



# GPEC

Démarche opérationnelle



La GPEC,  
une démarche RH  
au service de  
notre avenir

---

# Sommaire .....

<b>Édito</b>	<b>3</b>
<b>Partie 1 : Un monde en pleine mutation</b>	<b>4</b>
▶ Éléments de contexte	<b>4</b>
▶ De grands projets qui impliquent une évolution des métiers	<b>7</b>
<b>Partie 2 : Des accords qui mobilisent les ressources humaines</b>	<b>9</b>
<b>Partie 3 : Évoluer : une nécessité</b>	<b>11</b>
▶ La mobilité	<b>11</b>
▶ Conseiller gestion entreprise : éléments de transformation et accompagnement	<b>12</b>
<b>Partie 4 : Une clé de succès : la co-construction</b>	<b>13</b>
<b>Partie 5 : Des outils pour une mise en œuvre réussie</b>	<b>15</b>
<b>Partie 6 : Le rôle du manager</b>	<b>17</b>



## « CONSTRUIRE UN AVENIR POUR TOUS GRÂCE À L'IMPLICATION DE CHACUN »

Ensemble, nous avons à faire face à des enjeux importants durant les prochaines années en matière de service client et de réduction des coûts de gestion.

En signant les accords de 2013 puis ceux de 2015, les partenaires sociaux ont réaffirmé leur volonté d'assurer la pérennité de la retraite complémentaire. Le chemin pour y parvenir passe notamment par la création d'un régime unifié qui implique des évolutions de nos paramètres techniques, de nos process de gestion, de notre réglementation avec des conséquences importantes sur nos métiers, à la fois en termes de compétences et de volume d'emploi.

Aucun système de protection sociale n'échappe à sa progression. Les citoyens se voient sans cesse proposer de nouveaux services, de nouvelles solutions. L'ampleur et la vitesse de ces transformations interrogent nos métiers. La digitalisation multiplie les modes d'interlocution client. La centralisation des applicatifs développe une culture de gestion partagée. L'exigence temporelle nécessite de faire évoluer notre modèle de traitement des dossiers. La satisfaction client nous oblige à offrir un service de plus en plus personnalisé et global. Ce sont là autant de transformations qui expliquent le foisonnement des initiatives et des projets qui irriguent la branche et impliquent la mobilisation de chacun.

La démarche engagée en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de la branche s'inscrit dans une volonté forte d'anticiper toutes ces évolutions et d'apporter aux collaborateurs des réponses adaptées.

Cette démarche communautaire de gestion des ressources humaines s'opère dans une logique de co construction avec les GPS en s'appuyant sur les outils de la branche que sont l'Observatoire des métiers et des qualifications, le Centre de formation et des expertises métiers, la Bourse de l'emploi, la GPEC et l'Accompagnement du changement et de la transformation (ACT).

La réussite de la GPEC nécessite l'implication et l'engagement de tous les acteurs de la branche.

Je souhaite que ce support mis à votre disposition puisse vous aider dans vos missions d'accompagnateur du changement.

Bonne lecture !

### **Marc Landais**

Responsable des relations sociales de l'Association d'employeurs  
DRH GIE Agirc-Arrco

## Éléments de contexte

**La signature de l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences du 30 septembre 2014\* intervient dans un contexte en profonde mutation : réformes, évolution des métiers, regroupement des groupes, évolution des clauses de désignation, exigence du service client, mesures de simplification et de rationalisation du produit retraite, accélération de la mise en place du service inter-régimes, industrialisation des processus, digitalisation des pratiques... le tout sur fond de réduction des coûts de gestion. Les emplois sont donc amenés à évoluer, et c'est dans ce contexte que la démarche GPEC prend tout son sens avec cette promesse : « Construire un avenir pour tous grâce à l'implication de chacun ».**

\* Retrouvez tous les accords dans la base de données documentaire Césaria

### DES RÉGIMES À LA RECHERCHE DE L'ÉQUILIBRE

La retraite complémentaire Agirc-Arrco se situe à la croisée des chemins. Les défis qui se présentent concernent tant la gestion que le pilotage technique des régimes. Si ces deux questions relèvent d'enjeux, de dynamiques et d'acteurs différents, elles nécessitent toute notre attention.

