

**ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE POUR LA PERIODE 2019-2021 DANS LESQUELLES  
S'INSCRIVENT LES TRAVAUX DES OUTILS DE LA BRANCHE  
-Propositions-**

Dans le cadre de ses attributions, la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation a notamment pour rôle de :

- Définir les orientations triennales, les priorités et les objectifs de formation de la branche, en s'appuyant notamment sur les travaux de l'Observatoire des métiers, et en informe les entreprises et leurs salariés
- Fixer les orientations stratégiques du Centre de formation et des expertises métiers et de l'observatoire des métiers et des qualifications, en fonction des priorités de la branche.

Les outils de la branche professionnelle Retraite Complémentaire et Prévoyance (Observatoire de Métiers et des Qualifications, Centre de Formation et des Expertises Métiers et Bourse de l'Emploi) et les structures associées Retraite Complémentaire (Gestion des Emplois et des Compétences, Accompagnement du Changement et de la Transformation) s'inscrivent dans une démarche coordonnée continue d'accompagnement des entreprises et des collaborateurs de la Branche. Ils proposent des solutions RH issues des transformations des projets métiers.

La démarche GPEC opérationnelle déjà mise en œuvre se poursuit par la réalisation d'analyse quantitative et qualitative par activité et sera également étendus à de nouveaux domaines (MOA, action sociale, autres projets métiers,...). Elle se concrétise par la mise à disposition de dispositifs d'accompagnement du changement.

La détermination des orientations générales de la branche pour la période 2019-2021 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 DE CONTEXTE**

Les entreprises de la branche exercent leurs activités dans un contexte caractérisé par plusieurs facteurs :

- L'industrialisation marquée de leurs processus de travail, amplifiée par la digitalisation
- L'évolution de la réglementation et la montée en puissance de l'inter-régimes
- Le développement des nouveaux modes de collaborations qui bousculent les organisations pyramidales et mettent en avant les notions de co-conception et de co-production, qu'accompagne le besoin d'autonomie et d'initiative des collaborateurs.

**1.1) Industrialisation marquée des processus de travail, amplifiée par la digitalisation**

L'automatisation accrue des processus et la mise en œuvre d'accès à distance aux services Retraite et Assurance de Personnes répondent aux nouveaux usages et besoins des clients et des professionnels.

Les opérations sont largement dématérialisées et le traitement de celles-ci est de plus en plus pris en charge par des automates ou réalisé directement par les clients eux-mêmes. La fréquentation online des services progresse et ne cesse de s'amplifier.

Toutefois, l'expérience client et le parcours client online restent à améliorer par rapport aux standards offerts par d'autres services comme la banque par exemple. Les évolutions en ce sens sont amenées à se poursuivre selon un rythme soutenu au cours des prochaines années.

Les innovations technologiques sont au cœur des changements importants en cours et à venir au sein des Groupes de Protection Sociale.

Elles constituent un levier majeur pour l'avenir des entreprises de la branche :

- Elles sont porteuses d'opportunités dans la relation client.
- Elles permettent de gagner en productivité et performance dans les processus internes.
- Elles permettent de mieux connaître les clients et de cibler leurs attentes.

Ces évolutions sont de nature à transformer les métiers et elles infléchiront le management et les besoins en compétences.

## **1.2) Evolution de la réglementation et montée en puissance de l'inter-régimes**

Au nombre des éléments de tendance qui vont trouver leur prolongement effectif sur la période 2019-2021, figurent notamment :

- La mise en œuvre des décisions des Partenaires Sociaux et des Pouvoirs Publics:
  - o mise en place du régime unifié au 1<sup>er</sup> janvier 2019
  - o mise en place, entre la Fédération du Régime unifié et les groupes de protection sociale, d'un système communautaire reposant au-delà de ce qui a déjà été conduit sur la mutualisation de certaines activités et la création de centres d'excellence, à l'échelle du régime unifié
  - o adaptation de l'enveloppe globale de la dotation de gestion à la trajectoire de réduction des dépenses dans le cadre du second plan d'économie de 300 millions d'euros
  - o Répertoire des Gestion des Carrières Unique (RGCU) centralisant les carrières tous régimes au niveau national
  - o prélèvement à la source prévu pour le 1<sup>er</sup> janvier 2019
  - o évolutions législatives et réglementaires dans le domaine de la retraite et de l'assurance de personnes
- L'amélioration de l'efficacité et la signature des contrats d'objectifs et de moyens, axés sur la performance du produit retraite et des services offerts.
- La poursuite de l'optimisation de la performance économique et sociale de la gestion.

