







Dossier de Presse

Etude d'éclairage technique sur les mobilités professionnelles au sein des GPS



Sommaire

-  **Présentation de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications au sein de la Branche de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance 3**
-  **La notion de mobilité professionnelle au sein des groupes de protection sociale (GPS) 5**
-  **Les dispositifs de gestion de la mobilité professionnelle 9**
-  **Comment encourager et sécuriser la mobilité professionnelle de demain 13**



Présentation de l'Observatoire des Métiers et des Qualifications au sein de la Branche de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance

1.1 La Branche Professionnelle de la Retraite Complémentaire et de la Prévoyance

La branche retraite complémentaire et prévoyance représente 32 048 salariés travaillant principalement au sein des 15 groupes paritaires de protection sociale*.

Chaque groupe paritaire de protection sociale assure la gestion de la retraite complémentaire obligatoire sous l'égide des régimes Agirc et Arrco, auxquels sont affiliés 18,1 millions de salariés, dont 4 millions de cadres, et 11,9 millions de retraités.

Les groupes paritaires de protection sociale, dont la particularité tient à leur mode de gestion paritaire et à leur ancrage fort dans l'entreprise, développent également des produits et des prestations d'assurance de personnes au service des entreprises, des salariés et des particuliers.

Exerçant dans un secteur fortement réglementé, ces groupes paritaires de protection sociale ont démontré une capacité constante d'adaptation et sont aujourd'hui des acteurs essentiels de ce secteur en pleine mutation.

Les métiers exercés – retraite complémentaire obligatoire, activités de prévoyance collective, de santé individuelle et collective, d'épargne et d'action sociale – sont d'une grande diversité.

*AG2R LA MONDIALE – AGRICA – APICIL – AUDIENS – BTPR – B2V – CGRR – CRC – HUMANIS – IRCEM – IRP AUTO – KLESIA – LOURMEL – MALAKOFF MEDERIC – PRO BTP



1.2 L'Observatoire des Métiers et des Qualifications

Outil de veille permanente, l'Observatoire des métiers et des qualifications a pour mission d'informer, d'éclairer et de conseiller les instances de la branche professionnelle et les groupes paritaires de protection sociale sur l'évolution des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance.

Il produit des enquêtes statistiques sur les effectifs, inventorie en détail les métiers de la branche et réalise des études prospectives métiers.

L'ensemble de ces travaux permet de nourrir la réflexion des décideurs pour la mise en place d'actions d'accompagnement et de professionnalisation dans une dynamique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'Observatoire des métiers et des qualifications a aussi pour finalité de faire connaître et de promouvoir les métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance

**Pour en savoir plus
sur l'Observatoire des métiers :**
<http://obsmetiers.rcp-pro.fr>



La notion de mobilité professionnelle au sein des GPS

2.1 Définition et modalités de la mobilité professionnelle

La notion de mobilité professionnelle se définit au travers de plusieurs natures qui se superposent : les modalités de la mobilité, les niveaux de la mobilité et les dimensions.

Les modalités :

- **La mobilité volontaire à l'initiative du salarié**, désigne la mobilité professionnelle qui s'inscrit dans un projet professionnel ou qui est le fruit d'une opportunité liée à une volonté de changement professionnelle.
- **La mobilité volontaire à l'initiative de l'employeur** est celle qui peut être proposée par l'employeur notamment dans le cadre d'entretiens professionnels et acceptée par le salarié.
- **La mobilité orientée à l'initiative de l'employeur** est le fait que l'employeur en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise décide de la mobilité professionnelle.

Les niveaux :

- **La mobilité interne** à l'entreprise concerne un changement de situation sans changement d'employeur, elle peut être autant géographique que fonctionnelle.
- **La mobilité externe** suppose un changement d'employeur. Elle vise à permettre au salarié de développer ses compétences par une expérience en situation de travail effective auprès d'une autre entreprise, tout en pouvant s'il le souhaite revenir ensuite chez son employeur d'origine.



Les dimensions :

- **La mobilité fonctionnelle** : ce type d'évolution professionnelle se traduit par un changement d'emploi ou de métier pour le collaborateur au sein d'un GPS.
- **La mobilité promotionnelle** désigne la progression du collaborateur dans la grille de classification. Dans la Convention Collective Nationale, le changement de classe d'emploi est associé à un changement d'emploi mais pas forcément de métier.
- **La mobilité géographique** décrit l'évolution professionnelle se traduisant par un changement de localisation géographique. Le collaborateur peut changer de site sans nécessairement changer d'emploi. Elle est conditionnée par un dispositif d'accompagnement financier et des possibilités de retour.

2.2 Les principaux facteurs d'évolution sur la période 2010 - 2015

Les facteurs d'évolution qui agissent sur les activités de la retraite complémentaire et de la prévoyance sont divers :

- **Evolutions technologiques**
- **Evolutions sociétales**
- **Evolutions économiques**
- **Evolution réglementaires**

Ces différentes évolutions ont pour conséquences la rationalisation des organisations, la recherche d'efficience par l'accroissement de la productivité/qualité, la maîtrise des coûts, la maîtrise des risques et la réduction des coûts de gestion.