Avec l'accord national interprofessionnel du 13 mars 2013 sur les retraites complémentaires\*, la retraite complémentaire avait déjà engagé un plan d'économie et de modernisation au terme duquel elle devait dégager 300 millions d'économies, à l'horizon 2018.

L'accord national interprofessionnel relatif aux retraites complémentaires du 30 octobre 2015 souligne la volonté des partenaires sociaux de trouver les voies et les moyens pour remettre les régimes de retraite complémentaire dans les conditions de l'équilibre.

En demandant des efforts à toutes les parties prenantes – actifs, retraités, entreprises et gestionnaires -, cet accord volontariste et novateur détaille les mesures qui permettront d'économiser environ six milliards d'euros en 2020 pour un déficit estimé à cette date à 8,4 milliards.

### LE REGROUPEMENT DES STRUCTURES

Le groupe de travail « Article 8 » pose dans son **relevé de conclusions du 29 novembre 2013** la question du regroupement des structures. Aujourd'hui, 4 GPS (Humanis, Malakoff Médéric, AG2R La Mondiale, Klesia) représentent 76 % du volume d'opérations Agirc-Arrco. En raison de l'hétérogénéité de la taille entre les structures gestionnaires, il est apparu nécessaire de fixer un maximum et un minimum au sein de l'ensemble Agirc-Arrco.

C'est l'objectif de la **résolution 6** : Établir un schéma-cible des regroupements.

Dans l'intérêt des régimes avec une prise en compte de la répartition des risques de gestion en plusieurs opérateurs de retraite complémentaire, le plafond des opérations des régimes est fixé à 30 % de l'ensemble Agirc-Arrco. Ce seuil se prémunit ainsi des risques en matière de droits à la concurrence.

Le seuil minimum s'établit à 10 % afin de répondre aux questions de la capacité d'économies d'échelles et d'efficacité de leur gestion.

### LES 10 MESURES POUR OPTIMISER ET SIMPLIFIER LE PRODUIT RETRAITE

Les partenaires sociaux ont adopté **10 mesures de simplification et d'optimisation** du produit retraite. Une mesure coordonne leur mise en œuvre et permet un meilleur alignement entre les décisions et leur application opérationnelle ; neuf transforment les processus de gestion.

1. Mise en place d'une maîtrise d'ouvrage fédérale pour la retraite complémentaire,
2. Désignation d'un seul GPS par département ou par région s'agissant des adhésions nouvelles,
3. Regroupement du stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS,
4. Obligation d'un mode de paiement dématérialisé des cotisations,
5. Homogénéisation du recours à la sous-traitance en gestion contentieuse,
6. Désignation d'un seul GPS d'interlocution en liquidation,
7. Unification de l'interlocution en liquidation,
8. Mutualisation du contrôle de persistance des droits (MCPD),
9. Optimisation des paiements d'allocations à l'étranger,
10. Regroupement des situations de pluri-pensions.

### UNE AMBITION : FAIRE DE L'AGIRC-ARRCO L'ACTEUR DE RÉFÉRENCE DE LA RETRAITE

Placés sous le signe de l'efficacité, les **contrats d'objectifs et de moyens** de la période 2015-2018 s'articulent autour de deux priorités de même importance : **l'amélioration de la qualité de service** au bénéfice des clients et la **réduction des coûts de gestion** des régimes.

Signés par l'ensemble des institutions de retraite complémentaire, ces contrats sont l'un des leviers d'action qui contribueront à faire des régimes Agirc et Arrco l'acteur de référence de la retraite.

Les **quatorze objectifs** sont centrés sur le résultat. Huit ont été fixés pour répondre aux besoins des entreprises, des salariés et des retraités dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service ; six relèvent de la réduction des coûts de gestion. Et le résultat attendu est ambitieux : en 2018, les dépenses de gestion des régimes ne devront pas dépasser 1,6 milliard d'euros (valeur 2013). Entre 2012 et 2018, une économie de 300 millions d'euros devra avoir été réalisée.

### LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTER-GPS ET DE L'INTER-RÉGIMES

Face à une demande accrue de service des clients, l'autorité publique a engagé une série de réformes visant à **harmoniser les pratiques** entre organismes de protection sociale.

