

## CHAPITRE 1 **Grandes tendances**



Ce premier chapitre présente des éléments d'analyse sur l'évolution dynamique des effectifs sur la période 2009-2017.

Données : Effectifs en CDI (à l'exception des données relatives à l'alternance, aux CDD et aux intérimaires).

Périmètre : 19 « structures-employeurs » ayant participé depuis 2006 à la réalisation du Profil de branche (voir liste en annexe).

CDI : 28 366

CDD : 2 309

Alternance : 771

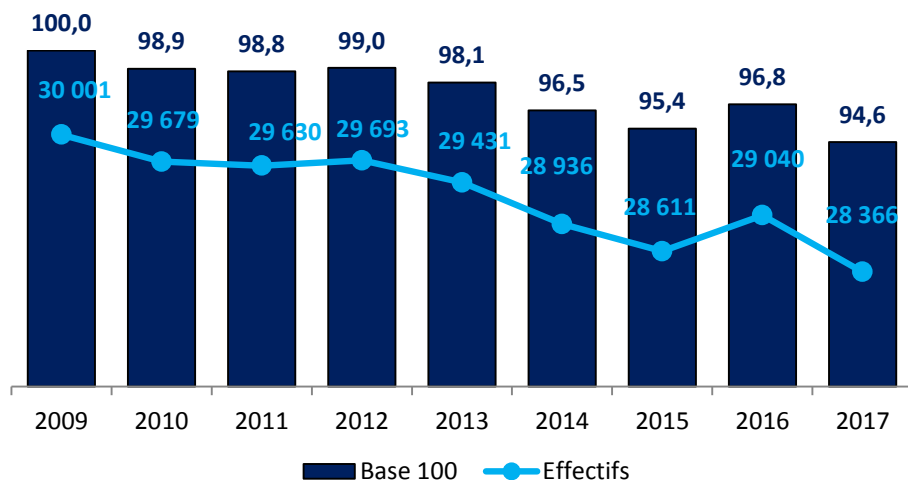


### Population branche en CDI

|   | 2006     |       | 2009     |       | 2014     |       | 2015   |       | 2016   |       | 2017   |       | Evo<br>06-17 (%) |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|------------------|
|   | Eff.     | %     | Eff.     | %     | Eff.     | %     | Eff.   | %     | Eff.   | %     | Eff.   | %     |                  |
| Effectifs   | 29 427   | (-)   | 30 001   | (-)   | 28 936   | (-)   | 28 611 | (-)   | 29 040 | (-)   | 28 366 | (-)   | ↘                |
| Equivalent Temps Plein  | 27 827   | 94,6% | 28 462   | 94,9% | 27 402   | 94,7% | 27 006 | 94,4% | 27 507 | 94,7% | 26 738 | 94,3% | ↘                |
| Hommes  | 8 163    | 27,7% | 8 480    | 28,3% | 8 390    | 29,0% | 8 373  | 28,8% | 8 551  | 29,4% | 8 408  | 29,6% | ↗                |
| Femmes  | 21 264   | 72,3% | 21 521   | 71,7% | 20 546   | 71,0% | 20 238 | 69,7% | 20 489 | 70,6% | 19 958 | 70,4% | ↘                |
| Employés  | 14 653   | 49,8% | 13 395   | 44,6% | 11 868   | 41,0% | 11 462 | 40,1% | 11 300 | 38,9% | 10 879 | 38,4% | ↘                |
| Agents de maîtrise  | 7 776    | 26,4% | 8 688    | 29,0% | 8 797    | 30,4% | 8 753  | 30,6% | 8 992  | 31,0% | 8 819  | 31,1% | ↗                |
| Cadres  | 6 998    | 23,8% | 7 918    | 26,4% | 8 271    | 28,6% | 8 396  | 29,3% | 8 748  | 30,1% | 8 668  | 30,6% | ↗                |
| Moins de 30 ans   | 4 234    | 14,4% | 3 674    | 12,2% | 1 880    | 6,5%  | 1 732  | 6,1%  | 1 653  | 5,7%  | 1 500  | 5,3%  | ↘                |
| 30/44 ans   | 12 024   | 40,9% | 12 880   | 42,9% | 13 087   | 45,2% | 12 914 | 45,1% | 12 981 | 44,7% | 12 465 | 43,9% | ↗                |
| 45 ans et plus  | 13 169   | 44,8% | 13 447   | 44,8% | 13 969   | 48,3% | 13 965 | 48,8% | 14 406 | 49,6% | 14 401 | 50,8% | ↗                |
| dont 55 ans et plus   | 4 293    | 14,6% | 4 872    | 16,2% | 5 695    | 19,7% | 5 548  | 19,4% | 5 563  | 19,2% | 5 391  | 19,0% | ↗                |
| Âge moyen   | 42,8 ans | (-)   | 43,2 ans | (-)   | 44,6 ans | (-)   | 44,8   | (-)   | 45,0   | (-)   | 45,2   | (-)   | ↗                |
| Ancienneté moyenne  | 16,2 ans | (-)   | 16,3 ans | (-)   | 16,9 ans | (-)   | 16,9   | (-)   | 16,8   | (-)   | 15,7   | (-)   | ↘                |
| Action Sociale (*)  |          |       | 957      | 3,2%  | 907      | 3,1%  | 872    | 3,0%  | 854    | 2,9%  | 762    | 2,7%  | ↘                |
| Conseil et Pilotage (*)   |          |       | 2 752    | 9,2%  | 3 036    | 10,5% | 3 070  | 10,7% | 3 369  | 11,6% | 3 250  | 11,5% | ↗                |
| Développement (*)   |          |       | 3 511    | 11,7% | 3 516    | 12,2% | 2 840  | 9,9%  | 2 968  | 10,2% | 2 838  | 10,0% | ↘                |
| Finance (*)   |          |       | 853      | 2,8%  | 853      | 2,9%  | 787    | 2,8%  | 780    | 2,7%  | 778    | 2,7%  | ↘                |
| Conseil et Gestion (*)  |          |       | 11 878   | 39,6% | 11 121   | 38,4% | 11 747 | 41,1% | 11 618 | 40,0% | 11 476 | 40,5% | ↘                |
| Support (*)   |          |       | 3 361    | 11,2% | 2 858    | 9,9%  | 2 737  | 9,6%  | 2 685  | 9,2%  | 2 600  | 9,2%  | ↘                |
| Systèmes d'information (*)  |          |       | 1 949    | 6,5%  | 1 932    | 6,7%  | 1 895  | 6,6%  | 1 979  | 6,8%  | 1 996  | 7,0%  | ↗                |
| Management (*)  |          |       | 4 596    | 15,3% | 4 647    | 16,1% | 4 586  | 16,0% | 4 765  | 16,4% | 4 657  | 16,4% | ↗                |
| (*) Mise à jour de la nouvelle nomenclature des métiers du Conseil et Gestion |          |       |          |       |          |       |        |       |        |       |        |       |                  |
| Entrées   | 2 356    | (-)   | 1 323    | (-)   | 1 119    | (-)   | 1 212  | (-)   | 1 461  | (-)   | 1 421  | (-)   | ↘                |
| Sorties   | 1 374    | (-)   | 1 397    | (-)   | 1 804    | (-)   | 1 664  | (-)   | 1 658  | (-)   | 2 116  | (-)   | ↗                |