Au-delà des évolutions réglementaires, la structure démographique des entreprises de notre branche fait apparaître que près de 3 200 salariés auront atteint l'âge de 63 ans sur la période 2019 à 2022.

La transmission des savoir-faire sur les métiers à haute technicité et plus généralement la nécessité d'organiser la transmission des compétences constitueront des enjeux majeurs, pour éviter la fragilisation de certaines fonctions.

### **1.3) Le développement de nouveaux modes de collaborations et d'une approche RH territoriale**

1.3.1. La transformation numérique bouleverse le quotidien de chacun d'entre nous. Elle a un impact sur nos attentes en tant que client ou salarié et remet parfois en cause nos savoir-faire ou modèles d'organisation.

Ces nouveaux modes de collaborations ont incité les entreprises de la branche à mettre en place des plans RH numériques autour de 3 axes :

- plus de connectivité,
- plus de personnalisation
- plus d'interaction.

Ceci a conduit les entreprises à adopter des solutions numériques, telles que la création de réseaux sociaux ou la mise à disposition de tablettes numériques.

Grâce aux terminaux mobiles et à la virtualisation du poste de travail, les salariés peuvent travailler depuis n'importe où et n'hésitent pas à le faire même si leur activité ne l'exige pas ou risque de complexifier la délimitation vie privée /vie professionnelle.

Pour tirer parti des opportunités offertes par la mobilité, ces pratiques nouvelles appellent une réponse structurée de la part des entreprises comme le télétravail mis en place dans certains GPS.

La transformation des espaces et des équipements permet d'estomper les frontières entre les niveaux hiérarchiques et les équipes.

Les possibilités offertes par le numérique ont amené les entreprises à proposer des lieux d'innovation et de collaboration à l'image des « Lab » ou espaces de co-working mis en place pour les personnels en mobilité.

Ces lieux d'innovation et de collaboration permettent aux collaborateurs et aux managers d'intégrer des méthodologies de création qui sont des accélérateurs de performance : performance sociale (travailler ensemble, casser les silos, ...) et performance économique (trouver des solutions rapides aux problèmes rencontrés par les équipes, efficacité, expérimentation,...).

L'accord relatif à la qualité de vie au travail du 2 mars 2017 prend en compte ces évolutions, afin qu'elles profitent tant aux salariés de la branche qu'aux entreprises qui les emploient.

1.3.2. L'accord GPEC du 30 septembre 2014 articule la démarche GPEC autour d'un principe majeur :  
*« Informer sur l'emploi par bassin d'emploi, en mettant en évidence les différents bassins et notamment, en identifiant pour chacun d'entre eux les métiers et les emplois en évolution quantitative et qualitative en termes de compétences. »*

La dimension territoriale apparaît ainsi comme transversale sur l'ensemble des axes de la démarche de GPEC de branche et sous-tend l'ensemble des actions menées au niveau communautaire.

Le Centre de Formation et des Expertises Métiers (CFEM) a pour mission d'être un centre professionnel communautaire capable de fournir à ses clients, les groupes de protection sociale, une palette de services, pour les accompagner dans leur démarche formation sur l'ensemble des territoires. Il s'inscrit dans une véritable démarche d'animation et de déploiement de ses formations sur l'ensemble des territoires.

En ce qui concerne la GPEC opérationnelle, la mise en œuvre de la régionalisation constitue une orientation forte dans le déploiement des actions communautaires, se traduisant par un développement de comités territoriaux sur les principaux bassins d'emploi des GPS, et la déclinaison sur ceux-ci d'actions communautaires.

A titre d'exemple, a été mise à disposition une CDDthèque nationale, déclinée par bassin. De même a été mis en place un projet d'innovation et de coopération managériale par territoire.