La retraite complémentaire est pleinement engagée dans cette évolution car aujourd'hui, les clients demandent aux régimes de retraite d'être lisibles et faciles d'accès. Pour l'Agirc et l'Arrco, le schéma de l'"intra-GPS" cède peu à peu la place à celui de l'"inter-régimes" au profit du **service global**.

Les dispositifs communs aux différents régimes de retraite, et plus largement à la protection sociale, occupent une place croissante pour répondre aux besoins du client :

- **Aujourd'hui** : information des actifs, demande de retraite coordonnée avec la CNAV, alimentation du répertoire national commun de la protection sociale (RNCPS)...
- **Demain** : déclaration sociale nominative (DSN), répertoire de gestion des carrières uniques (RGCU), compte unique retraite (CUR).

### LES ATTENTES CLIENTS

Le client est la raison d'être des régimes paritaires. À cet égard, le service qui leur est rendu doit être exemplaire en termes de fiabilité et de fluidité de l'information, de conseil, de respect des délais, de suivi des dossiers, de réactivité...

Il faut désormais se projeter au plus près du client, aller à sa rencontre et s'adapter à ses nouvelles exigences. Il ne s'agit plus d'être présent uniquement lors de la liquidation de son dossier mais également **tout au long de sa vie professionnelle** en améliorant la qualité de suivi. C'est à cette condition que les régimes Agirc-Arrco conserveront leur légitimité.

### LA DIGITALISATION DU SERVICE

Le développement des **services en ligne** constitue un enjeu majeur pour les régimes complémentaires. Le principe est simple : permettre au client, individu comme entreprise, d'accéder à l'**information en continu** et de réaliser des opérations de gestion sur Internet.

Aujourd'hui, l'internaute a accès à ses documents personnels (relevé de situation individuelle et relevé actualisé de points) dans un espace personnalisé. Il peut également suivre l'avancement de son dossier de liquidation.

## De grands projets qui impliquent une évolution des métiers

**En plus des facteurs contextuels, d'ordres réglementaires, économiques ou stratégiques, un certain nombre de grands projets vont directement impacter nos métiers. Ces impacts seront de natures différentes en fonction des organisations mais nécessiteront d'être accompagnés.**

### LE RÉGIME UNIFIÉ

L'article 10 de l'accord du 30 octobre 2015 prévoit la création d'un **régime unifié** de retraite complémentaire par répartition au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ce régime reprendra l'ensemble des droits et des obligations des régimes Agirc et Arrco à l'égard de leurs ressortissants. Il contribuera à donner une meilleure lisibilité de la retraite complémentaire aux salariés et aux entreprises. Il comportera deux tranches de cotisations sans distinction catégorielle cadre/non cadre : une tranche correspondant au salaire jusqu'au plafond de la Sécurité sociale, et une tranche correspondant au salaire compris entre 1 et 8 fois le plafond de la Sécurité sociale. Il se traduira notamment par le **regroupement des deux entités juridiques** (fédérations Agirc et Arrco) en une seule et par la **fusion des institutions**.

### LA DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE (DSN)

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la DSN remplace toutes les **déclarations sociales** que devaient accomplir les entreprises en France.

Projet majeur du choc de simplification initié par l'État, elle repose sur la transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données issues de la paie. Avec l'arrivée de la DSN, ce sont **70 % des processus de gestion entreprises** qui ont changé et **plus de 2 000 collaborateurs** concernés.

### LE RÉFÉRENTIEL NATIONAL DE GESTION DES DROITS (RNGD)

Le RNGD est un programme phare de l'écosystème retraite complémentaire qui sera mis en œuvre courant 2017.

Cette **base centrale des droits** détenus par les régimes de retraite complémentaire facilitera le partage d'une information fiable entre tous les régimes de retraite.

Le RNGD pourra calculer et inscrire des droits, permettre la visualisation des périodes et des droits, administrer des paramètres métiers et techniques et, à terme, permettre le diagnostic des périodes et des droits.

## UN SI CENTRALISÉ

Le **plan de transformation du système d'information (PTSI)** décrit l'évolution du SI de la retraite complémentaire à échéance 2019. L'objectif de ce plan est de bâtir un système unique, centralisé et durable qui réponde aux besoins de simplification et d'efficacité de la retraite complémentaire tout en sécurisant la mise en œuvre du régime unifié.