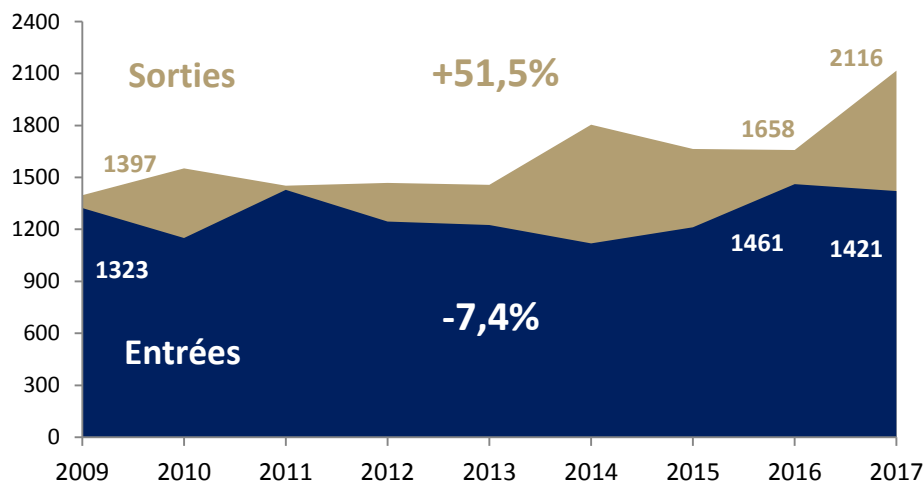


### Effectifs en CDI - Retraite complémentaire et Prévoyance (\*):



(\*) Base 100 en 2009

### Entrées et sorties de personnel en CDI :



(1) Pour plus d'information sur les **facteurs de transformations**, voir l'étude d'éclairage technique sur les **mobilités professionnelles au sein des GPS**, mars 2016 : <http://obsmetiers.rcp-pro.fr/>

La branche de la Retraite complémentaire et de la Prévoyance est composée de **28 366 salariés** travaillant dans 19 « structures-employeurs » au 31 décembre 2017.

L'effectif en CDI de notre branche connaît une diminution régulière depuis le début des années 2010 (-5,4% sur la période). Cette diminution est la résultante des nombreuses transformations<sup>(1)</sup> que connaît notre secteur professionnel dont l'obligation de **réduction des coûts de gestion**, l'**automatisation** croissante, la digitalisation des activités, la recherche de **compétitivité**.... aidée en partie par la **structure démographique** de la population et une **gestion** de plus en plus **structurelle de l'emploi par les GPS**, prenant appui sur leurs **ressources internes** (renforcement de la **professionnalisation** et accompagnement de la **mobilité professionnelle**).

Contrairement à l'année 2016 qui avait vu une forte croissance des effectifs en CDI sous l'impulsion de l'intégration de salariés provenant d'autres CCN (Mutuelles, sociétés de courtage ou d'assurances...). L'année 2017 connaît une forte diminution (-2,4% par rapport à 2016).

Cette diminution importante est liée à l'augmentation du nombre de sorties en CDI (+ 505 salariés) alors que les entrées sont restées stables par rapport à 2016.

Trois grandes tendances peuvent être mises en avant :

