



Profil prospectif

Retraite complémentaire
et prévoyance

Les métiers
de la **gestion**

Décembre 2011

Protection
sociale
complémentaire
des SALARIÉS

OBSERVATOIRE

des métiers
et des qualifications



Préambule

Depuis quelques années, la protection sociale complémentaire connaît une profonde évolution...

Historiquement axée sur la technique réglementaire et juridique, elle place désormais le client et la qualité de service au cœur de sa réflexion.

Cette évolution, facilitée notamment par l'arrivée des nouvelles technologies, a des conséquences directes sur les métiers-cœurs de la GESTION. Au-delà de l'automatisation de l'activité et de la rationalisation des organisations, le défi principal portera probablement sur une mutation culturelle.

Passer d'une culture technique à une culture de service entraîne une transformation des repères dans le travail et dans les représentations liées - précisément - aux compétences.

Cette transformation impacte les identités professionnelles et les compétences requises.

L'objectif de ce Profil prospectif est de réaliser un constat des facteurs de transformation repérés, de leurs incidences et de proposer des pistes de réflexion en termes d'évolution des métiers et des compétences.

Réalisé en collaboration avec des responsables opérationnels de la retraite complémentaire et de la prévoyance, ce document se veut être outil d'éclairage pédagogique et pratique destiné aux groupes paritaires de protection sociale et salariés de la branche professionnelle.

Sommaire

1.	Contexte de la Gestion	4
1.1	Les chaînes d'activité de la Gestion	4
1.2	Les effectifs de la Gestion	8
1.2.1	Les effectifs en 2010	8
1.2.2	Tendances sur 5 ans de 2006 à 2010	11
1.2.3	Evolution de la part des femmes de 2006 à 2010	14
1.2.4	Evolution des classes d'âges de 2006 à 2010	15
1.2.5	Evolution de l'âge moyen de 2006 à 2010	17
1.2.6	Evolution de l'ancienneté moyenne de 2006 à 2010	17
1.2.7	Evolution des catégories professionnelles de 2006 à 2010	18
1.3	Des métiers et des emplois variés	21
2.	Les facteurs de transformation des métiers de la Gestion	23
2.1	Une combinaison de facteurs de transformation	24
2.2	Les facteurs de transformation et leurs principales incidences	25
2.2.1	La concurrence	25
2.2.2	Evolution de la demande du client	28
2.2.3	Elargissement et diversification des produits et des services	32
2.2.4	Accroissement des partenariats et de la mutualisation	35
2.2.5	Amplification de l'utilisation des systèmes d'information intégrés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)	38
2.2.6	Evolution de la réglementation	42
2.2.7	Amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts	44
3	Evolution des métiers et des compétences	46
3.1	Au plan des activités :	46
3.2	Au plan des métiers et des compétences	47
	Conclusion	49
	Annexes :	
	Méthodologie	50
	Nomenclature du répertoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance	54
	Remerciements	55

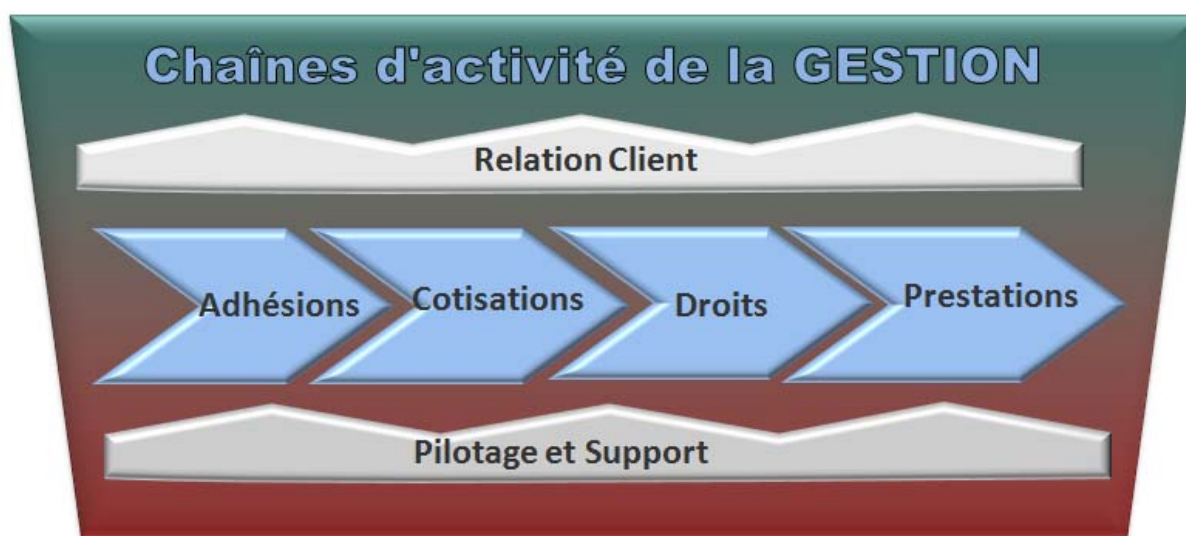
1. Contexte de la Gestion

La Gestion peut se représenter sous plusieurs chaînes d'activité mettant en jeu, du point de vue de l'Observatoire, un certain nombre de métiers regroupés autour d'une même finalité professionnelle. En effet, les métiers en charge de l'adhésion et des cotisations (gestionnaire de contrats, gestionnaire entreprises...), les métiers assurant le calcul, le suivi des droits et la gestion des prestations (gestionnaire de prestations incapacité-décès, gestionnaire de prestations santé, gestionnaire participants, gestionnaire allocataires...), et ceux en charge du support et du pilotage (chargé de support fonctionnel, manager...), sont les métiers cœur de la gestion.

1.1 Les chaînes d'activité de la Gestion

Les activités de la Gestion en retraite complémentaire et en prévoyance¹ se structurent autour de six principales chaînes d'activités :

- la relation client.
- la gestion des adhésions, la gestion des cotisations, la gestion des droits et la gestion des prestations.
- le pilotage et le support.



Dans le cadre de cette étude, ce modèle de présentation a pour vocation de rappeler les grandes finalités de chaque chaîne d'activités et leurs principaux actes de gestion associés.

Il ne s'agit pas de présenter un modèle unique et exhaustif. Des structurations différentes de ces chaînes d'activités peuvent être mises en œuvre selon des modalités organisationnelles inhérentes aux GPS.

¹ Prévoyance : dans cette étude notre approche de la prévoyance englobe : l'incapacité, le décès, les frais de santé, la dépendance, la retraite supplémentaire, l'épargne.

La chaîne d'activités « ADHESIONS » a pour finalité :

- d'établir un contrat d'adhésion,
- soit collectif en retraite complémentaire ou en prévoyance pour l'entreprise, en vue d'affilier ses salariés,
- soit individuel en prévoyance pour un particulier.

Les principaux actes de gestion de la chaîne d'activités « ADHESIONS » sont :

- l'enregistrement des conditions contractuelles,
- l'affiliation des bénéficiaires du contrat,
- les événements de la vie du contrat (modalités d'interlocution, changement de raison sociale, changement d'adresse, changement de statut...).

La chaîne d'activités «COTISATIONS» a pour finalité :

- de calculer et de recouvrer les cotisations relevant des contrats collectifs en retraite complémentaire ou en prévoyance,
- de calculer et de recouvrer les cotisations relevant des contrats individuels en prévoyance.

Les principaux actes de gestion de la chaîne d'activités «COTISATIONS» sont :

- l'émission, la réception et le traitement des bordereaux de cotisations,
- l'enregistrement des créances et la ventilation du paiement,
- les incidents de paiement,
- les soldes de comptes,
- le traitement des contentieux.

La chaîne d'activités «DROITS» a pour finalité :

- pour les contrats collectifs en retraite complémentaire et en prévoyance, de calculer les droits de chaque salarié,
- pour les contrats individuels en prévoyance, de calculer les droits du particulier.

Les principaux actes de gestion de la chaîne d'activités «DROITS» sont :

- pour les contrats collectifs en retraite complémentaire et en prévoyance :
 - l'émission, la réception et le traitement des déclarations de salaires,
 - la gestion des nouvelles affiliations, des changements de catégories, des entrées sorties de personnel...
 - le calcul des droits (points cotisés, régularisation période de maladie....).
- pour les contrats individuels en prévoyance :
 - l'émission, la réception et le traitement de pièces justificatives,
 - le traitement des changements de situation,
 - le calcul des droits.

La chaîne d'activités «PRESTATIONS» a pour finalité :

- d'effectuer le paiement des allocations de retraite complémentaire ou des prestations de prévoyance.

Les principaux actes de gestion de la chaîne d'activités «PRESTATIONS» sont :

- le contrôle du droit à prestation,
- le calcul et la mise en paiement des allocations de retraite complémentaire ou des prestations de prévoyance,
- le suivi administratif des dossiers et la gestion des comptes individuels,

- le contrôle de la persistance des allocations de retraite complémentaire ou des prestations de prévoyance,
- la gestion des paiements indus (précontentieux, contentieux).

La «RELATION CLIENT» a pour finalité :

- d'accueillir, d'informer, d'orienter et de conseiller les clients (entreprises, salariés, particuliers..),
- de traiter leurs demandes courantes et spécifiques,
- d'apporter une assistance technique et réglementaire.

Présente, autant que de besoin, lors de la réalisation de l'ensemble des chaînes d'activités de la GESTION, la relation client utilise différents canaux d'échanges que sont : le téléphone, le mail, les services en ligne, le face à face...

Le «PILOTAGE et le SUPPORT» ont pour finalité :

- de piloter, améliorer et sécuriser le fonctionnement des chaînes d'activités de la gestion,
- de veiller à l'atteinte des objectifs en matière de productivité et de maîtrise des coûts,
- de garantir le respect des obligations législatives et réglementaires,
- de garantir la qualité du service.

Le «PILOTAGE et le SUPPORT» couvrent plusieurs aspects :

- la définition des objectifs, le suivi des indicateurs d'activité et le reporting,
- l'amélioration des processus de gestion et l'évolution des normes techniques et réglementaires,
- le support fonctionnel à l'activité et aux équipes,
- la maîtrise d'ouvrage des projets (organisation, outils informatiques...),
- le contrôle interne et la qualité,
- la veille réglementaire.

Les activités de la GESTION sont régies par des réglementations spécifiques à la retraite complémentaire et à la prévoyance.

Pour la retraite complémentaire, un système d'information unique (Usine Retraite) est actuellement en cours de déploiement. Il a pour vocation :

- de doter tous les GPS d'un système d'information unique, en vue d'homogénéiser les processus de gestion et d'améliorer la qualité de service,
- de renforcer et d'homogénéiser le service global au bénéfice des entreprises, des salariés, des allocataires,
- de rationaliser les coûts.

Chaque GPS développe pour la prévoyance et la relation client son propre système d'information en vue d'optimiser ses processus de gestion, d'améliorer la qualité de service et de rationaliser les coûts.

Depuis plusieurs années, les GPS sont engagés dans une démarche d'amélioration de la connaissance de leurs clients, afin notamment de personnaliser la relation et de mieux anticiper leurs besoins.

Tous ont initié à l'aide des nouvelles technologies, le développement de l'accès du client à l'information et à des services en ligne (relevé actualisé de points, devis et souscription, outils de simulation...).

Positionnement des métiers dans la réalisation des chaînes d'activité de la Gestion².

Famille	Sous-Famille	Métier	Chaines d'activité					
			Relation Client	Adhésions	Cotisations	Droits	Prestations	Pilotage/ Support
GESTION	PREVOYANCE / SANTE	Gestionnaire de Contrats Collectifs						
		Gestionnaire de Contrats Individuels						
		Gestionnaire de Prestations Incapacité/Décès						
		Gestionnaire de Prestations Santé						
		Chargé de Support Fonctionnel (Prévoyance)						
	EPARGNE	Gestionnaire Epargne						
	RETRAITE	Gestionnaire Entreprises						
		Gestionnaire Participants						
		Gestionnaire Allocataires						
		Chargé de Support Fonctionnel (Retraite)						
		Conseiller Retraite Cicas						
	MANAGEMENT	Manager de Proximité						
		Manager d'Activité						
		Manager Stratégique						