## LES E-SERVICES

Depuis 2016, actifs et retraités se voient proposer de **nouveaux services en ligne**. Depuis leur espace personnel sécurisé, ils peuvent accéder tout au long de leur parcours professionnel au simulateur de retraite qui leur permet d'évaluer le montant de leur future retraite sur Internet, et ainsi d'envisager différents scénarios de départ. Des évolutions sont en cours pour faciliter le parcours client en ligne : demander sa retraite, suivre sa demande de retraite et de la rectification de carrière, demander un entretien information retraite, saisir ses informations personnelles... Et ceci, via un ordinateur, une tablette ou un smartphone.



**Les conclusions des travaux menés dans le cadre de l'article 8 de l'accord du 13 mars 2013 constituent un tournant dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Trois résolutions sont particulièrement déterminantes. Elles ont ouvert la voie à l'accord GPEC du 30 septembre 2014.**

### **GROUPE DE TRAVAIL PARITAIRE ARTICLE 8 DE L'ANI DU 13 MARS 2013 RELATIF AUX RETRAITES COMPLÉMENTAIRES - RELEVÉ DE CONCLUSIONS DE LA RÉUNION DU 29 NOVEMBRE 2013**

La résolution 1 qui pose les 10 mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite, induit des conséquences sur les ressources humaines.

C'est le cas pour la mesure n°1 « **Mettre en place une MOA fédérale retraite complémentaire** », la n°3 « **regrouper le stock d'adhésions d'entreprises relevant de plusieurs GPS** », la n°7 « **Unifier l'interlocution en liquidation** » et la n°10 « **Regrouper les situations de pluri-pensions** ».

Pour ces quatre mesures, la description quantitative et qualitative des emplois est indispensable, ainsi que la projection du volume d'emploi nécessaire à l'activité. D'autres dispositifs inhérents à une démarche GPEC sont aussi prévus.

Deux autres résolutions demandent explicitement la mise en œuvre d'une GPEC :

La résolution 4 dont l'un des 6 leviers pour réduire les coûts informatiques est de « **Se réapproprier le système d'information avec des ressources humaines salariées dédiées à la retraite complémentaire. Poursuivre et développer une GPEC de la filière informatique.** »

La résolution 5 « **Mobiliser les ressources humaines de la retraite complémentaire au service de la rationalisation des coûts de gestion** » :

- **Mieux utiliser les outils de branche** dans le domaine de l'emploi (Observatoire des métiers et des qualifications, bourse de l'emploi) et de la formation professionnelle (centre de formation et des expertises métiers) : meilleur taux de fréquentation, échange de bonnes pratiques, mutualisation et mises en commun.
- **Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) permettant d'associer une politique d'emploi adaptée, recrutements dans les domaines concernés par l'approche budgétaire (informatique, MOA, CICAS).
- **Accompagner les GPS** dans la mise en œuvre des nécessaires actions de réallocation des ressources humaines, en conséquence des mesures de simplification et d'optimisation du produit retraite.

## L'ACCORD RELATIF À LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES - 30 SEPTEMBRE 2014

Le 30 septembre a été signé l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour notre branche professionnelle.

La GPEC est une démarche de gestion des ressources humaines qui vise à **anticiper les effets** sur l'emploi des mutations réglementaires, économiques, technologiques, et démographiques et à **développer les compétences** des salariés pour améliorer leur employabilité.

La démarche GPEC de la branche est construite autour de trois principes :

- Éclairer les entreprises et les salariés sur les tendances d'évolutions de l'environnement économique, démographique, réglementaire et technologique ;
- Les accompagner ;
- Informer sur l'emploi par bassin d'emploi.

Une GPEC opérationnelle retraite complémentaire est instituée dans les domaines pour lesquels la **procédure budgétaire est placée sous pilotage fédéral**, c'est-à-dire l'ensemble des dépenses informatiques affectées à la retraite complémentaire, les Cicas et plates-formes téléphoniques, la maîtrise d'ouvrage, les projets métiers RC et la communication.