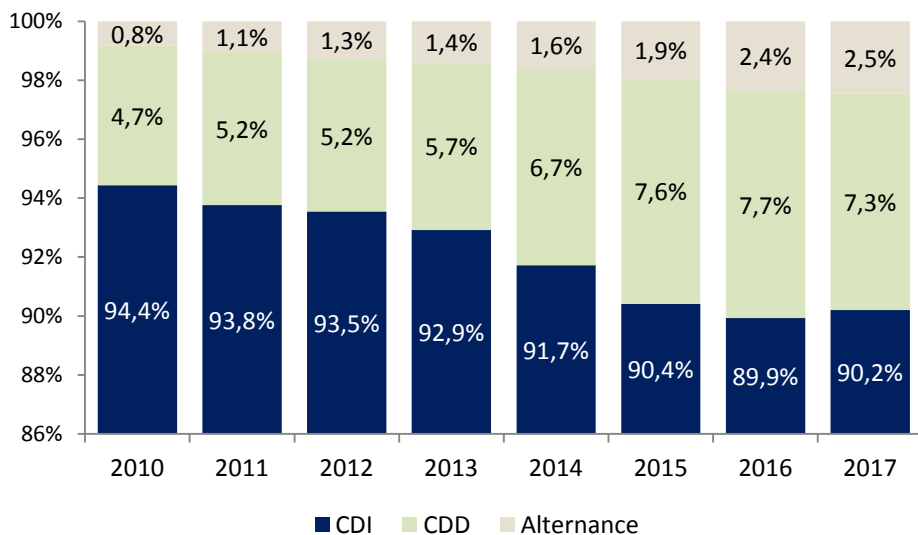
Les **mobilités hors CCN** constituent la première cause de la hausse des départs (+ 175 salariés par rapport à 2016). En effet, force est de constater le départ de deux mutuelles rattachées à des GPS et la mobilité d'une partie de la force commerciale d'un autre GPS vers une filiale. A ces mobilités, peuvent s'ajouter les mobilités au sein de la Branche avec notamment des transferts de personnel informatique.

Les **démissions** (+16%), **ruptures conventionnelles** (+25%) et **licenciements** (+24%) sont également en augmentation. Ces fins de contrats de travail impactent plus particulièrement, cette année, les managers, les salariés du Développement et de la Finance. Le **taux de turn-over** est passé de 2,7% pour la Branche en 2016 à 3,2%.

Le volume des sorties s'explique également par l'augmentation croissante des **départs en retraite**, passant de 600 salariés en 2009 à près de 900 en 2017. Entre 2016 et 2017, les départs en retraite ont augmenté de près de 9%.



### Effectifs par contrat de travail :



Parallèlement à la diminution de l'effectif en CDI, **le nombre de salariés en CDD est en augmentation** depuis 2009 passant de 1 284 à 2 309 en 2017 (+ 80%). A noter pour la première année depuis 2009, la légère diminution du nombre de salariés en CDD.

Près de 80% d'entre eux font partie de la famille **Conseil et Gestion** : 43% exerçant le métier de Conseiller Gestion Particuliers. Notons, pour la troisième année consécutive, une surreprésentation du Conseiller Gestion Entreprises (41% contre 29% en CDI) liée au double traitement Entreprises et aux tâches de stabilisation (ENA et DSN).

Enfin, rappelons que 28,6% des CDI recrutés en 2017 sont des **CDD transformés en CDI**.

L'**alternance** est en augmentation croissante depuis 2009. Ces contrats concernent principalement les assistants commerciaux (30%), les métiers de l'Assistance (14%) et les conseillers entreprises et particuliers (16%).

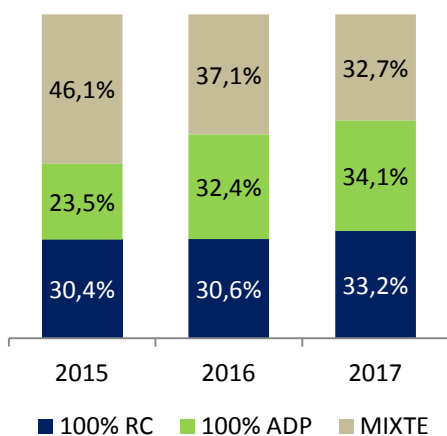
Troisième tendance observée depuis 3 ans, c'est le basculement de notre Branche vers l'Assurance de personnes (ADP). En effet, selon l'étude sur les coûts de la gestion administrative réalisée par la DPOP<sup>(1)</sup>, en 2017, la Retraite complémentaire (RC) représente 45,3% des ETP contre **54,7% pour l'Assurance de personnes**. Ces éléments semblent confirmés par la répartition des salariés par domaine d'activité (34,1% travaillant à 100% pour l'activité ADP contre 33,2% pour la Retraite).

Cette évolution est à mettre en rapport avec les exigences de **solvabilité** (Solvabilité 2), les **évolutions réglementaires** importantes (contrats responsables, généralisation des couvertures santé collective des salariés, - directive sur la distribution d'assurance ...) et à la concurrence accrue (fin des clauses de désignation, ....) que connaît le secteur de assurantiel.

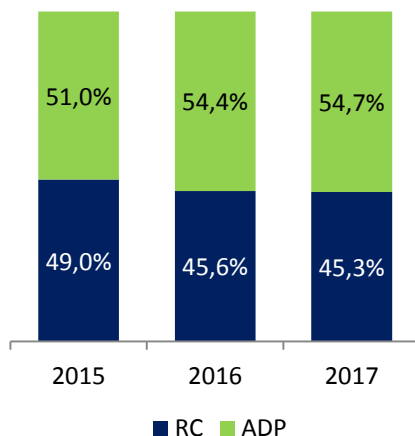
Pour renforcer leur position sur ce marché en pleine transformation, les groupes paritaires de protection sociale cherchent à nouer des **partenariats ce qui peut se traduire par l'intégration de collaborateurs issus de mutuelles, de sociétés de courtage ou d'assurances** à notre Convention Collective comme ce fut le cas pour l'année 2016.