² voir page 21 et 22 : nomenclature des métiers de la Gestion

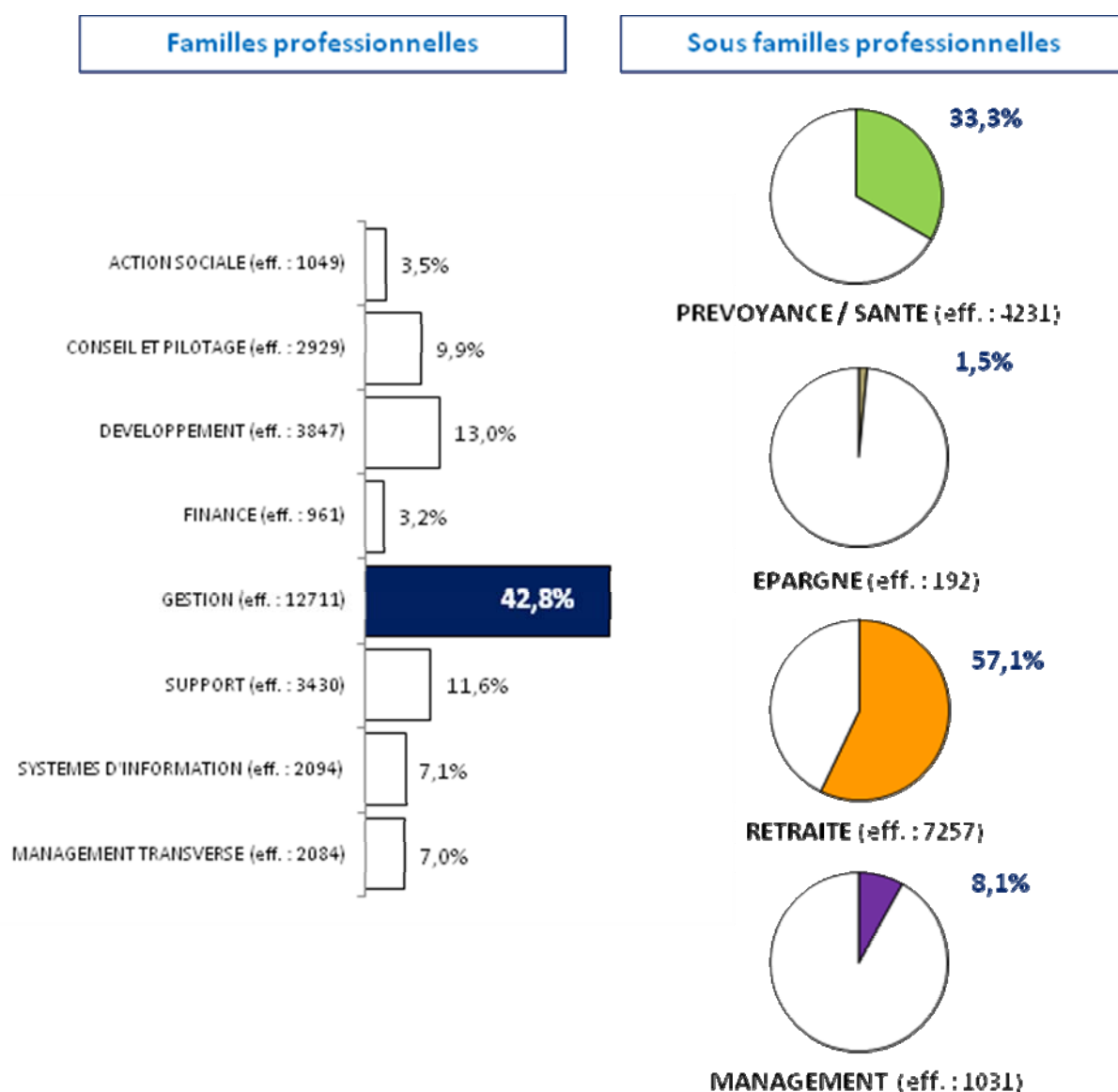
1.2 Les effectifs de la Gestion

L'analyse statistique s'appuie sur les années 2006 à 2010, l'année 2006 étant la première année d'existence de l'Observatoire des métiers et des qualifications. Cette analyse est effectuée sur un périmètre constant de 35 « structures-employeurs » représentant 97,8% des salariés de la branche professionnelle.

1.2.1 Les effectifs en 2010

La famille Gestion représente la famille professionnelle la plus importante en volume.

Les effectifs (CDI) de la famille Gestion en 2010 :



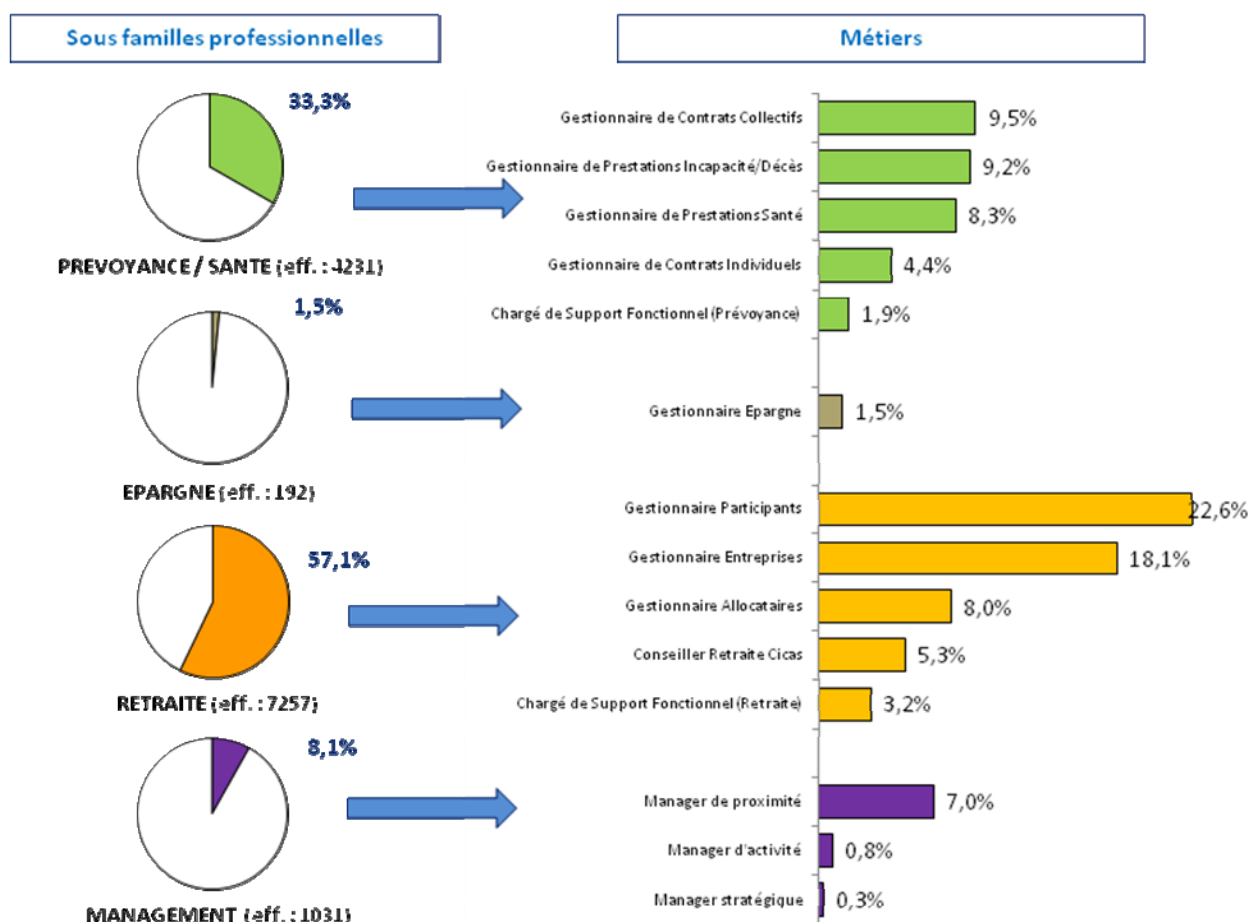
Source : base de données Observatoire des métiers et des qualifications

Afin d'appréhender l'étude dans le détail de la population des gestionnaires, il est nécessaire de rappeler la nomenclature utilisée pour l'analyse.

Ainsi, sur les 8 familles professionnelles de la branche³, la famille Gestion comporte 4 sous-familles :

- Prévoyance/Santé,
- Epargne,
- Retraite,
- Management.

Les effectifs (CDI) par sous-famille et métiers en 2010 :



La sous-famille Retraite, première sous-famille professionnelle, en volume, au sein de la Gestion, se caractérise par une part importante de Gestionnaire Participants et de Gestionnaire Entreprises. Les métiers de Gestionnaire Allocataires, de Conseiller CICAS et de Chargé de Support Fonctionnel sont également présents au sein de cette sous-famille.

³ voir annexe : nomenclature des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance

La sous-famille Prévoyance/Santé, seconde sous-famille professionnelle, en volume, au sein de la Gestion, se caractérise par une part importante de Gestionnaire de Contrats Collectifs, de Gestionnaire de Prestations Incapacité-Décès, et de Gestionnaire de Prestations Santé. Les métiers de Gestionnaire de Contrats Individuels et de Chargé de Support Fonctionnel sont également présents au sein de cette sous-famille.

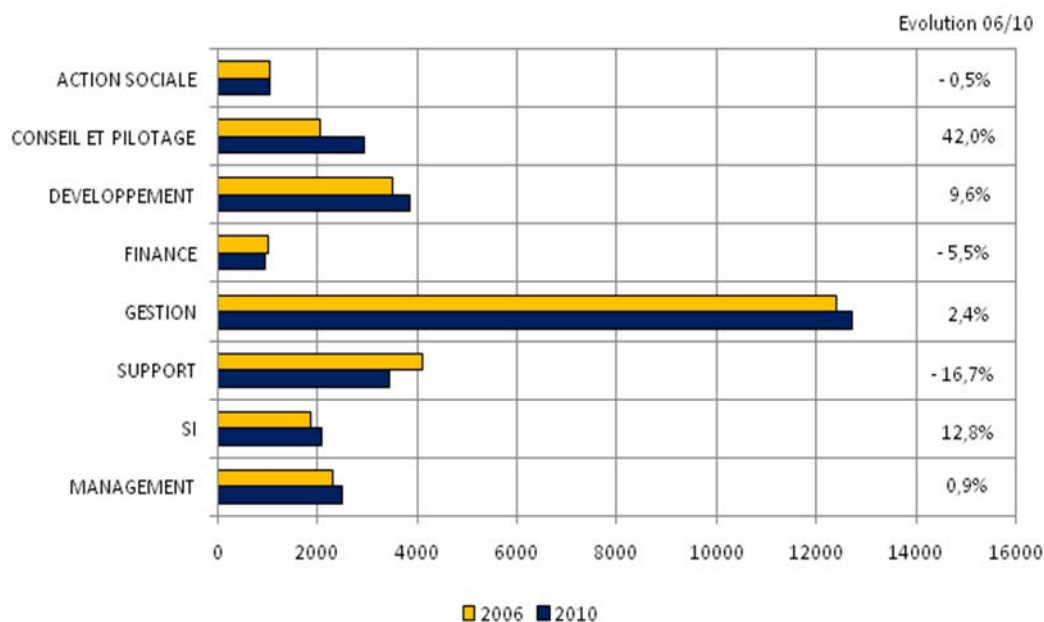
La sous-famille Management, troisième sous-famille professionnelle, en volume, au sein de la Gestion, rassemble l'ensemble des métiers de l'encadrement : Manager de proximité, Manager d'Activité, Manager Stratégique.

La sous-famille Epargne³, hébergeant le métier de Gestionnaire Epargne, est la moins peuplée des sous-familles professionnelle de la Gestion. Il est à noter que la gestion de l'épargne est principalement déléguée à des tiers (courtiers, experts comptables...).

³ *Epargne : épargne salariale, retraite supplémentaire...*

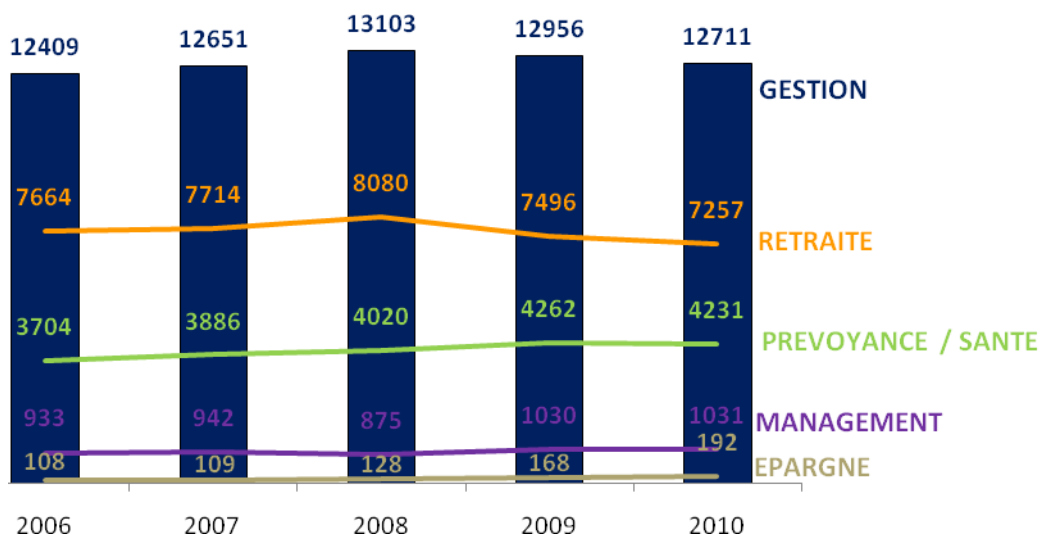
1.2.2 Tendances sur 5 ans de 2006 à 2010

Evolution des effectifs (CDI) de la branche par famille professionnelle :



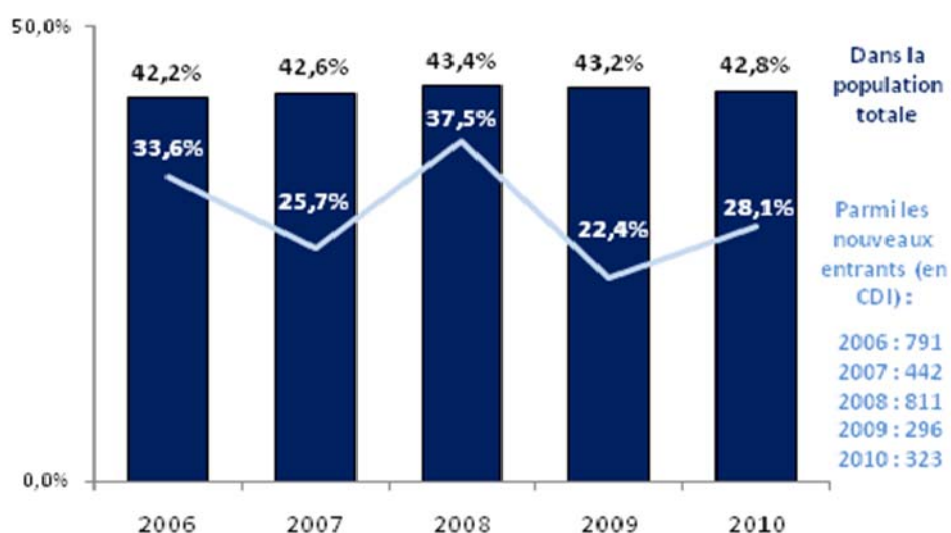
Entre les années 2006 et 2010, le volume d'effectifs de la famille Gestion a progressé de 2,4 %.

Evolution des effectifs (CDI) de la famille Gestion :



Ce graphique montre la relative stabilité des effectifs de la famille Gestion depuis 2006.

Evolution du poids de la famille Gestion :



Le poids de la famille Gestion au sein de la branche progresse légèrement entre 2006 et 2008, et tend à se stabiliser depuis.