La mise en œuvre de cette GPEC opérationnelle s'articule autour des six axes suivants :

- Identifier les emplois et les compétences par domaines ;
- Réaliser des analyses prospectives quantitatives sur l'emploi ;
- Développer des offres de formation ;
- Accompagner les managers ;
- Favoriser la mobilité inter-entreprises au sein de la branche ;
- Développer des actions de communication pour accompagner ces transformations.

Les réformes, les mesures de simplification, les futurs grands projets, les nouveaux comportements des clients, une qualité de service accrue sont autant de transformations qui impacteront les métiers. Ils vont devoir évoluer et s'adapter. La mobilité professionnelle s'inscrit logiquement dans ce mouvement.

### LA MOBILITÉ

Favoriser la mobilité professionnelle est l'un des six axes autour duquel s'articule la GPEC opérationnelle. **Quatre principes fondamentaux président à sa mise en œuvre :**

- La transparence, gage d'une mobilité qui s'effectue en toute confiance ;
- L'équité, qui facilite l'adhésion des collaborateurs, des managers et des RH à la mobilité ;
- L'engagement, qui dans une démarche de mobilité est réciproque entre l'entreprise et le collaborateur, ceux-ci partageant la responsabilité du succès des mobilités inter-structures ;
- L'accompagnement des mobilités, qui est indispensable à la réalisation du projet professionnel du collaborateur tout au long de sa carrière.

La mobilité professionnelle permet au collaborateur d'être acteur de sa carrière et ainsi de développer ses compétences et d'entretenir sa motivation à moyen et long termes.

Il existe trois types de mobilités : fonctionnelle, géographique et inter-structures.

### LA MOBILITÉ FONCTIONNELLE

Ce type d'évolution professionnelle se traduit par un **changement d'emploi et de périmètre d'intervention** pour le collaborateur. Cette mobilité est en général accompagnée de dispositifs RH pour permettre au collaborateur d'acquérir les compétences nouvelles mobilisées pour ce nouvel emploi.

### LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Ce type d'évolution professionnelle se traduit par un **changement de localisation géographique**. Le collaborateur peut changer de site sans nécessairement changer d'emploi (au sens fonctionnel et/ou de promotion).

### LA MOBILITÉ INTER-STRUCTURES

Il s'agit d'une évolution professionnelle vers une **autre structure de la branche**.

L'encadrement des mobilités est déjà prévu dans la CCN, notamment par l'accord GPEC (clause de retour...).

Les fédérations ont un rôle d'animation et de dynamisation des mobilités en permettant aux groupes de travailler ensemble.

**Conseiller gestion entreprise : Éléments de transformation et accompagnement**



**L'observatoire des métiers et des qualifications**

- ▶ Identification des écarts de compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être)
- ▶ Estimations des évolutions de volume d'activité
- ▶ Mise en œuvre des réallocations de ressource nécessaires

**L'accompagnement du changement et de la transformation**

- ▶ Analyse des changements à opérer
- ▶ Présentation des nouvelles règles et nouvelles notions
- ▶ Mesure du niveau de connaissance des collaborateurs

**Le Centre de formation et des expertises métiers**

- ▶ Formation des collaborateurs aux nouvelles compétences (ex : « Formation sur la Brique DSN »)

**La communication GPEC**

- ▶ Réalisation de livrets de présentation (ex : Duetto ), de simulations interactives (ex : Lucio) et de vidéos explicatives

La démarche GPEC s'inscrit dans une démarche de co-construction et de mutualisation. Elle se pose en offre de services au bénéfice de tous. Les unités GPEC, ACT et le CFEM créent, avec les GPS et pour le compte de la communauté des dispositifs permettant d'accompagner les salariés afin qu'ils puissent s'engager durablement dans une démarche GPEC et sécuriser leurs parcours professionnels.

Pour élaborer ces dispositifs, 4 réseaux composés de correspondants de GPS travaillent ensemble.

### LES RÉFÉRENTS GPEC

Les référents GPEC sont des **relais essentiels** entre les groupes et la branche, dans le cadre de l'accord du 30 septembre 2014. Ensemble, ils évaluent la pertinence et la faisabilité de dispositifs pour leur groupe, facilitent la réalisation des diagnostics et mettent en œuvre ces dispositifs de façon adaptée.