### Domaine d'activité :

Effectifs 2015 – 2017



ETP 2015 – 2017



Source : OMQ : Profil de Branche 2018

Source : (DPOP) : Coûts Unitaires de Gestion Administrative 2017

(1) Direction du Pilotage des Objectifs et de la Performance (DPOP) : Coûts Unitaires de Gestion Administrative 2017 (CUGA)



### Mobilité fonctionnelle 2016 – 2017 :



**Taux de mobilité fonctionnelle 2016**  
– 2017 : 9,4%  
**=> Taux corrigé : 7,1%**

### Principales mobilités fonctionnelles entrantes et sortantes 2016 – 2017 :

|                      | IN   |     | OUT  |     | BRANCHE | Tendance |
|----------------------|------|-----|------|-----|---------|----------|
|                      | Eff. | %   | Eff. | %   |         |          |
| GESTION PARTICULIERS | 240  | 5%  | 516  | 10% | 5308    | ↘↘↘      |
| GESTION ENTREPRISES  | 292  | 9%  | 238  | 7%  | 3216    | ↗        |
| SUPPORT METIER       | 323  | 23% | 121  | 8%  | 1424    | ↗↗↗      |
| CONSEIL CLIENTS      | 175  | 13% | 124  | 9%  | 1316    | ↗        |

|                         |     |     |     |    |      |    |
|-------------------------|-----|-----|-----|----|------|----|
| MANAGEMENT DE PROXIMITE | 237 | 9%  | 249 | 9% | 2735 | ↘  |
| MANAGEMENT D'ACTIVITE   | 152 | 13% | 74  | 6% | 1182 | ↗↗ |

|                        |     |     |     |     |      |   |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|------|---|
| ORGANISATION / QUALITE | 325 | 17% | 422 | 22% | 1896 | ↘ |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|------|---|

|             |    |    |     |     |      |    |
|-------------|----|----|-----|-----|------|----|
| APPUI VENTE | 76 | 5% | 165 | 12% | 1391 | ↘↘ |
| VENTE       | 68 | 6% | 63  | 5%  | 1158 | ↗  |

|                           |     |     |    |     |     |    |
|---------------------------|-----|-----|----|-----|-----|----|
| SERVICES GENERAUX ET LOG. | 101 | 11% | 58 | 6%  | 896 | ↗↗ |
| ASSISTANCE                | 69  | 9%  | 87 | 11% | 774 | ↘  |

|                   |    |     |    |     |     |   |
|-------------------|----|-----|----|-----|-----|---|
| ETUDES            | 68 | 10% | 50 | 7%  | 692 | ↗ |
| GESTION DE PROJET | 82 | 19% | 72 | 17% | 424 | ↗ |

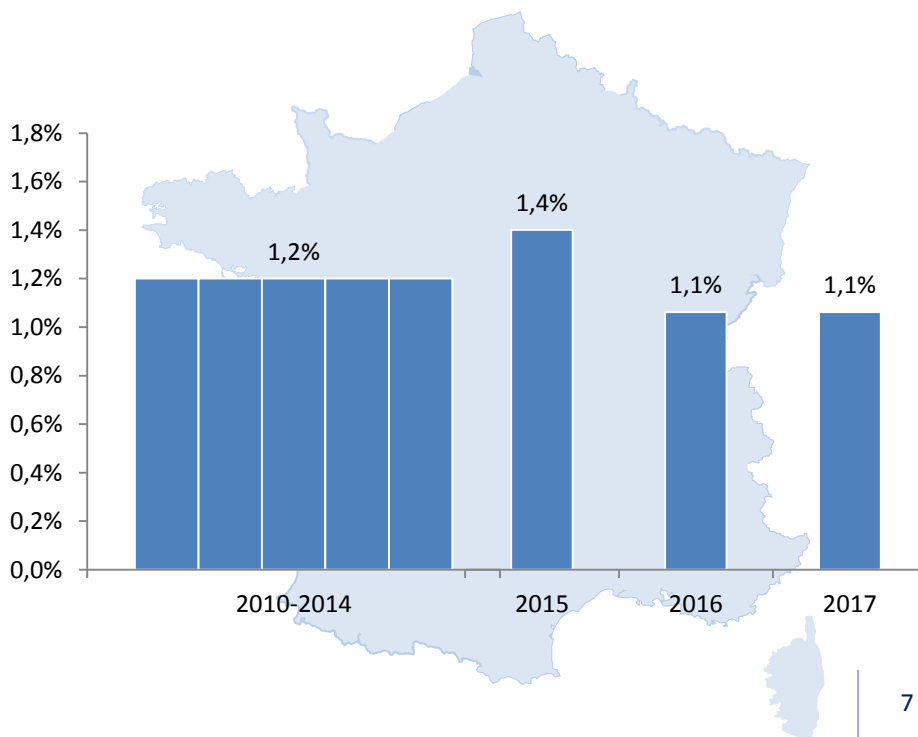
Dans le prolongement de l'étude sur les mobilités professionnelles au sein des GPS, le Profil de Branche se dote de nouveaux indicateurs sur la mobilité professionnelle.

Le Taux de mobilité fonctionnelle 2016 – 2017 est de 9,4%. Ce taux, très élevé doit être corrigé car il est en partie lié à la mise à jour du lien entre les emplois et les métiers de la famille Conseil et Gestion, réalisée dans le cadre des travaux pour le Nouveau Modèle Communautaire de Service (NMCS). **Le taux corrigé est de 7,1%**

Pour rappel, le **taux de mobilité fonctionnelle** annuel moyen par sous-famille sur la période 2010 – 2014 était de **5,3%** et de 6,6% pour la période 2015-2016.