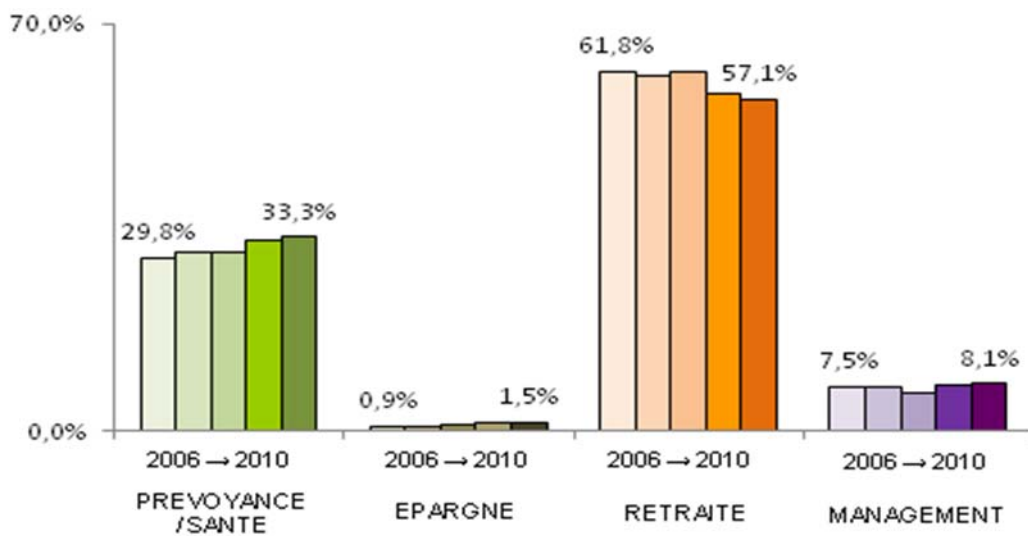
Entre 2006 et 2010, la part des gestionnaires parmi les nouveaux entrants est en diminution de 5,5 points.

Ces évolutions peuvent, partiellement, être liées :

- au mouvement de rapprochement des groupes paritaires de protection sociale ;
- aux gains de productivité ainsi qu'aux variations des volumes d'activité (par exemple : flux des départs en retraite,...).

A contrario, on note une augmentation des embauches au sein des familles professionnelles Conseil & Pilotage et Systèmes d'information. Par ces recrutements les GPS consolident leur expertise en matière d'audit, de contrôle et de maîtrise d'ouvrage.

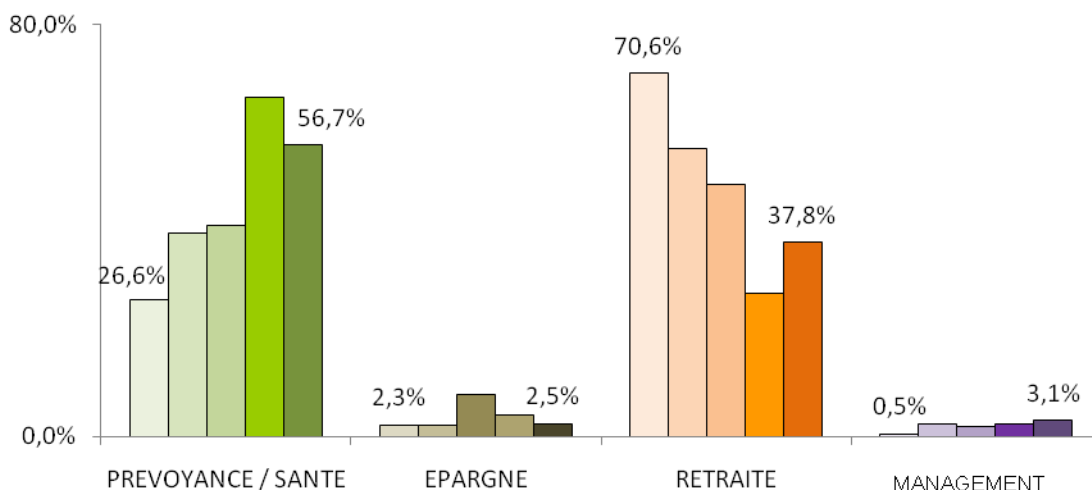
Evolution de la répartition des effectifs (CDI) par sous-famille :



L'analyse de l'évolution des effectifs de la famille Gestion entre 2006 et 2010, par sous-famille professionnelle, met en évidence :

- une hausse de 3,5 points des effectifs de la sous-famille Prévoyance/Santé ;
- une légère augmentation de 0,6 points des effectifs de la sous-famille Epargne ;
- une baisse de 4,7 points des effectifs de la sous-famille Retraite ;
- une légère progression de la part des effectifs de la sous-famille Management.

Evolution de la répartition des entrées (en CDI) par sous famille :



Entre les années 2006 et 2010 :

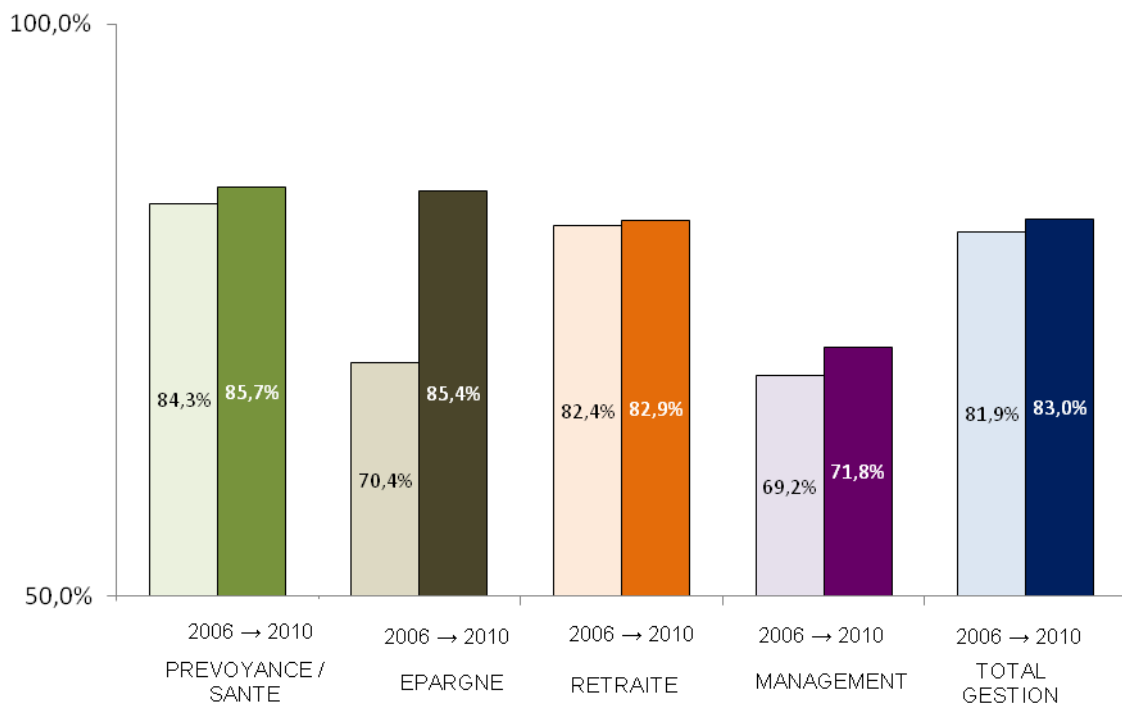
- la part des nouveaux entrants dans la sous-famille Prévoyance/Santé progresse de 30 points ;

- la part des nouveaux entrants dans sous-famille Epargne est stable ;
- la part des nouveaux entrants dans la sous-famille Retraite diminue de 32,8 points ;
- la part des nouveaux entrants dans la sous- famille Management est en progression de 2,6 points.

1.2.3 Evolution de la part des femmes de 2006 à 2010

Entre les années 2006 et 2010, la part des femmes au sein de la famille Gestion reste globalement stable. Ce taux de féminisation de 83% en 2010, est nettement plus élevé que celui des autres familles professionnelles, soit 63,2%.

Evolution de la part des femmes par sous-famille :



Entre 2006 et 2010, la part des femmes au sein de la famille Gestion reste prépondérante.

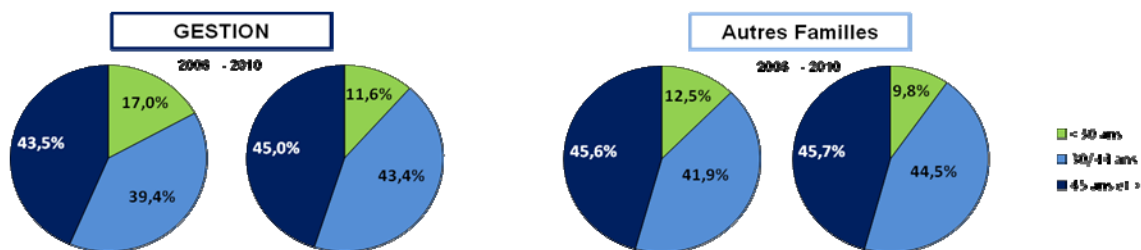
Bien que la sous- famille Epargne ne représente qu'un peu plus de 1% des effectifs de la famille Gestion, la part des femmes progresse de près de 15 points.

La part des femmes au sein de la sous-famille Management est en progression de 2,6 points.

Au sein des sous-familles Prévoyance/Santé et Retraite, la part des femmes reste globalement stable.

1.2.4 Evolution des classes d'âges de 2006 à 2010

Evolution de la répartition par classe d'âge de la famille Gestion :



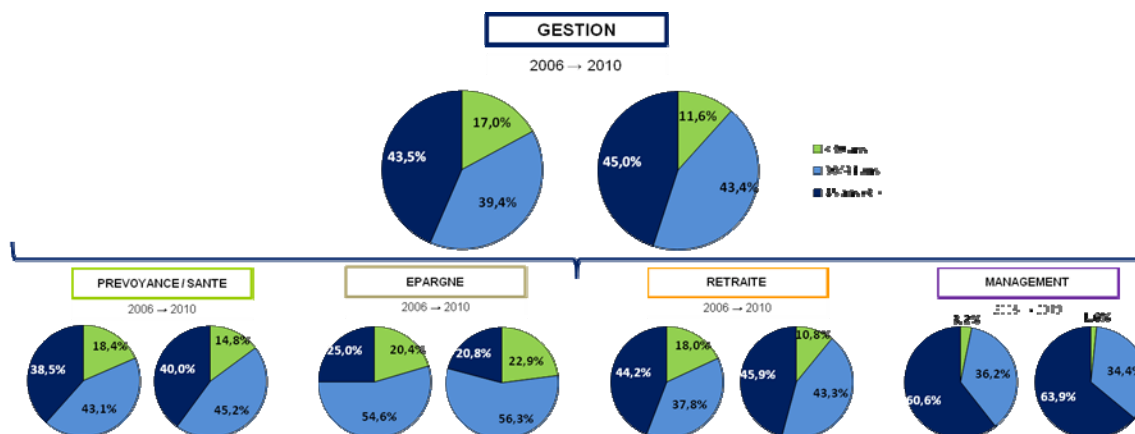
L'évolution de la répartition des effectifs (CDI) par classe d'âge fait apparaître une diminution de la part des salariés âgés de moins de 30 ans, plus marquée au sein de la famille Gestion (- 5,4 points) que dans les autres familles professionnelles (- 2,7 points).

La part des salariés âgés de 30 à 44 ans est en progression au sein de la famille Gestion (+ 4 points) comme pour les autres familles professionnelles (+ 2,6 points).

Au-delà de l'effet de vieillissement naturel, il est à rappeler qu'entre 2006 et 2010, la part des salariés âgés de 30 à 44 ans est en forte progression dans les recrutements réalisés.

Pour les salariés âgés de 45 ans et plus, leur part au sein de la famille Gestion augmente de 1,5 points et reste stable pour les autres familles.

Evolution de la répartition par classe d'âge par sous- famille :



La part des salariés âgés de moins de 30 ans diminue au sein des sous-familles Prévoyance/Santé, Retraite et Management. Cette diminution est un peu plus marquée au sein de la sous-famille Retraite.

Bien que d'un effectif réduit, la sous-famille Epargne connaît une progression de la part des salariés âgés de moins de 30 ans. Par ailleurs, la part des salariés âgés de 45 ans et plus diminue au sein de cette sous-famille.

La part des salariés âgés de 30 à 44 ans progresse au sein des sous-familles Prévoyance/Santé, Epargne et Retraite. En revanche, elle diminue au sein de la sous-famille Management.

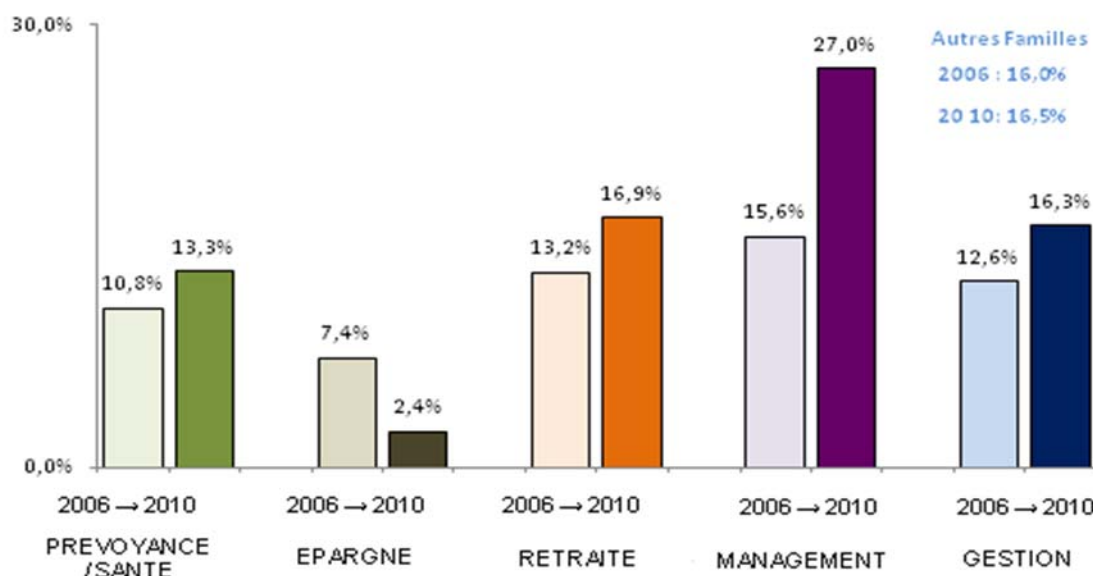
La part des salariés âgés de 45 ans et plus progresse légèrement au sein des sous-familles Prévoyance/Santé, Retraite, et de façon plus marquée au sein de la sous famille Management.