Il assure la proximité avec le terrain, le lien entre l'équipe fédérale et les différents acteurs impliqués dans le projet dans son GPS.

Les activités principales du référent GPEC sont de :

- Participer activement aux travaux fédéraux,
- Piloter et suivre la déclinaison des dispositifs au sein de sa structure,
- Donner de la visibilité sur les changements en cours,
- Mutualiser les bonnes pratiques et les expériences.

Les référents GPEC ont déjà produit **15 profils communautaires** et un **référentiel des compétences** qui constituent un outil commun à l'ensemble des acteurs de la retraite complémentaire et font office de référence dans le cadre des travaux RH menés au niveau fédéral.

### LES PORTEURS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

En lien avec l'ACT, les porteurs du changement participent à la co-construction du plan de conduite du changement communautaire, le déclinent et l'adaptent à leur propre contexte groupe. Si les actions des porteurs sont menées en parallèle des étapes des projets générateurs de changement, la finalité est l'accompagnement des équipes opérationnelles impactées par les évolutions.

Les activités principales du porteur sont de :

- Conduire ou relayer les actions de conduite de changement auprès des utilisateurs et managers de la retraite complémentaire,
- Veiller à la bonne démultiplication de l'information, à l'appropriation et aux remontées des besoins du terrain,
- Suivre les plans de conduite du changement,
- Faire remonter les difficultés métiers à l'ACT ou alerter sur des risques potentiels.

Selon la nature et l'impact des projets, l'accompagnement mis en œuvre par les porteurs mobilisera tout ou partie des leviers disponibles : il pourra s'agir d'actions de formation, de communication ou d'information opérationnelle, d'analyses d'écart, de baromètres...

### **LES RESPONSABLES FORMATION**

La communauté des responsables formation découle de la résolution 5 du groupe de travail « Article 8 » : « Mobiliser les ressources humaines de la retraite complémentaire au service de la rationalisation des coûts de gestion ». Les outils de branche, les RH et le management doivent collaborer pour **créer et déployer les dispositifs nécessaires à l'accompagnement des transformations**. De fait, le centre de formation Agirc-Arrco se voit doter d'un nouveau cadre dans son activité, et le concours des groupes ne doit pas se limiter à être commanditaires du centre ou à mettre à disposition des formateurs. GPS et fédérations doivent s'inscrire dans une démarche de co-construction des dispositifs.

### **LE RÉSEAU PASSERELLE**

Le réseau Passerelle est composé **d'acteurs de communication interne** des GPS et des fédérations. Son objectif principal est de développer communautairement des actions de communication interne nécessaires à l'accompagnement des changements dans les métiers.

Ses missions principales sont :

- Donner du sens aux chantiers de la retraite complémentaire afin de fédérer les équipes de gestion qui doivent s'adapter aux changements ;
- Donner de la visibilité sur les actions communautaires afin d'accompagner la mobilité fonctionnelle, géographique et/ou inter-structures ;
- Favoriser la compréhension des transformations métiers et de leurs impacts RH ;
- Mettre en perspective les éléments du changement pour être partie prenante de la démarche GPEC opérationnelle.

À l'écoute des besoins des communicants et des opérationnels métiers, le réseau passerelle travaille sur un **socle de connaissances** expliquant les transformations qui impacteront les métiers.

La résolution 5 des conclusions du groupe de travail « Article 8 » souligne le rôle essentiel des ressources humaines : « Mobiliser les ressources humaines de la retraite complémentaire au service de la rationalisation des coûts de gestion » :

- ▶ Mieux utiliser les outils de branche dans le domaine de l'emploi (Observatoire des métiers et des qualifications, bourse de l'emploi) et de la formation professionnelle (centre de formation et des expertises métiers) : meilleur taux de fréquentation, échange de bonnes pratiques, mutualisation et mises en commun,
- ▶ Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant d'associer une politique d'emploi adaptée, recrutements dans les domaines concernés par l'approche budgétaire (informatique, MOA, CICAS)...

### LA COORDINATION GPEC - SES MISSIONS

- Assurer un **pilotage resserré** et une **coordination** pour mobiliser les ressources humaines.
- Coordonner et opérer la **mise en synergie** des projets RH développés ou à développer au niveau de la branche professionnelle.
- **Coordonner les activités des outils de la branche** en s'appuyant sur l'observatoire des métiers et des qualifications (OMQ), la Bourse de l'emploi (BE), le Centre de formation et des expertises métiers (CFEM) et l'Accompagnement du changement et de la transformation (ACT).