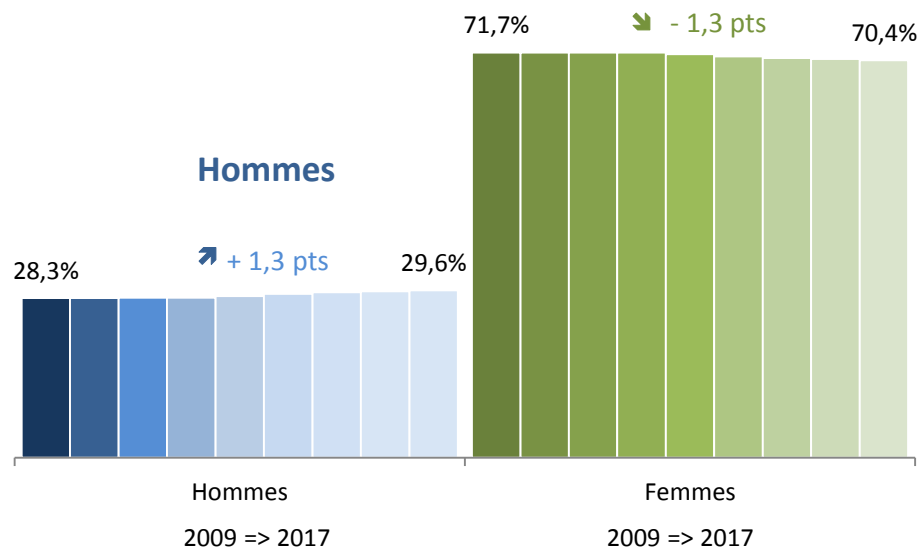
La **mobilité géographique** sur la même période est stable par rapport à 2016 avec un taux de 1,1% mais en diminution par rapport aux années précédentes.

### Mobilité géographique 2010 – 2016 :

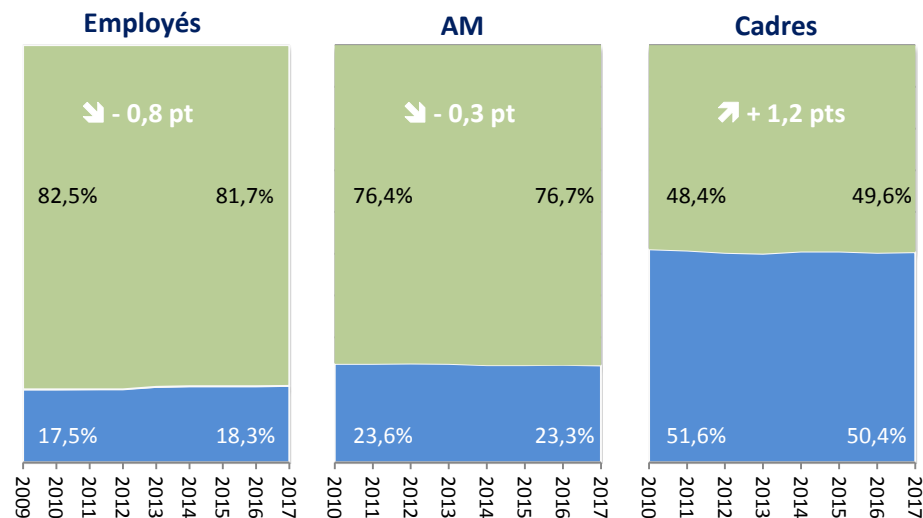




### Effectifs 2009 – 2017 par genre :



### Effectifs 2009 – 2017 par catégorie professionnelle



Le taux de féminisation s'élève à 70,4% en 2017, en légère diminution depuis 2009 (-1,3 pts) avec une **relative parité hommes-femmes chez les cadres**.

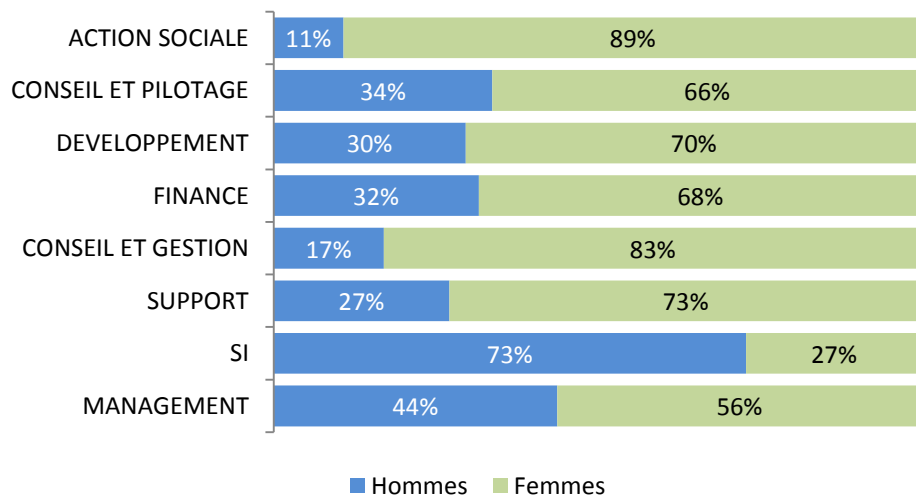
Les femmes restent largement majoritaires dans les familles professionnelles de nos **métiers cœurs** : Conseil et Gestion (retraite complémentaire, assurance de personnes) et Action sociale mais également dans les familles Support (73%), Développement (70%) et Finance (68%).

Elles sont aussi de plus en plus représentées au sein des familles professionnelles du Conseil et Pilotage et du Management notamment.

Cette évolution simultanée de la progression des femmes au sein de la catégorie cadres et dans les métiers du Conseil et Pilotage et du Management s'observe également au sein des branches voisines <sup>(5)</sup>.

Seule la famille Système d'information présente un profil radicalement inverse avec 73% d'hommes contre 27% de femmes.