Zoom sur les 55 ans et plus :

La part des salariés âgés de 55 ans et plus au sein de la famille Gestion progresse de 3,7 points, pour s'établir à 16,3% en 2010.

Au sein des autres familles professionnelles, la part des salariés âgés de 55 ans et plus augmente faiblement passant de 16% en 2006 à 16,5% en 2009.

Evolution du poids des 55 ans et plus par sous-famille :



A l'exception de la sous-famille Epargne, la part des salariés âgés de 55 ans est en augmentation au sein des autres sous-familles de la Gestion.

Cette évolution positive est de 11,4 points au sein de la sous-famille Management, de 3,7 points au sein de la sous famille Retraite et de 2,5 points au sein de la sous-famille Prévoyance/Santé.

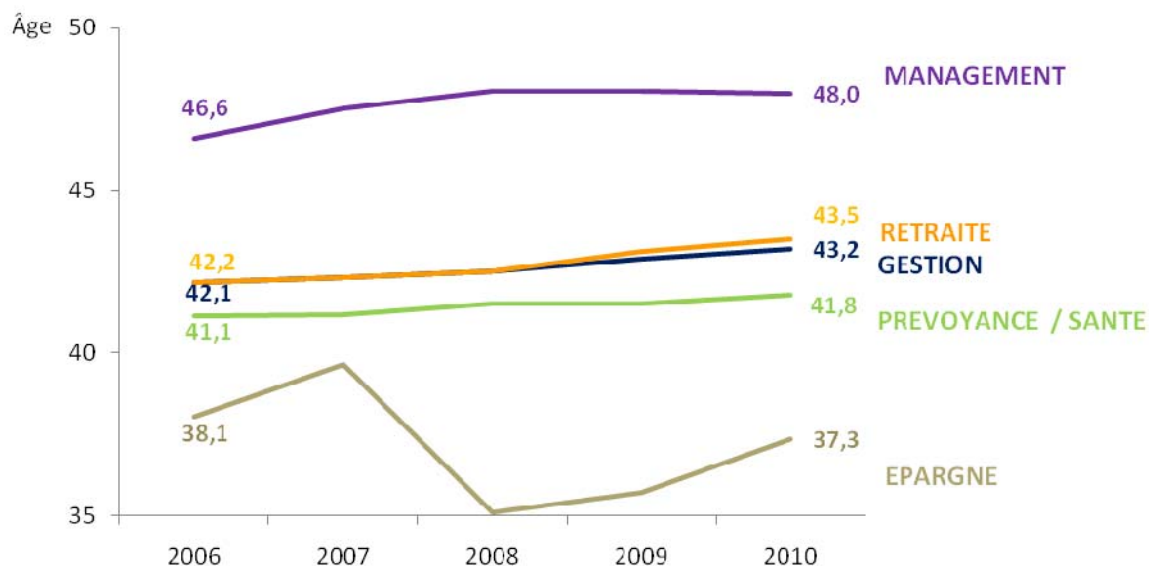
Ces évolutions traduisent un vieillissement de la population des gestionnaires induit par le faible renouvellement de ces effectifs.

1.2.5 Evolution de l'âge moyen de 2006 à 2010

L'âge moyen de la famille Gestion évolue de 42,1 ans en 2006 à 43,2 ans en 2010.

Dans les autres familles professionnelles, l'âge moyen est de 43,3 ans en 2006, pour s'établir à 43,5 ans en 2010.

Evolution de l'âge moyen par sous-famille :



La moyenne d'âge de la sous-famille Management est la plus élevée et son évolution entre les années 2006 et 2010 reste globalement stable.

L'âge moyen des sous-familles Retraite et Prévoyance/Santé progresse faiblement.

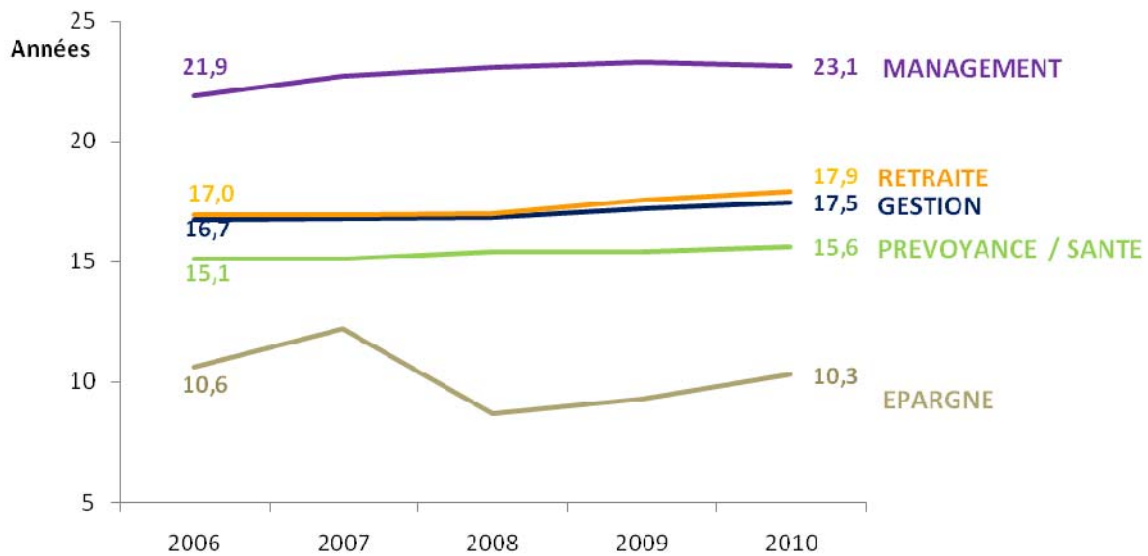
L'analyse de l'évolution de l'âge moyen par sous-famille met également en lumière la jeunesse de la sous-famille Epargne, dont l'âge moyen en 2010 est inférieur d'environ six ans par rapport à celui de la famille Gestion.

1.2.6 Evolution de l'ancienneté moyenne de 2006 à 2010

L'ancienneté moyenne au sein de la famille Gestion évolue de 16,7 ans en 2006 à 17,5 ans en 2010.

Au sein des autres familles professionnelles, l'ancienneté moyenne est en légère diminution passant de 15,8 ans en 2006 à 15,4 ans en 2010.

Evolution de l'ancienneté moyenne par sous-famille :



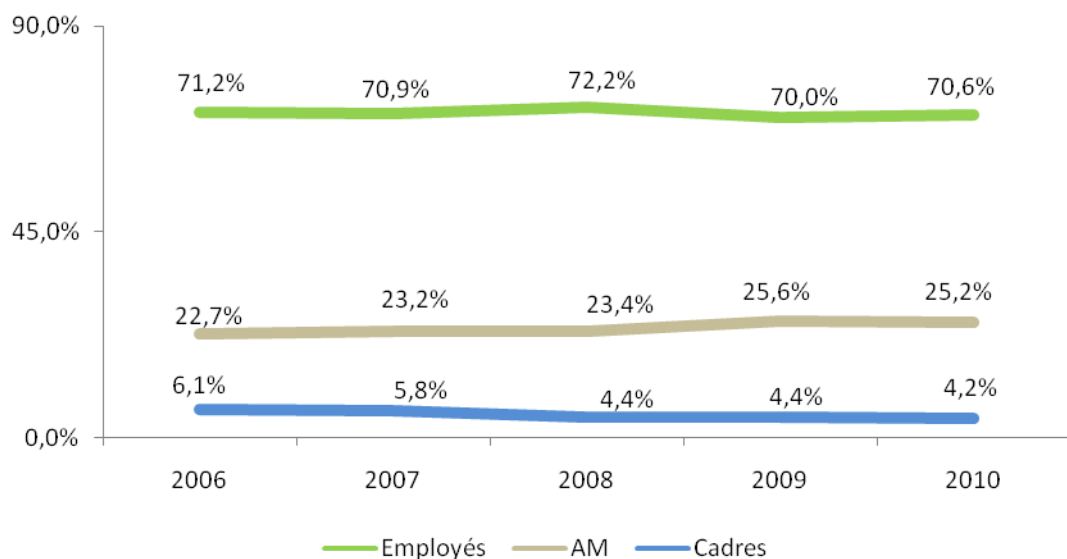
Deux sous-familles se démarquent particulièrement de l'ensemble, le Management et l'Epargne.

La sous famille Management connaît une ancienneté moyenne très supérieure à celle de la famille Gestion.

A l'inverse, l'ancienneté moyenne au sein de la sous famille Epargne est bien inférieure à la moyenne de la famille.

1.2.7 Evolution des catégories professionnelles de 2006 à 2010

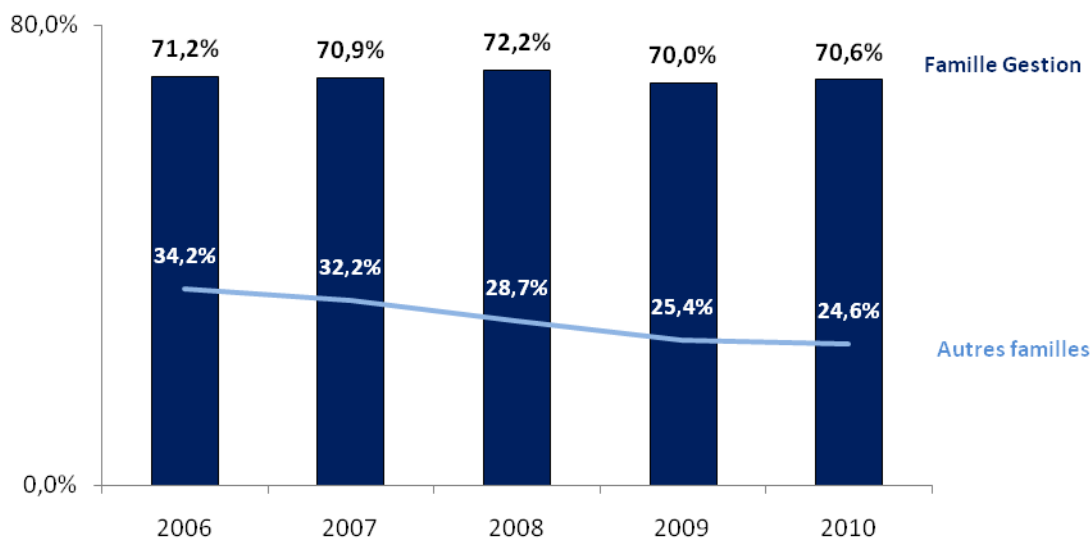
Evolution du poids des catégories professionnelles :



La part des catégories professionnelles au sein de la famille Gestion évolue sensiblement.

La part des employés et celle des cadres diminuent sensiblement, alors que la part des agents de maîtrise est en progression.

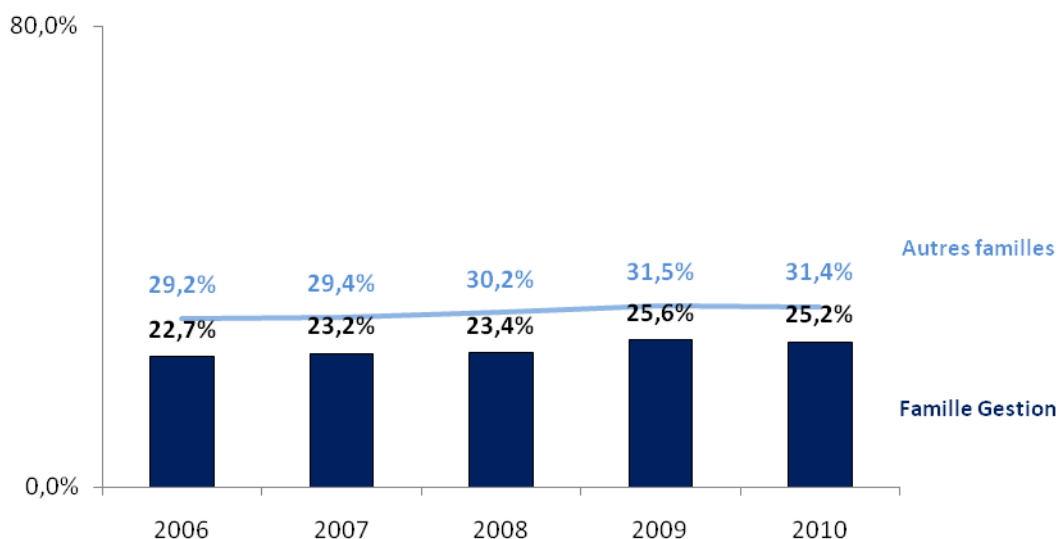
Evolution de la part des Employés :



Bien que plus importante au sein de la famille Gestion, la part des employés au sein de cette famille diminue sensiblement entre les années 2006 et 2010.

Cette évolution négative se constate également au sein des autres familles, de manière plus prononcée, avec une diminution de plus de 9 points.