2.3 Principaux axes de mobilité fonctionnelle

Le taux de mobilité fonctionnelle annuel moyen est de **5,3%** sur la période étudiée 2010 - 2014.

Il y a 8 sous-familles* qui existent et qui représentent plus de $\frac{3}{4}$ **des mobilités fonctionnelles** réalisées entre 2010 et 2014. Par conséquent, on peut faire ressortir quelques constats en matière de mobilité fonctionnelle :

- **Une porosité affirmée entre les sous-familles Retraite et Prévoyance/Santé**
- **Une attractivité des métiers de la Gestion**
- **Les mobilités fonctionnelles vers le Management**
- **Les mobilités qui répondent à une dynamique de filières métiers**
- **Des mobilités d'une expertise métier vers l'Accompagnement/Conseil**

En comparant le profil des salariés ayant réalisés une mobilité fonctionnelle avec celui de la population globale, trois constats peuvent être dégagés:

- **Les hommes sont légèrement surreprésentés**
- **Les 30/44 ans sont les plus mobiles**
- **Les cadres et AM ont une plus forte tendance à la mobilité que les employés**

**Retraite – Prévoyance / Santé – Management de proximité – Appui vente – Organisation / Qualité – Assistance – Vente – Juridique*



2.4 Principaux axes de mobilité géographique

Le taux de mobilité géographique pour la période 2010-2014 est de **4,7%** soit un taux de mobilité géographique annuel moyen de 1,2%.

Plus des **2/3 de ces mobilités (67,9%) se sont effectués au sein de la région Ile-de-France**. Environ 54,1% des mobilités géographiques ont été réalisées par des salariés ayant quitté la zone d'emploi de Paris et 43,2% présentent le mouvement inverse.

En comparant le profil des salariés ayant réalisés une mobilité géographique avec celui de la population globale, trois enseignements peuvent être dégagés :

- **Les Hommes sont surreprésentés**
- **Les 45 ans et plus semblent plus sédentaires que les plus jeunes**
- **Les cadres ont une plus forte tendance à la mobilité du fait de leur fonction**

2.5 Mobilités fonctionnelles et géographiques

Les salariés ayant réalisés à la fois une mobilité géographique et une mobilité fonctionnelle sur la période 2010-2014 représentent **1,8% des effectifs** soit un taux de mobilité annuel moyen de 0,45%.



Les dispositifs de gestion de la mobilité professionnelle

3.1 Dispositifs d'accompagnement des salariés

Les GPS ont déployés de nombreux dispositifs/outils dédiés à la mobilité professionnelle. Ces dispositifs répondent à trois types d'objectifs :

Encourager la mobilité professionnelle : une série d'outils est mobilisée afin d'informer et d'encourager les salariés évoluant vers de nouvelles fonctions. La mobilité est perçue comme un levier pour maintenir et accroître les compétences des salariés et ainsi répondre aux évolutions des entreprises.

- Espaces de développement professionnel
- Bourses de l'emploi interne
- Entretiens professionnels
- Campagnes de formation inter-structures

Accompagner la réalisation du projet de mobilité professionnelle : le salarié est demandeur d'accompagnement et de conseil dans le prolongement de l'entretien professionnel afin de valider son projet de mobilité.

- Entretiens organisés entre le RH et le collaborateur
- Des outils complémentaires tels que les bilans de compétences ou les bilans professionnels par exemple.

Sécuriser la mobilité professionnelle du salarié : différents critères sont étudiées pour sécuriser la mobilité du salarié.

- Mesures incitatives à la mobilité fonctionnelle
- Mesures d'accompagnement de la mobilité géographique
- Immersion sur le lieu de travail
- Mobilité temporaire
- Parcours professionnels et parcours de formation



Si les dispositifs de mobilité sont constitués d'un ensemble d'outils visant à soutenir les salariés volontaires, il s'agit toujours de dispositifs d'accompagnement de projets professionnels à court ou moyen terme pour lesquels un suivi personnalisé et des mesures administratives et financières peuvent se mettre en place au cas par cas et dans la durée.

Le salarié souhaitant réaliser un projet de mobilité peut s'adresser à différents interlocuteurs dans les groupes au-delà de la consultation des espaces d'information emploi/mobilité : sa hiérarchie, son responsable RH, un chargé de la mobilité au niveau du groupe et, ceci à différentes phases de réalisation du projet d'orientation ou/et d'évolution professionnelle.

De plus, les managers jouent un rôle accru car au delà des entretiens annuels et professionnels, ils sont sollicités pour chaque mobilité soit en tant que service prêtant, perdant ou accueillant.

3.2 Dispositifs de pilotage et d'anticipation

Au sein de chaque GPS, les orientations stratégiques sont déclinés en projets organisationnels pour la période à venir. De nombreuses transformations sont issues des rapprochements des groupes. Les mobilités tant fonctionnelles que géographiques ont été largement encouragées.

Le déploiement à court ou long terme de ces nouvelles organisations introduit des modes d'anticipation et la mise en évidence des grands facteurs d'évolution qui caractérisent chaque GPS et la branche professionnelle.