## **2. LES ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE : PROPOSITIONS**

Dans ce contexte, il est proposé de retenir quatre orientations dans lesquelles devront s'inscrire les travaux des outils de la branche pour apporter aux entreprises et aux salariés de la branche les aides nécessaires :

### **Orientation 1 :**

Adapter les métiers et les parcours professionnels à l'évolution des missions et accompagner les transformations

- Observer et anticiper l'évolution des métiers
- Accompagner les évolutions métiers
- Poursuivre la professionnalisation des métiers via des parcours reconnus

### **Orientation 2 :**

Impulser et accompagner les projets professionnels et la mobilité

- Favoriser la mobilité professionnelle
- Faire de la formation et du management par les compétences un vecteur de la performance

### **Orientation 3 :**

Promouvoir un management fédérateur, porteur de sens, impliquant les salariés et créateur de valeur individuelle et collective

### **Orientation 4 :**

Développer la responsabilité sociale et environnementale de la branche :

- Encourager l'insertion de nouveaux entrants, en particulier par le biais de l'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation)
- Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap et plus généralement prendre en compte la dimension de la diversité
- Favoriser le travail en commun, la réussite collective et la qualité de vie au travail
- Assurer la transmission des compétences et des savoirs

## **3. LA DECLINAISON DES ORIENTATIONS POUR LES OUTILS DE LA BRANCHE**

### **3.1) la déclinaison pour l'Observatoire des métiers et des qualifications**

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, en transformation, en tension ou les métiers fragilisés.

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

- l'identification des facteurs économiques, technologiques, réglementaires, sociétaux ou organisationnels susceptibles d'influer sur le contenu des métiers (activités et compétences),

- le repérage des métiers pour lesquels seraient identifiées des variations significatives, tant quantitatives que qualitatives les activités ou les compétences mises en œuvre, afin de disposer d'un éclairage sur le contenu de ces métiers (activités et compétences). Cet éclairage permettra notamment d'identifier les parcours professionnels possibles pour ces métiers,
  - l'identification des métiers en tension (métiers présentant de réelles difficultés de recrutement) et des métiers émergents,
  - le renforcement de la base de données sur l'état des ressources humaines de la profession pour mieux cerner les besoins des entreprises en matière de compétences, d'activités et de formation,
  - la réalisation de benchmark sur les pratiques RH dans notre secteur ou dans les secteurs proches,
- Ces éléments d'éclairage doivent aider aux travaux préparatoires des négociations de la branche.

### **3.2) la déclinaison pour la Bourse de l'Emploi**

Outils de branche facilitant la rencontre entre les offres d'emplois issues des GPS et les salariés de la branche, ainsi que les personnes en recherche d'emploi, la Bourse de l'emploi a pour mission d'être:

- un partenaire des salariés dans la gestion de leur parcours professionnel, en proposant les offres d'emplois issus des GPS et en leur mettant à disposition des éléments d'information sur les évolutions du secteur professionnel, la transformation des métiers (activités et compétences) et les parcours professionnels possibles,
- un acteur de la GPEC opérationnelle de branche (développement de la CDDthèque, analyse de la situation du marché de l'emploi "branche", animation du réseau de recruteurs...).

### **3.3) la déclinaison pour le Centre de Formation et des Expertises Métiers (CFEM)**

Le CFEM orientera son activité sur trois points en particulier :

- Accompagner les transformations en sécurisant et qualifiant les parcours professionnels
- Mettre le manager au cœur, tant de la réussite collective que des développements personnels
- Gagner en impact dans les modes d'apprentissage.

**Point 1:** Accompagner les transformations tout en sécurisant et qualifiant les parcours professionnels

La transformation numérique exige que les collaborateurs de la branche maîtrisent parfaitement l'ensemble des outils digitaux et satisfassent aux exigences accrues d'expertise de nos clients.

L'adaptation des compétences des gestionnaires constitue une priorité de formation. Un passeport numérique est déployé dans l'ensemble des GPS pour assurer un niveau cohérent et exigeant d'information des salariés de la branche. Il conviendra d'accompagner les collaborateurs à évoluer dans ce modèle digital et à acquérir de nouvelles expertises.

L'effort formation devra également être poursuivi pour intégrer l'ensemble des évolutions réglementaires.

L'offre de formation du CFEM devra être au rendez-vous, afin de concevoir et diffuser les dispositifs pédagogiques prenant en compte les évolutions règlementaires ou de gestion qui vont intervenir.