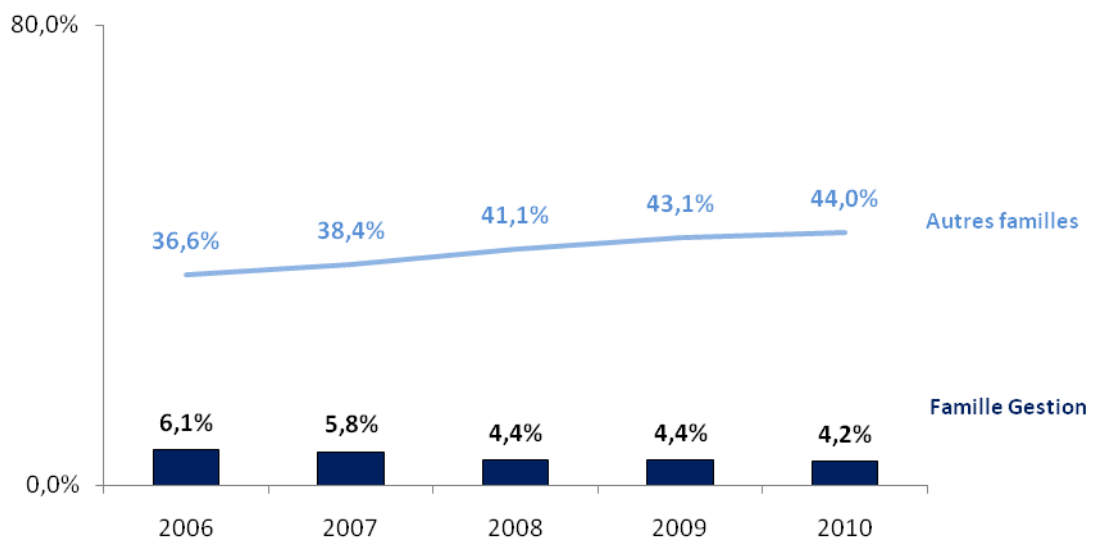
Evolution de la part des Agents de Maîtrise :



La part des agents de maîtrise au sein de la famille Gestion s'accroît entre les années 2006 et 2010 (+ 2,5 points).

Au-delà de l'effet mécanique induit par la baisse de la proportion des employés, la progression du poids des agents de maîtrise, également constatée dans les autres familles (+ 2,2 points), semble traduire d'une part, la valorisation de l'expérience acquise par l'ancienneté et, d'autre part, la volonté des GPS de se doter via le recrutement de collaborateurs expérimentés.

Evolution de la part des Cadres :



Bien que plus faible que dans les autres familles professionnelles, la part des cadres dans la famille Gestion diminue. Cette variation est à mettre en relation avec la baisse globale des effectifs de la sous-famille Retraite.

En synthèse, on retiendra :

- *une relative stabilité des effectifs de la famille gestion avec des variations contrastées selon les sous-familles professionnelles.*
- *une concentration des nouveaux entrants sur la sous-famille Prévoyance/Santé, avec un phénomène nouveau de recrutement de profils plus expérimentés (30-44 ans).*
- *un vieillissement de la population, plus prononcé pour le management avec pour corollaire une augmentation de l'ancienneté.*

1.3 Des métiers et des emplois variés

A partir des données statistiques et des sous-ensembles distingués dans les graphiques précédents, agrégeant les sous-familles professionnelles de la Gestion, différents métiers de gestionnaires sont présents. Selon les choix organisationnels des GPS, ces métiers recouvrent des appellations d'emplois variées.

Nomenclature des métiers de la Gestion

Famille	Sous-Famille	Métier	Principales appellations d'emploi
GESTION	PREVOYANCE / SANTE	Gestionnaire de Contrats Collectifs	<i>Gestionnaire de Contrats Collectifs</i>
			<i>Gestionnaire de Contrats Entreprises</i>
			<i>Gestionnaire Entreprises</i>
			<i>Gestionnaire Relations Entreprises</i>
			<i>Technicien de Gestion des Contrats</i>
			<i>Technicien de Gestion des Données Entreprises</i>
			<i>Gestionnaire Adhésions</i>
		<i>Gestionnaire de Contrats</i>	
		Gestionnaire de Contrats Individuels	<i>Gestionnaire de Contrats Individuels</i>
			<i>Technicien Gestion des Contrats Individuels</i>
		Gestionnaire de Prestations Incapacité/Décès	<i>Gestionnaire Prévoyance</i>
			<i>Gestionnaires de Prestations Invalidité-Décès</i>
			<i>Liquidateur de Prestations Prévoyance</i>
			<i>Référent Prestations Prévoyance</i>
			<i>Technicien Prévoyance</i>
			<i>Technicien Prestations Prévoyance</i>
			<i>Technicien de Prestations Incapacité/Décès</i>
		<i>Technicien Prévoyance-Contrôle Médical</i>	
		<i>Conseiller Prévoyance</i>	
	Gestionnaire de Prestations Santé	<i>Gestionnaire Santé</i>	
		<i>Gestionnaire Frais de Santé</i>	
		<i>Référent Prestations Santé</i>	
		<i>Liquidateur de Prestations Santé</i>	
		<i>Technicien Prestations Frais de Santé</i>	
		<i>Gestionnaire Prestations Mutuelle</i>	
		<i>Rédacteur Frais de Santé</i>	
	<i>Conseiller Santé</i>		
Chargé de Support Fonctionnel (Prévoyance)	<i>Coordinateur Technique</i>		
	<i>Coordinateur Prévoyance-Frais de Santé</i>		
	<i>Chargé de Méthodes</i>		
	<i>Support Technique Prévoyance</i>		
	<i>Support Technique à la Gestion</i>		
	<i>Gestionnaire SI paramétrage</i>		
	<i>Chargé de Mission Santé</i>		
	<i>Chargé de Mission Prévoyance</i>		
	<i>Contrôleur Interne Assurance de Personnes</i>		
	<i>Technicien Expert Assurance de Personnes</i>		
	<i>Technicien Produits</i>		
<i>Chargé de Mission SI</i>			
<i>Chargé de Mission SI Santé</i>			
<i>Chargé d'Opérations Techniques et Paramétrage</i>			
EPARGNE	Gestionnaire Epargne	<i>Gestionnaire Epargne Collective</i>	
		<i>Gestionnaire Epargne Individuelle</i>	
		<i>Gestionnaire Epargne Retraite</i>	
		<i>Gestionnaire Epargne Salariale</i>	
		<i>Gestionnaire Epargne</i>	
		<i>Support Technique Epargne</i>	
<i>Conseiller Epargne</i>			

Famille	Sous-Famille	Métier	Principales appellations d'emploi
GESTION	RETRAITE	Gestionnaire Entreprises	<i>Gestionnaire Adhésions</i>
			<i>Gestionnaire Affiliations</i>
			<i>Gestionnaire Encaissements</i>
			<i>Gestionnaire de Comptes</i>
			<i>Gestionnaire Services aux Entreprises</i>
			<i>Technicien Adhésions / Encaissements</i>
			<i>Technicien Relations Adhérents</i>
			<i>Conseiller Fusions</i>
		<i>Technicien Entreprises</i>	
		Gestionnaire Participants	<i>Gestionnaire Participants</i>
			<i>Gestionnaire de Carrières</i>
			<i>Gestionnaire Transferts</i>
	<i>Liquidateur</i>		
	<i>Gestionnaire Services aux Particuliers</i>		
	<i>Technicien Participants</i>		
	<i>Technicien de Carrières</i>		
	<i>Gestionnaire Pré Instruction</i>		
	Gestionnaire Allocataires	<i>Gestionnaire Allocataires</i>	
		<i>Gestionnaire Services aux Allocataires</i>	
		Chargé de Support Fonctionnel (Retraite)	<i>Chargé d'Etudes Réglementaires</i>
			<i>Assistant Support Technique à la Gestion</i>
<i>Assistant Support Réglementaire</i>			
<i>Support Technique Retraite</i>			
Conseiller Retraite Cicas	<i>Support Technique à la Gestion</i>		
	<i>Chargé(e) de Mission Direction Retraite</i>		
	<i>Chargé d'Accueil Clientèle</i>		
	<i>Conseiller Retraite Cicas</i>		
MANAGEMENT	Manger de Proximité	<i>Chargé d'Accueil Clientèle</i>	
		<i>Conseiller Retraite Cicas</i>	
		<i>Délégué Cicas</i>	
		<i>Conseiller Retraite Cicas</i>	
	Manger d'Activité	<i>Responsable de Service</i>	
		<i>Responsable de Secteur</i>	
		<i>Responsable d'Unité</i>	
	Manager Stratégique	<i>Responsable d'Equipe</i>	
		<i>Responsable/Chef de Groupe</i>	
		<i>Responsable de Département</i>	
		<i>Responsable de Pôle</i>	
		<i>Responsable de Centre</i>	
		<i>Directeur</i>	
		<i>Directeur Adjoint</i>	
		<i>Directeur de Pôle</i>	

La nomenclature ci-dessus présentée permet aux salariés de la Gestion de faire le lien entre leur emploi, leur métier et la sous famille professionnelle auxquels ils appartiennent.

2. Les facteurs de transformation des métiers de la Gestion

Les facteurs de transformation qui agissent sur les activités de la gestion sont de nature économique, technologique, sociétale et réglementaire. Endogènes ou exogènes, ces facteurs ont des conséquences sur l'évolution des métiers, et notamment sur celui de gestionnaire.

La transformation d'un métier est la conséquence de changements de l'environnement du métier. Avant d'analyser ces facteurs, il est utile de préciser ce qui caractérise un métier, c'est-à-dire indiquer quels sont les attributs qui définissent la reconnaissance d'un métier :

- un regroupement d'emplois concourant à une même finalité ;
- la référence à des savoirs spécifiques identifiés ;
- une expérience partagée par un collectif de collaborateurs ;
- des modes d'exercice, des méthodes et des outils semblables ;
- des représentations communes du métier.

Dès lors que l'on remarque que les savoirs nécessaires, les outils ou que l'image du métier changent, on peut s'interroger sur la transformation du métier. Pour le métier de gestionnaire :

- la finalité du métier évolue : au-delà de l'adhésion, du recouvrement des cotisations, du calcul des droits et du paiement des prestations, il s'agit également de s'inscrire dans une relation personnalisée et de proximité avec le client en vue de le conseiller, de répondre à ses attentes, voire de le fidéliser ;
- les savoirs attendus changent, prenant notamment en compte la relation avec le client, l'élargissement des offres de produits et de services, ainsi que les évolutions des dispositions réglementaires ;
- les modes d'exercice, les méthodes et les outils se diversifient avec, par exemple, le développement dans le schéma organisationnel des GPS de centres de contact et de gestion (en front office) et de centres de gestion (en back office) ou l'utilisation de systèmes d'information intégrés ou synchronisés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- les représentations du métier évoluent. Si l'image du gestionnaire technicien, expert de la réglementation, existe encore, elle est de plus en plus remplacée par l'image d'un conseiller.




2.1 Une combinaison de facteurs de transformation

Concurrence sur les activités de prévoyance, approche comparative du client de la qualité du service rendu par les organismes de retraite (base et complémentaire), évolution de la demande du client, élargissement et diversification des produits et des services, accroissement des partenariats et de la mutualisation, amplification de l'utilisation des systèmes d'information intégrés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), évolution de la réglementation, amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts..., sont autant de facteurs de transformation, endogènes ou exogènes, qui se combinent entre eux et ont des conséquences sur les activités et les métiers de la gestion.


Par l'analyse de l'influence que chaque facteur de transformation peut exercer sur les autres, le tableau ci-dessous met en lumière le niveau d'influence de chacun d'entre eux.

Facteurs de transformation	Concurrence	Evolution de la demande du client	Elargissement et diversification des produits et des services	Accroissement des partenariats et de la mutualisation	Accélération de l'utilisation des SI intégrés et des NTIC	Evolution de la réglementation	Amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts	Niveau d'influence du facteur de transformation
Concurrence		Moyen	Fort	Fort	Faible	Faible	Fort	Moyen
Evolution de la demande du client	Fort		Fort	Fort	Moyen	Faible	Fort	Fort
Elargissement et diversification des produits et des services	Fort	Fort		Fort	Fort	Faible	Moyen	Fort
Accroissement des partenariats et de la mutualisation	Fort	Moyen	Fort		Faible	Faible	Fort	Moyen
Accélération de l'utilisation des SI intégrés et des NTIC	Moyen	Moyen	Moyen	Fort		Faible	Fort	Moyen
Evolution de la réglementation	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Faible		Faible	Faible
Amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts	Fort	Fort	Fort	Moyen	Moyen	Faible		Moyen

Niveau d'influence :

	Faible
	Moyen
	Fort

Note de lecture :

 Le facteur de transformation "Evolution de la demande du client" exerce une influence forte sur le facteur "élargissement et diversification des produits et des services".

2.2 Les facteurs de transformation et leurs principales incidences

Sans chercher à être exhaustive, la présentation ci-dessous a pour vocation de porter un éclairage sur les principales caractéristiques des facteurs de transformation et leurs incidences probables sur les activités, les métiers et les compétences de la gestion.

2.2.1 Concurrence

Concurrence

Dans un contexte de vive concurrence :

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Elargissement de la diversité des acteurs : assurance, banque, bancassurance, groupe d'assurance mutualiste, mutuelle...
- Concentration des acteurs : rapprochements, partenariats...
- Positionnement stratégique des acteurs sur l'orientation « client » : passer d'une logique de l'offre de produits et de services à une logique de la demande, qui part du client, de ses attentes, de ses besoins actuels ou à venir.
- Diversification, élargissement et segmentation accrue des offres de produits et de services, modulables, packagées, personnalisées, aussi bien pour les entreprises que pour les particuliers.
- Elargissement des services en ligne en matière d'accès à l'information, de consultation des offres de produits et de services, d'outils de calculs des droits, de simulations financières et de gestion compte avec la participation du client (mise à jour de données, saisie d'événement, ...).
- Développement de partenariats de distribution, de gestion déléguée, de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance (parcours de soins, prévention/santé, services à la personne, aide et maintien à domicile, ...).
- Nécessité économique d'un rapport qualité/prix/rentabilité de plus en plus prégnant.
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Approche comparative du client de la qualité du service rendu par les organismes de retraite (base et complémentaire) et des organismes sociaux, en termes d'information, de lisibilité des procédures en matière d'obligations et de droits, de la qualité de la relation, de services et de réactivité.
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance et de la retraite complémentaire :

- Amélioration de la connaissance du client fondée sur une vision complète de son parcours et de sa situation.
- Renforcement de l'activité de conseil en vue d'apporter une réponse globalisée retraite et prévoyance au client.
- Accroissement de l'utilisation des outils de gestion de la relation client (GRC) avec l'optimisation des processus dédiés et de l'interfaçage des systèmes d'information des GPS, des clients (entreprises) et des partenaires.
- Développement des échanges interactifs avec le client à l'aide de l'usage des NTIC.
- Optimisation de la normalisation, de la standardisation et de la rationalisation des processus de gestion.
- Elargissement de l'automatisation et de la prescription des actes de gestion, rendu possible par l'utilisation des systèmes d'information intégrés et le développement de la dématérialisation.
- Amélioration de l'homogénéité et de la qualité du service rendu.
- Renforcement des activités et des outils de pilotage et de support : organisation, planification, suivi des résultats, contrôle qualité, détection des risques, assistance maîtrise d'ouvrage, management, accompagnement au changement...
- Exigence renforcée en matière de maîtrise et de réduction des coûts de gestion.
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Passage d'une culture technique à une culture de service.
- Evolution du métier de « gestionnaire » vers un métier de « conseiller ».
- Professionnalisation des métiers du pilotage et du support.