### Effectifs 2017 par famille professionnelle

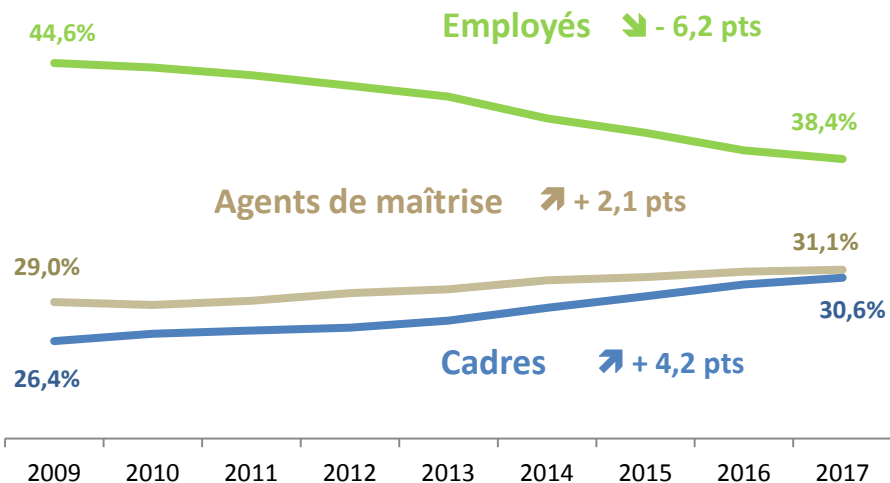


■ Hommes ■ Femmes

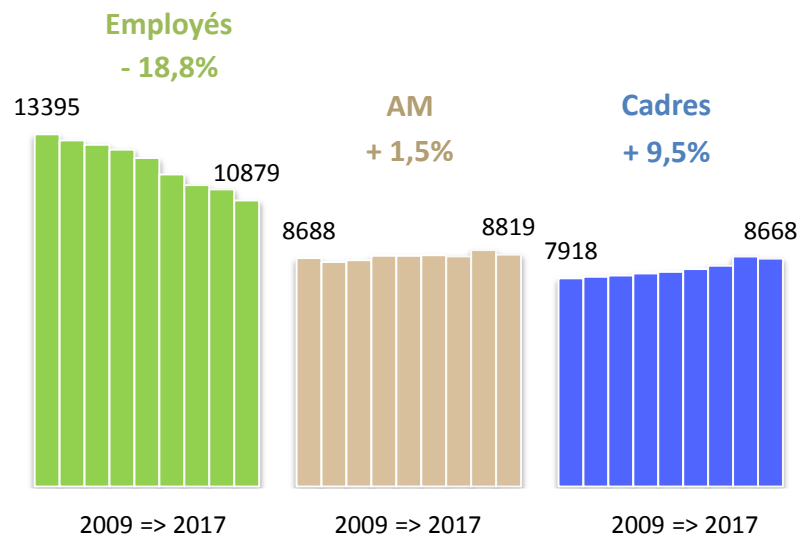
(5) Cf. chapitre 3 pour plus d'informations sur la situation comparée des femmes et des hommes.



Effectifs 2009 – 2017 par catégorie professionnelle :



Effectifs 2009 – 2017 par catégorie professionnelle :



La tendance de **recomposition de la représentativité des catégories professionnelles** observée depuis 2006 se poursuit : diminution de la part des employés et part des AM et des cadres en augmentation.

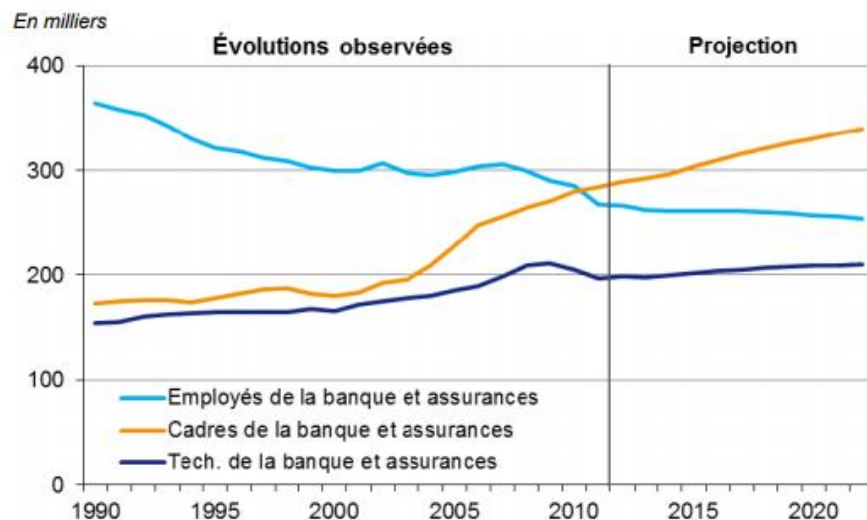
Cette recomposition traduit les besoins croissants en technicité, expertise et en conseil quels que soient les métiers.

L'augmentation des activités de pilotage, d'analyse, de contrôle et de conseil associée à une **industrialisation** et une **automatisation** des actes de gestion et à une **digitalisation de l'offre de service** se constate également au sein des secteurs proches comme l'Assurance ou la Banque et devrait se poursuivre dans les années à venir selon les projections de France Stratégie <sup>(1)</sup>.

Toutefois, force est de constater une légère baisse des effectifs des AM et des cadres pour l'année 2017.

(1) France Stratégie : les métiers en 2022, avril 2015.