L'objectif est d'en faciliter la compréhension et l'application dans les pratiques quotidiennes des collaborateurs.

Le CFEM confirmera ainsi son triple rôle :

- Déployer les formations réglementaires tant sur la partie Retraite que la partie Assurance de Personnes
- Poursuivre les programmes de certification : CQP conseiller retraite / CQP Protection sociale permettant de garantir aux clients un service de qualité exigeant et adapté à la demande.
- Assurer la montée en compétences des gestionnaires pour assurer le conseil dans le respect des processus et de la réglementation en vigueur.

Le CFEM s'associe également aux travaux GPEC pour développer et adapter des parcours de formations par métiers.

**Point 2 :** Mettre le manager au cœur, tant de la réussite collective que des développements personnels

Chef d'orchestre dans la mise en œuvre du changement et la conduite des actions quotidiennes, le manager donne le sens, anime l'activité et accompagne le développement de ses collaborateurs, en obtenant l'adhésion et l'engagement de ses équipes.

Ce rôle central du manager concourt directement à la bonne adaptation des compétences des collaborateurs aux besoins des entreprises de la branche et facilite pour chacun la réalisation de son projet professionnel.

Le manager de proximité est ainsi placé au premier rang de la transformation des entreprises, même si l'ensemble de la ligne managériale va être mobilisé dans la conduite des transformations.

Une des priorités pour les années 2019-2021 sera de consolider et d'accompagner l'ensemble de la communauté managériale autour de la mise en œuvre des orientations stratégiques.

En complément des programmes déjà déployés dans les entreprises de la Branche, le CFEM déploie un programme d'innovation et de coopération managériale en visant deux objectifs :

- La mise en œuvre d'une culture et d'une vision managériale communautaire et partagée
- L'accélération de la performance managériale, afin d'accroître la performance opérationnelle

Pour l'ensemble de la ligne managériale (managers de proximité et managers de managers), des réunions de partage et d'échanges inter-GPS et par territoire sur les pratiques managériales et la compréhension des enjeux de notre branche seront proposées. Cette offre s'appuiera notamment sur la pédagogie du co-développement.

Certifier les compétences des managers permettrait par ailleurs de valoriser les investissements des GPS, de sécuriser les parcours de ces professionnels et d'augmenter leur employabilité.

Les chiffres communiqués par l'observatoire des métiers de la branche font état au 31 décembre 2016 d'une population constituée de 2 874 managers de proximité et de 1 243 managers d'activité. Par ailleurs 40% des managers de proximité ont un niveau d'études initiales Bac ou inférieur au Bac.

Les conclusions proposées par l'étude du profil prospectif du métier « manager de proximité » de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications font ressortir l'émergence « d'un socle commun de compétences transverses à l'ensemble des managers de notre branche ».

« L'acquisition ou le renforcement de ces compétences pourraient être réalisés par le biais d'outils de formation mutualisés aux modalités variées dictées par les besoins (blended-learning, e-learning, MOOC...) notamment pour les connaissances relatives à l'environnement et à la réglementation de la protection sociale ou au droit du travail ».

**Point 3** : gagner en impact dans les modes d'apprentissage

Les modes d'apprentissage évoluent (communautés d'apprenants, mise à disposition des supports de cours par les universités ou écoles).

Aussi, le CFEM entend apporter des réponses toujours plus adaptées aux évolutions et aux besoins des entreprises et des salariés pour gagner en efficacité.

Pour cela, le CFEM veillera à satisfaire aux principes d'efficacité suivants :

- Développer la créativité tant des collaborateurs que des managers
- Individualiser les formations : individualiser plus fortement les dispositifs en ciblant aux mieux les populations de salariés à former et en priorisant la démarche de montée en compétences notamment sur les projets d'envergure nationale.
- Poursuivre le développement de formation en ligne : nécessité de mettre à disposition des entreprises et des salariés des supports diversifiés et répondant au besoin de mobilité ou de pédagogie à distance
- Poursuivre la mutualisation : mieux partager l'offre de formation en :
  - mutualisant les achats
  - maximisant les synergies de mise en œuvre territoriale
  - partageant une offre certifiante répondant aux critères d'éligibilité des périodes de professionnalisation.