Incidences probables sur les compétences

- Renforcement des connaissances en matière de typologies de la clientèle, d'offres de produits et de services, de transversalité des processus de gestion et des chaînes de traitements informatiques...
- Consolidation des savoirs faire en matière d'analyse, de contrôle, d'exploitation croisée de données client, d'utilisation des systèmes d'information, d'Internet et des outils d'échanges de données dématérialisées...
- Développement des savoirs faire relationnels en matière de communication interpersonnelle, de négociation, de pédagogie...

2.2.2 Evolution de la demande du client

Evolution de la demande du client

Dans un contexte de démographie vieillissante, de transformation des modes de vie et des comportements de consommation, de désengagement partiel de la Sécurité sociale, de diminution du rendement des retraites et d'évolution de la réglementation... :

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Demande accrue en matière d'accès à l'information et de lisibilité sur les produits, les services, les obligations et les droits contractuels, les procédures de traitement et de prise en charge tant en retraite complémentaire qu'en prévoyance.
- Besoin de conseil et d'orientation personnalisés en protection sociale complémentaire collective ou individuelle : prévoyance, santé, retraite complémentaire, retraite supplémentaire, dépendance...
- Demande d'une prise en charge globale de sa situation, inscrite dans la durée, allant au-delà du simple paiement des prestations.
- Attente de prestations de service d'accompagnement et d'assistance : prévention/santé, parcours de soins, services à la personne, aide et maintien au domicile...
- Demande d'assistance technique sur l'utilisation des services en ligne et les outils d'échanges de données dématérialisées.
- Exigence accrue en matière de qualité du service rendu, de délais de traitement et de réactivité.
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Individualisation et personnalisation accrue de la relation client, facilitée par une démarche de segmentation par profil de clients (entreprises, particuliers...) et une historisation des données et des échanges à l'aide d'outils de GRC.
- Développement de l'accès à l'information, de la consultation et de services en ligne, avec la participation du client à la gestion administrative (mise à jour d'information, saisie d'événements...).
- Renforcement d'une activité de conseil en vue d'apporter une réponse fiable et globalisée retraite et prévoyance aux besoins d'information et d'orientation du client.

- Développement du conseil transversal en protection sociale complémentaire, fondé sur une vision complète du parcours et de la situation du client, avec identification des rebonds commerciaux notamment lors d'événement clients : création/fusion d'entreprises, décès, chômage, passage à la retraite...
- Développement accru de l'interlocution client « entrante » multi canal, facilitée par les NTIC : Internet, téléphone mobile (SMS, Internet mobile), numérisation des documents GED...
- Accroissement de l'interlocution client « sortante » multi canal en vue de personnaliser le suivi de la relation avec le client, de fournir ou d'obtenir des informations complémentaires utiles à la réalisation des actes de gestion, et de conduire des enquêtes de satisfaction ou de promouvoir des services (services en lignes, dématérialisation, action sociale...).
- Renforcement de l'activité d'assistance technique au client sur l'utilisation des services en ligne et les outils d'échanges de données dématérialisées.
- Amélioration de la qualité de service rendu, des délais de traitements et de la réactivité.
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- En fonction des choix organisationnels des GPS, réexamen des frontières entre les métiers réalisant les activités de l'interlocution client (centre de contacts) et ceux réalisant les activités de gestion (centre de gestion).
- En centre de contacts (front-office) : passage d'un métier de « gestionnaire » à un métier de « conseiller » avec l'émergence de conseillers généralistes ou spécialisés par segment de clientèle (conseiller entreprises, conseiller particuliers, ...) et/ou par domaine d'activité (retraite complémentaire, prévoyance, santé, épargne, ...) en charge d'apporter une réponse adaptée et personnalisée aux demandes du client et de réaliser les actes de gestion et les traitements qui leurs sont associés.
- En centre de gestion (back-office) : passage d'un métier de « gestionnaire » à un métier de « gestionnaire-conseil » spécialisé par segment de clientèle (gestionnaire-conseil entreprises, gestionnaire-conseil particuliers, ...) et/ou par domaine d'activité (retraite complémentaire, prévoyance, santé, épargne, ...) en charge des actes de gestion à forte volumétrie ou des actes de gestion à faible volumétrie mais nécessitant un haut niveau de technicité (anomalies et incidents résiduels...), de l'assistance technique en matière d'échanges de données dématérialisées, du contrôle d'intégrité et de cohérence des flux de données et de la maîtrise des risques.
- Emergence d'un métier de « conseiller en protection sociale » en charge de sensibiliser le client sur les produits et les services pouvant contribuer à l'optimisation de sa couverture.
- Professionnalisation des métiers du pilotage et du support.



Incidences probables sur les compétences

En matière de renforcement des connaissances :

- Typologies et profils des clients « entreprises » et « particuliers ».
- Régimes de retraite.
- Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire.
- Offres de produits et de services en protection sociale de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...
- Offres de prestations de service d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévention/santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...
- Compréhension transversale des processus de gestion et des chaînes de traitements informatiques.
- Processus de gestion partagée entre les régimes de retraite.
- Outils informatiques utilisés par les entreprises : logiciels de paie, paramétrage, codifications...
- Normes, processus, et outils des échanges de données dématérialisées.
- Communication interpersonnelle : communication écrite, communication orale, technique d'entretien client
- Principes et techniques de la communication dédiée à l'Internet.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Diagnostic de la situation du client et détection de besoin, avec proposition d'une solution adaptée ou transfert sur l'interlocuteur compétent.
- Construction d'argumentaire.
- Utilisation de l'Internet : navigation, discussion et réponse en ligne.
- Navigation simultanée sur les systèmes d'information « gestion » et Internet.
- Utilisation des outils d'échanges de données dématérialisées.
- Mise en œuvre du contrôle interne : processus, indicateurs, outils.
- Détection des anomalies et des risques (données, outils d'échanges de données...).
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Capacité à exprimer positivement ses arguments.
- Négociation en termes de recherche de solution et d'adhésion.
- Pédagogie.
- ...

2.2.3 Elargissement et diversification des produits et des services

Elargissement et diversification des produits et des services

Dans un contexte de vive concurrence, d'évolution de la demande du client, de désengagement partiel de la Sécurité sociale, de diminution du rendement des retraites et d'évolution de la réglementation... :

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Renforcement de la segmentation et de la personnalisation des offres de produits et de services par typologie de clients (exemple : selon l'activité et la taille de l'entreprise ; selon l'âge, la situation sociale, le mode de vie, le patrimoine et le pouvoir d'achat du particulier).
- Développement d'offres de produits et de services packagés et modulables selon l'évolution des besoins des entreprises et des particuliers, avec augmentation des options individuelles dans les contrats de couverture collective et individuelle.
- Consolidation des offres de produits et de services en protection sociale de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, dépendance...
- Développement de prestations de conseil de type « diagnostic/étude de compte », « diagnostic RH/couverture collective »... pour l'entreprise, et de type « orientation/conseil » en protection sociale individuelle pour le particulier.
- Emergence de prestations de service d'accompagnement et d'assistance : ateliers de prévention/santé, parcours de soins (hospitalisation, dentaire, optique, auditif...), services à la personne, d'aide et maintien au domicile...
- Optimisation des services en ligne en matière d'accès à l'information, de consultation des offres de produits et de services, de devis, d'outils de calculs des droits, de simulations financières et de gestion administrative de compte réalisée par le client (mise à jour de données, saisie d'évènement, ...).
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Elargissement de l'offre de services « information retraite », en partenariat avec les régimes de base et les régimes complémentaires et sous l'égide du GIP « Information- Retraite ».
- Optimisation et accroissement des services en ligne : consultation de compte, calculs de droits, estimations financières du montant de la retraite et gestion administrative de compte réalisée par le client (mise à jour de données, saisie d'évènement, ...).
- Développement de prestations de conseil en couverture retraite (cf. : réforme des retraites de 2010, loi 2010-1330 du 09 novembre 2010 : entretien à partir de 45 ans, ...).



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance :

Augmentation potentielle des activités de gestion liée :

- au développement d'offres de produits et de services packagés et modulables avec augmentation des options individuelles dans les contrats de couverture collective et individuelle.
- à la consolidation des l'offres de produits et de services en protection sociale de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, dépendance...
- au développement de prestations de conseil de type « diagnostic/étude de compte », « diagnostic RH/couverture collective »... pour l'entreprise, et de type « orientation/conseil en protection sociale individuelle pour le particulier.
- à l'émergence de prestations de service d'accompagnement et d'assistance : ateliers de prévention/santé, parcours de soins, services à la personne, d'aide et maintien au domicile...
- au renforcement de l'activité d'assistance technique au client sur l'utilisation des services en ligne.
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Développement d'une activité de conseil en couverture retraite (cf. : réforme des retraites de 2010, loi 2010-1330 du 09 novembre 2010 : entretien à partir de 45 ans, ...).
- Renforcement de l'activité d'assistance technique au client sur l'utilisation des services en ligne.
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Emergence d'un métier d'« animateur prévention/santé », et d'un métier d'« animateur réseaux de professionnels de santé » en relation avec le développement de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière de prévention/santé, de parcours de soins...
- Emergence d'un métier de « conseiller en prestations d'assistance » en relation avec le développement de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière de services à la personne, d'aide et maintien au domicile...
- Renforcement du rôle de conseil, notamment vers les particuliers.

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Renforcement du rôle de conseil, notamment vers les particuliers.



En matière de renforcement des connaissances :

- Typologies et profils des clients : entreprises et particuliers.
- Régimes de retraite.
- Offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire.
- Offres de produits et de service en protection sociale de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...
- Offres de prestations de service d'accompagnement et d'assistance : parcours de soins, prévention/santé, services à la personne, aide et maintien au domicile...
- Caractéristiques et fonctionnalités des services en ligne.
- Communication interpersonnelle : communication écrite, communication orale, technique d'entretien client.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Diagnostic de la situation du client et détection de besoin, avec proposition d'une solution adaptée ou transfert sur l'interlocuteur compétent.
- Construction d'argumentaire.
- Utilisation des services en ligne.
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Conduite d'entretien.
- Animation de réunion.
- Négociation en termes de recherche de solution et d'adhésion.

2.2.4 Accroissement des partenariats et de la mutualisation

Accroissement des partenariats et de la mutualisation

Dans un contexte de vive concurrence, d'élargissement et de diversification des produits et des services et d'exigence accrue en matière de maîtrise des coûts :

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Renforcement et diversification des partenariats de distribution.
- Elargissement des partenariats de « gestion déléguée ».
- Développement de partenariats de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en prévention/santé, en parcours de soin...
- Développement de partenariats de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en services à la personne et d'aide et maintien au domicile...
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Renforcement des partenariats inter-régimes de retraite, de façon volontaire ou à la demande de la puissance publique, notamment sous l'impulsion du Gip « Information- Retraite ».
- Mutualisation des moyens d'information des particuliers.
- Mutualisation des moyens de gestion et outils des GPS.
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Renforcement de l'activité de gestion et de suivi des interfaces avec les partenaires de la « gestion déléguée » (courtiers, réseaux experts comptables, tiers déclarants...).
- Emergence d'une activité de gestion et de suivi des interfaces avec les réseaux de professionnels de santé, lié au développement de prestations de services d'accompagnement et d'assistance en matière de prévention/santé, de parcours de soin... (chirurgiens, ophtalmologues, opticiens, dentistes...).
- Emergence d'une activité de gestion et de suivi des interfaces avec les entreprises de services à la personne et d'aide et maintien au domicile.
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Dans le cadre du déploiement de « l'Usine Retraite », développement d'une activité de suivi des interfaces avec le Centre national de développement (CND), le Centre national de recettes (CNR) et la Direction produit retraite (DPR) du Gie Agirc-Arrco.

- Renforcement des activités mutualisées autour de la conduite du changement pour accompagner les évolutions des outils de l'Usine retraite (UR).
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Emergence d'un métier de « chargé de la gestion déléguée » en relation avec le renforcement de l'activité de gestion et de suivi des partenariats de « gestion déléguée ».
- Emergence d'un métier d'« animateur réseaux de professionnels de santé » en relation avec le développement des prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière, de prévention/santé, de parcours de soin (cf : 2.2.3 *Elargissement et diversification des produits et des services, rubrique incidences probables sur les métiers*).
- Emergence d'un métier de « conseiller en prestations d'assistance » en relation avec le développement des prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière de services à la personne, aide et maintien au domicile . (cf : 2.2.3 *Elargissement et diversification des produits et des services, rubrique incidences probables sur les métiers*).
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Il s'agit davantage d'une montée en compétences que d'une évolution de métier.



Incidences probables sur les compétences

En matière de renforcement des connaissances :

- Nature, finalités et enjeux des partenariats inter-régimes de retraite.
- Nature, finalités et enjeux des interfaces avec le Centre national de développement (CND), le Centre national de recettes (CNR) et la Direction produit retraite (DPR) du Gie Agirc-Arrco.
- Nature, finalités et enjeux des partenariats de gestion déléguée.
- Nature, finalités et enjeux des partenariats de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière de parcours de soin, de prévention/santé...

- Nature, finalités et enjeux des partenariats de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance en matière de services à la personne et d'aide et maintien au domicile...
- Conditions contractuelles et réglementation en matière de partenariat.
- Communication interpersonnelle.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Suivi des interfaces avec le Centre national de développement (CND), le Centre national de recettes (CNR) et la Direction produit retraite (DPR) du Gie Agirc-Arrco.
- Gestion et suivi des interfaces avec les partenaires de la « gestion déléguée ».
- Gestion et suivi des interfaces avec les réseaux de professionnels de santé.
- Gestion et suivi des interfaces avec les partenaires de délivrance de prestations de service en services à la personne et aide et maintien au domicile...
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Conduite d'entretien.
- Animation de réunion.
- Négociation en termes de recherche de solution et d'adhésion.
- ...