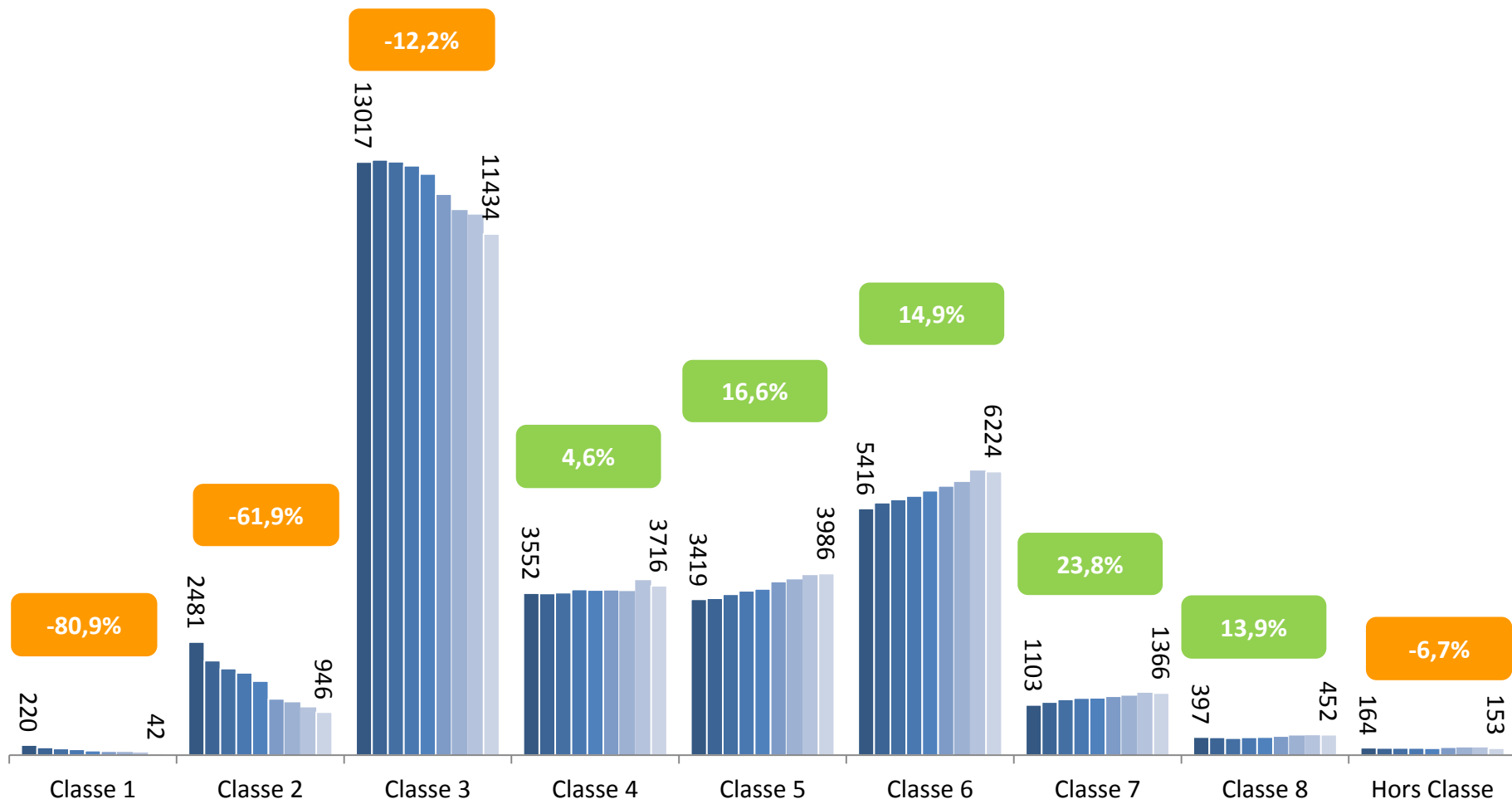
Évolutions de l'emploi à l'horizon 2022 (Assurances / Banques) <sup>(1)</sup>



Source : Insee, enquêtes Emploi 1990 à 2012 ; Dares, séries rétropolées 1990 à 2002 ; moyennes mobiles sur trois ans ; projections France Stratégie-Dares 2012 à 2022, scénario central



### Effectifs 2009 – 2017 par classe d'emploi



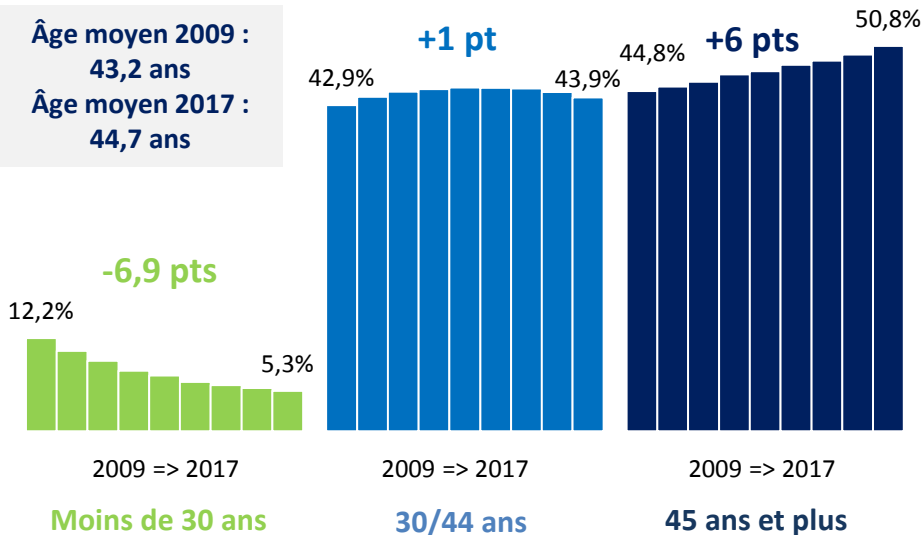
L'évolution de la part de chaque classe d'emploi comme l'évolution du poids des catégories professionnelles est liée au développement de la **culture de service**, aux obligations de **réduction du coût de gestion**, à l'utilisation du **digital** et à l'amplification de l'**automatisation** qui impactent le contenu de la plupart des emplois. Les principales activités évoluent vers plus de travaux d'analyse, d'animation, de contrôle, de relation client au sens large et de pilotage.