Piloter les changements organisationnels :

- **Plan stratégique et déclinaisons opérationnelles**
- **Suivi prévisionnel par Direction**

Anticiper les évolutions dans les GPS :

- **Accords GPEC**
- **Accords Mobilité**
- **Observatoires des métiers internes**
- **Boite à outils GPEC qui comprend**
 - ❑ *Référentiel des Emplois/Activités/Compétences*
 - ❑ *Cartographie des emplois sensibles*
 - ❑ *Evaluation des emplois sensibles*
 - ❑ *Evaluation des Compétences*
 - ❑ *Aires et passerelles de mobilité*
 - ❑ *Plans de formation et développement des compétences*



3.3 Dispositifs et outils de branche

Accord GPEC de Branche :

- **Observatoire des métiers et des qualifications : un outil d'éclairage et d'anticipation**
- **GPEC opérationnelle communautaire**
- **Centre de Formation et des Expertises métiers**
- **Bourse de l'Emploi de Branche: un outil favorisant la mobilité des salariés**

3.4 Les atouts pour gérer la mobilité professionnelle

La mobilité interne est encouragée dans tous les GPS, la priorité aux ressources internes est mise en avant est en réponse à une politique RH réactive ou proactive.

Les dispositifs d'accompagnement des collaborateurs sont largement développés dans les GPS. Les besoins de mobilité tant géographiques que fonctionnels se sont accrus en réponse aux réorganisations. Tout en restant attachés au principe du volontariat, les réorganisations ont provoqué des mobilités plus collectives. Certains GPS ont initié des projets GPEC basés sur l'anticipation et la prospective des métiers.

La Branche professionnelle par le biais de ses outils a déployé de nombreux dispositifs d'anticipation, d'accompagnement et de sécurisation des mobilités. Ceux-ci sont utiles aux GPS et aux salariés de la Branche.

Comment encourager et sécuriser la mobilité professionnelle de demain

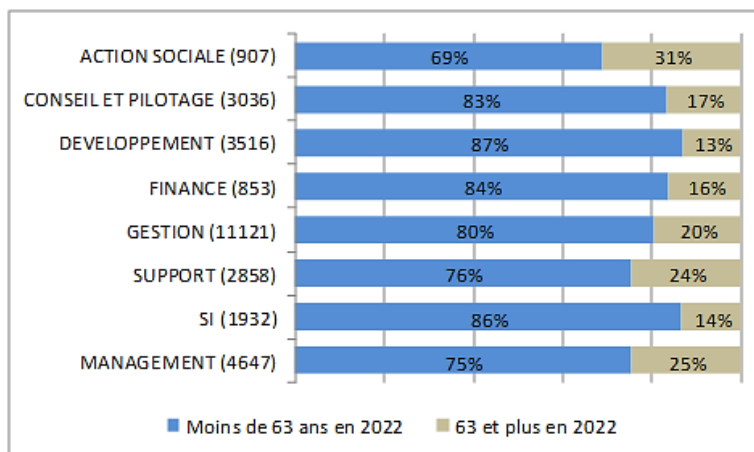
4.1 Quatre constats émergent des entretiens réalisés

1. La mobilité professionnelle est perçue comme un levier d'action pour faciliter la réalisation des projets stratégiques des GPS, favoriser l'employabilité et développer le portefeuille de compétence des salariés ;
2. Les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement de la mobilité professionnelle sont principalement envisagés dans le cadre d'une mobilité interne ;
3. Dans le futur les GPS s'attendent à une amplification de la mobilité professionnelle qui nécessitera un accompagnement plus collectif ;
4. Une partie de la mobilité professionnelle de demain pourrait être une mobilité inter-structures au sein d'un même bassin d'emploi.

4.2 Renouvellement démographique

En raison de l'augmentation de l'âge moyen des salariés, la gestion des talents et des potentiels devient un enjeu majeur dans les GPS. Il faut anticiper la perte de compétences du aux départs en retraite et les zones de mobilités potentielles.

On estime que d'ici 2022, 20% des effectifs en CDI de la Branche auront atteint ou dépassé l'âge de 63 ans. Ce taux est variable en fonction des familles :





4.3 Comment accompagner les mobilités professionnelles à 3-5 ans ?

Si le volume de mobilité professionnelle doit augmenter dans les prochaines années, l'accompagnement de celle-ci doit être renforcé. Cet accompagnement doit impliquer et mettre en avant tout les acteurs de la Branche: les salariés, les GPS et les outils de Branche.

Des propositions sur quatre grands axes majeurs sont présentées :

- **Anticiper les futures mobilités professionnelles** en réalisant une définition des « cibles métier » en matière de volume d'emploi , une nomenclature des emploi/métiers sensibles ou bien une cartographie des passerelles métiers.
- **Encourager la mobilité professionnelle**
- **Sécuriser la mobilité professionnelle** en développant des parcours de formation modulables ou alors en mutualisant et en facilitant le processus de réalisation des CQP en ayant recours à la VAE collective.
- **Favoriser la mobilité inter-structures**