2.2.5 Amplification de l'utilisation des systèmes d'information intégrés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Amplification de l'utilisation des systèmes d'information intégrés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Dans un contexte de vive concurrence, d'évolution de la demande du client, de rationalisation des processus de gestion, d'amélioration de la qualité du service et de la maîtrise des coûts :

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Développement de systèmes d'information intégrés (centralisés) au sein des entreprises : rationalisation des processus, optimisation du pilotage et du suivi en temps réel.
- Renforcement de l'équipement informatique/technologique de gestion et de suivi des contacts (entrants, sortants) et du traitement de la demande du client : gestion de la relation client (GRC), serveur vocal interactif (SVI), couplage téléphone informatique (CTI), distribution automatique des appels (ACD), gestion automatisée des mails et des courriers, gestion électronique des documents (GED)...
- Elargissement de l'utilisation d'Internet en matière d'interlocution client, de promotion et de vente, de visualisation et de gestion de compte, de paiement en ligne...
- Développement de l'utilisation de l'Internet Web. 2.0 : interactivité accrue dans la relation avec le client.
- Développement de services supplémentaires via le téléphone mobile de nouvelle génération (« smartphone » et technologie « touch ») : véhiculer des informations (données, images) et interactions multiples avec un correspondant.
- Extension en volume et en nature des échanges de données dématérialisées, rendue possible par la mise en place de standards de numérisation et d'échange (EDI) et le partage d'identifiants certifiés (par exemple, SIRET, NIR...).
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Renforcement et optimisation des outils et des processus de GRC, avec intégration partielle ou complète des données issues de la retraite complémentaire, selon le choix du scénario d'interlocution client du GPS.

- Optimisation de l'interfaçage entre le système d'information « gestion » du GPS et les systèmes d'information des entreprises (logiciel de paie), des partenaires de « gestion déléguée » (coutiers, réseaux experts comptables, tiers déclarants...) et des partenaires de délivrance de prestations de service d'accompagnement et d'assistance (professionnels de santé, entreprises de services à la personne).

- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Homogénéisation et standardisation des processus de gestion liées au déploiement du système d'information « Usine Retraite » (UR) et à l'évolution des référentiels nationaux (entreprises et participants).
- Accroissement de l'interopérabilité des données entre les processus adhésions, cotisations, droits et prestations dû notamment au déploiement de l'UR.
- Renforcement de l'interfaçage entre l'UR et les systèmes d'information des autres régimes de retraite (RNCPS...), des organismes publics (Acos, Pôle Emploi...) et des entreprises.
- Développement des processus et des outils de GRC en retraite complémentaire.

- ...

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Accroissement de l'interopérabilité entre les systèmes d'information « gestion » du GPS (retraite complémentaire, prévoyance) et les progiciels de GRC, de GED, de l'Internet... pour offrir en consultation et en pilotage une vision globale du client.
- Renforcement et optimisation de l'utilisation du multi canal dans la gestion de l'interlocution client (entrante, sortante) : téléphone, SMS, mail, Internet, courrier, face à face.
- Accroissement en nature et en volume des échanges de données dématérialisées (par exemple, DUCS EFI, DUCS EDI, DADS-U, norme N4DS...).
- Possible mise en œuvre de la déclaration sociale nominative (DSN) : adossement des processus cotisations, droits et prestations au logiciel de paie de l'entreprise, connaissance des données et établissement des droits à périodicité plus réduite, réduction des taux d'anomalies et des délais de transmission.
- Optimisation de la mise en œuvre de la gestion électronique des documents (GED) : processus, outils, normes...
- Renforcement de la numérisation des pièces administratives et l'utilisation de coffre-fort électronique.
- Accroissement de l'automatisation et de la prescription des actes de gestion (diminution des actes de gestion manuels).
- Renforcement de l'activité de contrôle des opérations automatisées en vue de garantir la cohérence des résultats et la qualité du service rendu.
- Développement des activités de contrôle de cohérence et d'intégrité des flux de données

dématérialisées (entrants, sortants) et de détection d'anomalies/incidents et des risques.

- Renforcement de l'assistance et du conseil techniques au client (notamment pour l'entreprise) sur les processus et les outils d'échanges de données dématérialisées.
- Réactivité accrue dans les délais de traitement et de réponse au client.
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- En centre de contacts (front-office) : affectation de conseillers dédiés au canal Internet (?) : interlocution client, discussion en ligne, assistance technique auprès du client en matière d'utilisation des services en ligne, support et transfert de compétences aux équipes.
- En centre de gestion (back-office) : passage d'un métier de « gestionnaire » à un métier de « gestionnaire-conseil » spécialisé par segment de clientèle (gestionnaire-conseil entreprises, gestionnaire-conseil particuliers, ...) et/ou par domaine d'activité (retraite complémentaire, prévoyance, santé, épargne, ...) en charge des actes de gestion à forte volumétrie ou des actes de gestion à faible volumétrie mais nécessitant un haut niveau de technicité (anomalies et incidents résiduels...), **de l'assistance technique en matière d'échanges de données dématérialisées, du contrôle d'intégrité et de cohérence des flux de données et de la maîtrise des risques** (cf. : 2.2.2 Evolution de la demande du client, rubrique incidences probable sur les métiers).
- ...



Incidences probables sur les compétences

En matière de renforcement des connaissances :

- Compréhension transversale des processus de gestion et des chaînes de traitements informatiques.
- Outils informatiques utilisés par les entreprises : logiciels de paie, codifications, paramétrage...
- Normes et processus et outils des échanges de données dématérialisées.
- Principes et techniques de la communication dédiée à l'Internet.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Utilisation des fonctionnalités de l'UR, du SI « gestion prévoyance » et des outils de GRC.
- Utilisation des fonctionnalités d'interfaçage entre le SI « gestion » du GPS et ceux des clients (notamment entreprises) et des partenaires.
- Navigation simultanée sur les systèmes d'information « gestion », l'Internet et les outils de GRC.
- Utilisation de l'Internet : discussion et réponse en ligne.
- Utilisation des outils d'échanges de données dématérialisées.
- Exploitation croisée de données « clients ».
- Mise en œuvre du contrôle interne : processus, indicateurs, outils.
- Détection des anomalies et des risques (données, outils d'échanges de données,...).
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Aucune incidence notable.

2.2.6 Evolution de la réglementation

Evolution de la réglementation

Dans un contexte de mouvance de la réglementation :

S'agissant du domaine de la prévoyance :

- Transposition de la directive Solvabilité II dans le droit français : nouvelles règles prudentielles en termes de valorisation des comptes d'actifs, obligations d'information préalable et de conseil...
- Evolution de la réglementation en protection sociale au regard du développement de la couverture supplémentaire de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...
- Renforcement de la réglementation de la lutte anti-fraude et anti-blanchiment.
- ...

S'agissant du domaine de la retraite complémentaire :

- Simplification et homogénéisation de la réglementation des régimes Agirc et Arrco.
- Harmonisation des bases réglementaires des régimes de retraites : régimes de base, régimes complémentaires.
- Réforme des retraites de base de 2010 (loi 2010-1330 du 9 juillet 2010) et Accord Agirc-Arrco du 18 mars 2011 : nouvelles conditions de liquidation de la retraite de base et complémentaire, information sur les régimes de retraite par répartition, entretien à 45 ans (sur les droits acquis dans les régimes de retraite, la perspective de ces droits et les dispositifs permettant d'améliorer le montant de sa retraite), mensualisation du paiement des prestations retraite (base et complémentaire).
- Renforcement des simplifications administratives (initiatives des pouvoirs publics).
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Renforcement des activités d'information et de conseil.
- Renforcement des activités d'audit et de contrôle interne.
- Introduction d'une culture de gestion du risque.



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Il s'agit davantage d'une montée en compétences que d'une évolution de métier.



Incidences probables sur les compétences

En matière de renforcement des connaissances :

- Réglementation des régimes de retraite (bases et complémentaires).
- Règles de partage des processus inter organismes (CNAV, ACOSS...).
- Réglementation de la protection sociale obligatoire : prévoyance, santé...
- Réglementation des produits et des services en couverture supplémentaire de « 3^{ème} étage » : prévoyance, santé, dépendance, retraite supplémentaire, épargne...
- Réglementation Solvabilité II (sur le champ des activités de la Gestion).
- Réglementation sur la lutte anti-blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT).
- Gestion du risque.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Diagnostic de la situation du client et détection de besoin, avec proposition d'une solution adaptée ou transfert vers l'interlocuteur compétent.
- Construction d'argumentaire.
- Mise en œuvre du contrôle interne : processus, indicateurs, outils.
- Détection des anomalies et des risques.
- Communication interpersonnelle : communication écrite, communication orale, techniques d'entretien client.
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Aucune incidence notable.

2.2.7 Amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts

Amélioration de la qualité de service et de la maîtrise des coûts

Dans un contexte de vive concurrence, d'évolution de la demande du client, d'élargissement et de diversification des produits et des services et d'exigence accrue en matière de qualité et de maîtrise des coûts :

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Renforcement des attentes du client : fiabilité et disponibilité de l'information, respect des délais, réactivité, rapport qualité/prix...
- Accroissement de la comparabilité entre les acteurs de la protection sociale complémentaire en terme de : qualité de la relation, qualité de l'information et du conseil, délais de traitement, coût...
- Renforcement de la maîtrise des risques et de la fraude.
- Maîtrise et réduction des coûts au profit, soit de la marge de solvabilité des activités de prévoyance, soit de l'équilibre des régimes Agirc, Arrco et de la contribution aux montants des retraites servies.
- ...



Incidences probables sur les activités

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Homogénéisation et simplification des processus de gestion (performance administrative).
- Normalisation accrue des procédures et de la qualité de service.
- Mise en place d'une « gestion au fil de l'eau », en temps réel.
- Renforcement des activités d'audit et de contrôle interne.
- Accroissement des activités et des outils de pilotage et de support : planification, organisation/qualité, paramétrage des systèmes d'information et des bases de données, management, formation...
- Développement continu de « référentiels métiers » et de bonnes pratiques.
- ...



Incidences probables sur les métiers

S'agissant du domaine de la prévoyance et du domaine de la retraite complémentaire :

- Il s'agit davantage d'une montée en compétences que d'une évolution de métier.



Incidences probables sur les compétences

En matière de renforcement des connaissances :

- Orientations stratégiques du GPS.
- Objectifs pluriannuels en termes d'activité, de productivité, de qualité de service.
- Normes et procédures de contrôle interne.
- Démarche et procédures qualité.
- Environnement de la protection sociale.
- ...

En matière de consolidation des savoirs faire :

- Auto contrôle.
- Analyse, contrôle et exploitation de données
- Mise en œuvre du contrôle interne : processus, indicateurs, outils.
- Détection des anomalies et des risques (données, outils d'échanges de données...).
- Culture de veille : événements client, résolutions des anomalies/incidents...
- ...

En matière de développement des savoirs faire relationnels :

- Sens de l'intérêt général, du client et du service.
- Coopération transversale.
- Négociation en termes de recherche de solution et d'adhésion.
- ...

3 Evolution des métiers et des compétences

3.1 Au plan des activités :

Les facteurs de transformation évoqués dans le chapitre précédent ne semblent pas modifier la nature intrinsèque des actes de gestion relatifs à la gestion des adhésions, des cotisations, des droits et des prestations en retraite complémentaire et en prévoyance.

Toutefois, ces facteurs influent fortement sur le contexte et les moyens de réalisation de l'ensemble des chaînes d'activité de la Gestion. Ces principales évolutions se traduisent notamment par :

- Une segmentation par profils de clients renforcée (entreprises, particuliers) pour individualiser et personnaliser la relation.
- Un élargissement des offres de produits et de services en protection sociale complémentaire obligatoire, en protection sociale supplémentaire, et l'émergence de la délivrance de prestations d'accompagnement et d'assistance.
- Une prise en compte du parcours global du client et une plus grande appréhension de sa situation sociale et financière facilités par l'historisation des échanges à l'aide d'outils de GRC.
- Un renforcement de l'activité de conseil en vue d'apporter une réponse fiable et globalisée aux besoins d'information et d'orientation du client.
- Un développement du conseil transversal en protection sociale avec qualification et identification des rebonds commerciaux, notamment lors d'évènements clients : création/fusion d'entreprises, décès, chômage, passage à la retraite...
- Un accroissement de l'accès à l'information, de la consultation et de services en ligne, avec la participation du client à la gestion administrative (mise à jour de données, saisie d'évènement...).
- Une croissance de l'interlocution client « entrante » multicanal : internet, téléphone mobile, GED..., de plus en plus tributaire du choix du client.
- Un accroissement de l'interlocution client « sortante » multicanal en vue de personnaliser le suivi de la relation, de conduire des enquêtes de satisfaction ou de promouvoir des services (services en ligne, dématérialisation, action sociale...).
- Un renforcement de l'assistance technique au client sur l'utilisation des services en ligne, les process et les outils d'échanges de données dématérialisées.
- Une optimisation de l'homogénéisation et de la simplification des processus de gestion facilitée par des actions de normalisation et de standardisation.

- Un accroissement de l'automatisation et l'industrialisation des actes de gestion et des traitements rendus possible par l'utilisation des systèmes d'information et la dématérialisation des flux de données.
- Un développement de l'activité de contrôle interne des opérations automatisées pour garantir la cohérence des résultats et la qualité du service rendu.
- Un renforcement des activités d'intégration de données, de contrôle d'intégrité-cohérence des flux de données dématérialisées et de détection des anomalies/incidents et des risques.
- Un accroissement des activités et des outils de pilotage et de support : planification, organisation/qualité, paramétrage des outils informatiques, support fonctionnel, management, formation...

3.2 Au plan des métiers et des compétences :

Sous l'influence des facteurs de transformation et des évolutions des activités qu'ils induisent, les métiers de la Gestion sont au cœur d'un mouvement de transformation important.