### L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS - SES MISSIONS

- **Rassembler, analyser et exploiter** les données relatives aux métiers de la branche et à leur évolution,
- **Mettre en perspective**, au niveau de la branche, les caractéristiques de la conjoncture de l'emploi : effectifs, formation...
- Fournir des éléments d'information et **d'analyse prospectifs** et des **indicateurs** permettant aux partenaires sociaux et à leurs instances de définir un cadre commun à l'évolution des politiques de l'emploi et de la formation,
- Être un **outil permanent de veille** qui, à l'aide d'analyses de données quantitatives et qualitatives, d'enquêtes et de rapports permet de suivre et d'anticiper les conséquences des évolutions sur les métiers de la profession.

L'OMQ réalise chaque année le profil de branche et l'enquête formation et en assure sa diffusion. Il organise également des ateliers débats prospectifs sur différents sujets.

### LA BOURSE DE L'EMPLOI - SES MISSIONS

- Favoriser le  **rapprochement des offres d'emploi**  des GPS et des candidatures émanant des salariés et des ex-salariés de la branche,
- Optimiser l'**adéquation** entre l'offre et la demande d'emploi,
- Opérer un **suivi qualité** des prestations de la BE,
- Fournir, à la demande, une assistance technique pour les candidats et les recruteurs,
- Conduire à la demande des salariés et des ex-salariés, des entretiens individuels d'aide à la recherche d'emploi,
- Assurer un **suivi quantitatif et qualitatif** du marché de l'emploi de la branche,
- **Informer** les membres de la commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation (CPNEF) de l'état du marché du travail de la branche.

La BE mène des actions de dynamisation de son site internet qui passent par :

- Des interviews de responsables RH et des témoignages de collaborateurs mis en ligne sur le site de l'OMQ,
- Des actions de promotion des métiers,
- Des nouveautés sur le front office du site (vidéos, géolocalisation des offres d'emploi...).

### LE CENTRE DE FORMATION ET DES EXPERTISES MÉTIERS - SES MISSIONS

- **Construire et mettre en œuvre** l'ensemble des dispositifs liés à la certification des métiers de la branche,
- **Concevoir et proposer** des prestations de centre de ressources pour permettre aux GPS de bénéficier de la mutualisation des moyens pour les actions ou dispositifs formation d'intérêt général,
- **Concevoir et organiser** des actions de formation répondant à l'évolution actuelle des métiers des GPS,
- **Accompagner** les chantiers des fédérations Agirc et Arrco.

Le CFEM publie régulièrement une lettre d'information sur son site internet. Elle se charge de la promotion de la certification et de la VAE par exemple.

### L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT ET DE LA TRANSFORMATION - SES MISSIONS

- Cadrer la stratégie d'accompagnement du changement à initier en lien avec les projets communautaires ;
- Anticiper les changements organisationnels et métiers ;
- Accompagner les GPS dans la mise en œuvre des dispositifs de conduite du changement et de la transformation (analyse des écarts, action de formation et d'assistance au gestionnaire...);
- Favoriser la mutualisation et le partage des expériences et des bonnes pratiques entre les GPS et les autres organismes de protection sociale ;
- Mettre à disposition des managers les supports favorisant la démultiplication.
- L'ACT conçoit différents outils : cartographies du changement, baromètres, plan de conduite du changement, analyses d'écarts fonctionnels, supports de communication opérationnelle...



L'implication des managers est un facteur clé de réussite dans la démarche. L'accord GPEC du 30 septembre 2014 prévoit la mise en place de dispositifs dédiés pour les accompagner et leur permettre de jouer :

- ▶ **Leur rôle RH, en prenant part à la gestion de carrière des membres de leurs équipes ;**
- ▶ **Leur rôle de porteur du changement, en informant et expliquant à leurs équipes les impacts des transformations.**

### DE NOUVELLES MISSIONS POUR LE MANAGER

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.

### DES DÉFIS À RELEVER

Il devra 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.