En effet, la finalité des métiers évolue. Au-delà de la réalisation des opérations d'adhésion, de recouvrement des cotisations, de calcul des droits et du paiement des prestations, il s'agit aussi de s'inscrire dans :

- Une relation personnalisée et renforcée avec le client.
- Une logique de conseil et de fidélisation.
- Une recherche continue de la qualité du service rendu (en matière d'information, de conseil, et de contrôle d'intégrité et de cohérence des flux de données).
- Une dynamique renforcée de pilotage et de maîtrise des coûts.

Ce mouvement de transformation semble faire émerger quatre groupes de métiers :

- « **Les métiers de l'interlocution et de la proximité du client** », en front office, dont la vocation principale est l'orientation et le conseil au client en matière de protection sociale complémentaire, en lui apportant une réponse et un traitement personnalisés et fiables de ses demandes et besoins.
- « **Les métiers de la gestion technique et du contrôle d'intégrité et de cohérence des données** », en back office, dont la vocation principale est d'assurer le traitement des actes de gestion de masse, la résolution des anomalies/incidents résiduels de fort niveau de technicité et de garantir, par le contrôle de l'intégrité et la cohérence des flux de données dématérialisées, la qualité des données.

- « **Les métiers des nouveaux services et/ou des partenariats** » dont la vocation principale est d'assurer la délivrance des prestations d'accompagnement et d'assistance (prévention/santé, parcours de soins, services à la personne) et d'assurer le suivi des partenariats.
- « **Les métiers du support et du pilotage** » dont la vocation principale est de piloter et sécuriser le fonctionnement des chaînes d'activité, d'apporter le support fonctionnel aux équipes et de veiller à l'atteinte des objectifs de productivité, de qualité de service et de maîtrise des coûts.

Parallèlement, les modes d'exercice, les méthodes et les outils se diversifient avec notamment la mise en place généralisée de centres de contacts et de gestion (en front office) et de centre de gestion (en back office), l'utilisation de systèmes d'information intégrés, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la standardisation des processus et le développement du travail en équipe en « gestion partagée ».

La nature des connaissances et des savoirs-faire requis se transforme également. L'accroissement de la relation avec le client, l'élargissement des offres de produits et de services, l'évolution des modes et des outils de travail, des dispositions réglementaires impliquent de développer notamment, des compétences en :

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

Conclusion

La prospective n'a pas pour but de baliser un chemin unique, prédéterminé, planifié. Son objectif est d'essayer de voir quels sont les futurs possibles et de dégager les éléments tendanciels lourds et d'anticiper à moyen terme.

Cette étude vise à apporter un éclairage prospectif sur les transformations probables des activités et des métiers de la Gestion au sein des groupes paritaires de protection sociale.

L'évolution de la connaissance du client, de ses besoins et la capacité des groupes paritaires de protection sociale à personnaliser leurs réponses et leurs propositions auront une influence forte sur la structuration des activités et des métiers de la Gestion.

L'ensemble de ces évolutions repérées conduit à réexaminer à nouveau les frontières de chacun des métiers de la Gestion en vue d'apporter une lisibilité de leurs caractéristiques et une valorisation de leurs spécificités.

L'évolution de certains métiers les prédispose à aller au sein d'une autre famille professionnelle. De « Gestionnaire » à « Conseiller », ya t-il demain une famille relation client ? Ou n'est ce qu'une vision transitoire ?

Annexes

Méthodologie

Finalités de l'analyse prospective

Rapidement après sa mise en place en 2006, l'Observatoire des métiers a pris conscience de la dimension prospective inhérente à ces travaux. En effet, au-delà de la formalisation d'un répertoire des métiers et de la constitution d'une base de données statistiques permettant de réaliser une photographie au 31 décembre de chaque année de la situation des effectifs et des métiers, s'est imposé le besoin de produire les éléments ressortissant de l'anticipation et de la prévision.

La prospective des métiers a pour but de mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation rapide de l'environnement des groupes paritaires de protection sociale, d'éclairer les parcours professionnels, d'anticiper les besoins de formation et en compétences.

Dans sa vocation, la démarche prospective cherche à identifier des tendances et des facteurs d'évolution qu'ils soient lourds ou encore peu sensibles, des risques, des opportunités et des ruptures pour élaborer un modèle de compréhension destiné à maîtriser le futur. Ce modèle de compréhension permet ainsi aux différents acteurs de construire leur représentation de l'avenir.

Il s'agit d'identifier les futurs possibles. Il ne s'agit pas d'établir des prédictions ou de définir une voie unique. Des solutions différentes peuvent être mises en œuvre à partir d'identifications communes de ces futurs possibles.

Une première analyse prospective intitulée « 1^{er} Baromètre prospectif des métiers de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance » a été présentée lors de la conférence « Métiers en Mouvement » du 18 juin 2010. Elle consistait à mettre en lumière les tendances lourdes d'évolution (à 10 ans) et les facteurs environnementaux (à 3-5 ans) pouvant influencer sur les activités et les métiers des groupes paritaires de protection sociale (GPS).

Méthode d'élaboration du « Profil prospectif des métiers de la Gestion »

Une analyse prospective par les chaînes d'activité

En ce qui concerne l'identification des variables-clés au niveau des facteurs environnementaux, elles sont d'ordre économique, technologique, sociologique et réglementaire.

Les éléments qui ressortent de facteurs endogènes et exogènes aux activités de la gestion ont des conséquences sur les modalités de mise en œuvre des chaînes d'activités et l'évolution des métiers.



Source : présentation graphique inspiré d'un modèle de schéma de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

La gestion peut se représenter sous plusieurs chaînes d'activité mettant en jeu, du point de vue de l'Observatoire, un certain nombre de métiers regroupés autour d'une même finalité professionnelle. En effet, les métiers en charge de l'adhésion et des cotisations (gestionnaire de contrats, gestionnaire entreprises...), et ceux qui assurent le calcul, le suivi des droits et la gestion des prestations (gestionnaire de prestations incapacité-décès, gestionnaire de prestations santé, gestionnaire participants, gestionnaire allocataires...), sont les métiers cœur de la gestion.

L'ensemble des chaînes d'activité de la gestion se réalisent en relation avec le client et sous tendent des activités de pilotage et de support.

L'analyse par les chaînes d'activité permet d'étudier les changements des modalités organisationnelles et les transformations des métiers, à partir des différents choix que pourront faire les GPS pour répondre notamment à l'évolution de l'environnement concurrentiel, ainsi qu'aux exigences en matière de qualité de service rendu et de maîtrise des coûts.

Un « Groupe Prospective Métiers »

Constitué d'une dizaine de responsables opérationnels de la gestion retraite complémentaire et prévoyance et de responsables de ressources humaines, ce groupe de travail avait pour mission de :

- fournir l'information de base de cette étude par la présentation de l'organisation des activités de la gestion dans leur entreprise, la description des métiers, les pratiques existantes, les projets en cours...,
- réfléchir et échanger sur les tendances et les facteurs de transformation les plus significatifs de l'évolution des métiers de la Gestion, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux,
- prendre connaissance des éléments d'analyse produits par le « Groupe Responsable Métiers », chargé de réaliser une analyse d'incidence des facteurs de transformation identifiés sur les chaînes d'activité et les métiers de la Gestion,
- discuter et valider les éléments contenus dans ce rapport.

Les travaux du « Groupe Prospective Métiers » ont été réalisés entre octobre 2008 et avril 2010 à raison d'une réunion par mois.

Un « Groupe Responsable Métiers »

Constitué d'une vingtaine de responsables opérationnels de la gestion retraite complémentaire et prévoyance, ce groupe de travail avait pour mission, sur la base des éléments produits par le « Groupe Prospective Métiers », de :

- conduire une analyse d'incidence des tendances et des facteurs de transformation identifiés sur les chaînes d'activité et les métiers de la Gestion,
- cibler les principales transformations en cours ou à venir du profil des métiers, en terme d'activité et de compétences,
- identifier l'émergence de métiers nouveaux.

Les travaux du « Groupe Responsables Métiers » ont été réalisés entre juin 2010 et mars 2011 à raison d'une réunion par mois.

Recueil de données / entretiens

Le contenu de ce rapport a fait appel :

- à la base de données de l'Observatoire des métiers qui agrège des informations sur l'ensemble des salariés des groupes paritaires de protection sociale, soit 32 009 personnes au 31 décembre 2010. Les données utilisées concernent les années 2006 à 2010,
- des entretiens avec des responsables opérationnels et de ressources humaines,

- des entretiens avec des spécialistes de la protection sociale complémentaire (assurance, banque, mutualité, Sécurité sociale...), des nouvelles technologies, et de l'analyse prospective.

Éléments bibliographiques

La recherche documentaire avait pour finalité d'éclaircir certains aspects traités par le « Groupe Prospective Métiers ». Cette étude documentaire a été réalisée sur trois axes :

- des informations sur les techniques, les pratiques et évolutions des activités et des métiers de la gestion,
- des documents relatifs aux informations économiques et réglementaires de la protection sociale complémentaire,
- des documents relatifs aux informations sociales en matière de mode de consommation, de mode de vie, de démographie...



Les métiers de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance



ACTION SOCIALE

- Accompagnement et développement social
 - Chargé de développement social
 - Chargé d'intervention sociale
- Établissement social et médico-social
 - Chargé d'études et de suivi d'établissement social et médico-social



CONSEIL ET PILOTAGE

- Audit/Contrôle
 - Auditeur
- Contrôle de gestion
 - Contrôleur de gestion
- Actuariat
 - Chargé d'études actuarielles
 - Chargé de souscription contrats
- Organisation/Qualité
 - Conseiller maîtrise d'ouvrage
 - Conseiller organisation
 - Conseiller qualité
- Ressources humaines
 - Chargé de développement ressources humaines
 - Gestionnaire ressources humaines
 - Formateur



DEVELOPPEMENT

- Appui vente
 - Assistant commercial
- Vente
 - Commercial
- Marketing
 - Marketeur marchés/produits
 - Marketeur opérationnel



FINANCE

- Achats
 - Acheteur
- Comptabilité
 - Comptable
- Gestion de trésorerie/placements
 - Chargé de trésorerie et de placements
- Gestion immobilière
 - Chargé d'investissements et de patrimoine immobilier



GESTION

- Prévoyance
 - Gestionnaire de contrats collectifs
 - Gestionnaire de contrats individuels
 - Gestionnaire de prestations incapacité/décès
 - Gestionnaire de prestations santé
 - Chargé de support fonctionnel (Prévoyance)
- Épargne
 - Gestionnaire épargne
- Retraite
 - Gestionnaire entreprises
 - Gestionnaire participants
 - Gestionnaire allocataires
 - Chargé de support fonctionnel (Retraite)
 - Conseiller retraite Cicas



MANAGEMENT

- Manager de proximité
- Manager d'activité
- Manager stratégique



SUPPORT

- Assistance
 - Assistant/secrétaire
 - Gestionnaire administratif
- Services généraux et logistique
 - Gestionnaire de services généraux
 - Chargé des services généraux et logistique
- Communication/information
 - Documentaliste
 - Chargé de communication
 - Infographiste
 - Webmestre
- Juridique
 - Juriste d'entreprise
 - Chargé des instances
 - Gestionnaire recouvrement contentieux



SYSTEME D'INFORMATION

- Études/Développement/Intégration
 - Chef de projet MOE
 - Concepteur-intégrateur
 - Développeur
- Support technique
 - Administrateur
 - Architecte
 - Support méthode/qualité
 - Administrateur sécurité
- Exploitation
 - Intégrateur d'exploitation
 - Technicien d'exploitation
- Assistance aux utilisateurs
 - Assistant aux utilisateurs

Remerciements

L'Observatoire des métiers et des qualifications de la retraite complémentaire et de la Prévoyance tient à remercier l'ensemble des participants à ce travail.

Prénom	Nom	Fonction	Entreprise/Organisme
Jean	ARENE	Directeur Régional Paris Seine	PRO BTP
Philippe	BARANSKI	Directeur Ressources Humaines	PROBTP
Chantal	BATARD	Responsable Prestations Retraite	MALAKOFF MEDERIC
Jean Louis	BERQUET	Directeur Général Adjoint	REUNICA
Michel	BOISSET	Directeur Relations Institutions	GIE AGIRC-ARRCO
Alain	BONJEAN	Consultant	ABJB Conseil
Henri	CHEYNEL	Responsable Observatoire de la Banque	AFB
Philippe	DEBOES	Responsable des Relations Clients	REUNICA
Valérie	DEFAUQUET	Responsable Observatoire de la Mutualité	UGERES
Lauriane	FILLIARD SAADOUNE	Responsable Prestations Retraite	AG2R LA MONDIALE
Brigitte	FILHO	Directeur Retraite	REUNICA
Frank	GENEVOIS	Responsable Pilotage/Centralisation Retraite	AG2R LA MONDIALE
Gilbert	EMMI	Responsable Particuliers Retraite	REUNICA
Norbert	GIRARD	Chargé de Mission Observatoire Assurance	FFSA/GEMA
Catherine	HENRY	Responsable Supports Retraite	REUNICA
Véronique	LAMBLIN	Consultante en Prospective	FUTURIBLES
Rémi	LAUTRAITE	Directeur Régional et Relations Clients Groupe	MORNAY
Régis	LEBRUN	Directeur Relations Clients	NOVALIS TAITBOUT
Marie Laure	LEGRAND	Responsable Pôle Développement RH	MALAKOFF MEDERIC
Pascal	LE MANER	Directeur de l'Organisation et des Projets	MORNAY
Robert	LOBJEOIS	Secrétaire Général Observatoire Assurance	FFSA/GEMA
Pascale	LOUAILECHE	Responsable Qualité et Services Client Retraite	REUNICA
Eric	MARCINIAK	Responsable Marché Entreprises Retraite	REUNICA
Olivier	MESNARD	Directeur Général Adjoint Retraite	NOVALIS TAIBOUT
Pascal	PROTON	Directeur Technique et Gestion	APICIL
Richard	QUESNEL	Directeur Gestion Santé/Prévoyance	HUMANIS
François	RINGAUD	Directeur Activités Retraite Complémentaire	AG2R LA MONDIALE
Jean	SROCZYNSKI	Directeur Régional et des Métiers Retraite	MORNAY
Olivier	STEFFGENN	Directeur Gestion et Relation Client Retraite	HUMANIS