### Effectifs 2009 – 2017 par classe d'âge :

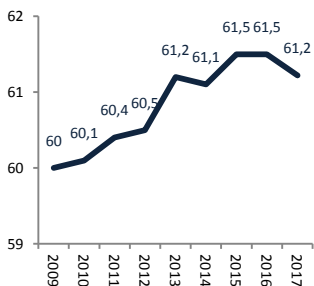
Âge moyen 2009 :  
43,2 ans  
Âge moyen 2017 :  
44,7 ans



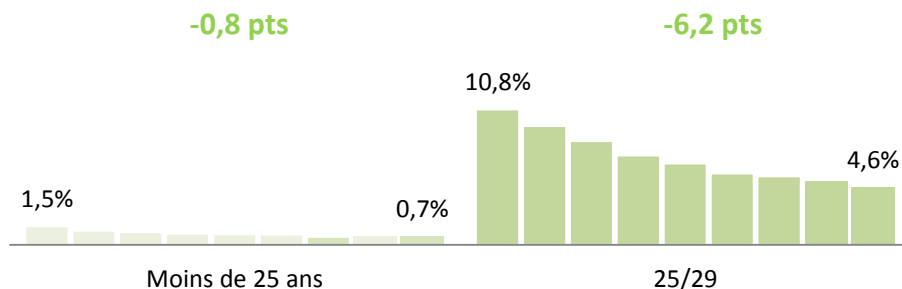
La part des moins de 30 ans continue sa diminution au sein des salariés en CDI dans notre branche. Cette évolution est à mettre en relation avec la diminution constatée de la part des employés et avec les **recrutements à faible volumétrie d'emploi** plus ciblés sur des **profils expérimentés** (âge moyen de recrutement en CDI : 36,4 ans).

La part des salariés âgés de 30 à 44 ans après avoir connue une période de stabilité entre 2012 et 2015 est en diminution. 48 % des salariés recrutés en CDI en 2017 sont de cette classe d'âge.

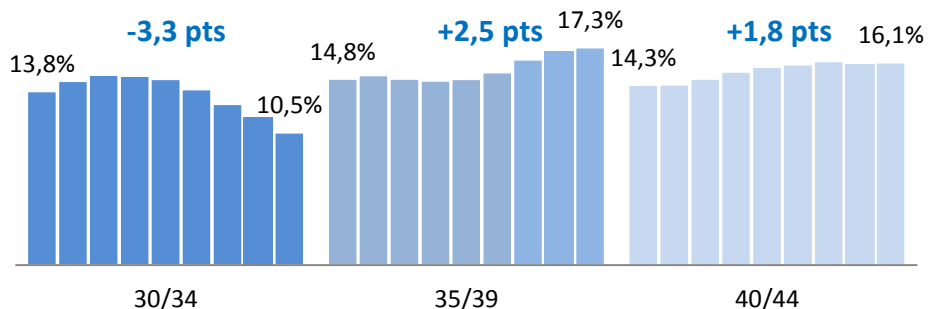
La part des salariés âgés de 45 ans et plus progresse de 6 points. Cette évolution est liée principalement au **vieillesse structurel** de la population et au recul de **l'âge de cessation d'activité** qui se situe à 61,2 ans en 2017 contre 60 ans en 2009.



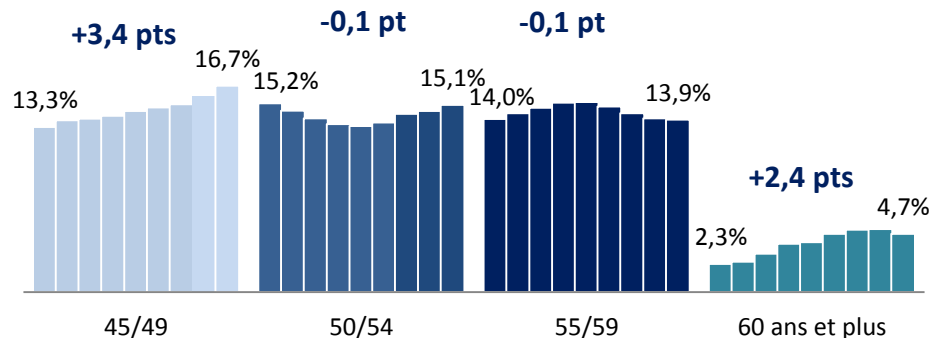
### Effectifs 2009 – 2016 : Moins de 30 ans



### Effectifs 2009 – 2016 : 30/44 ans

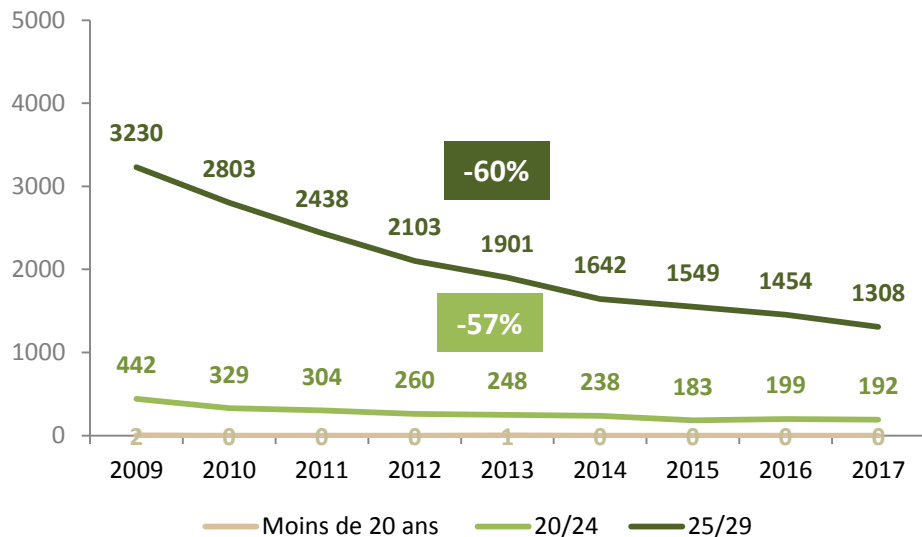


### Effectifs 2009 – 2016 : 45 ans et plus

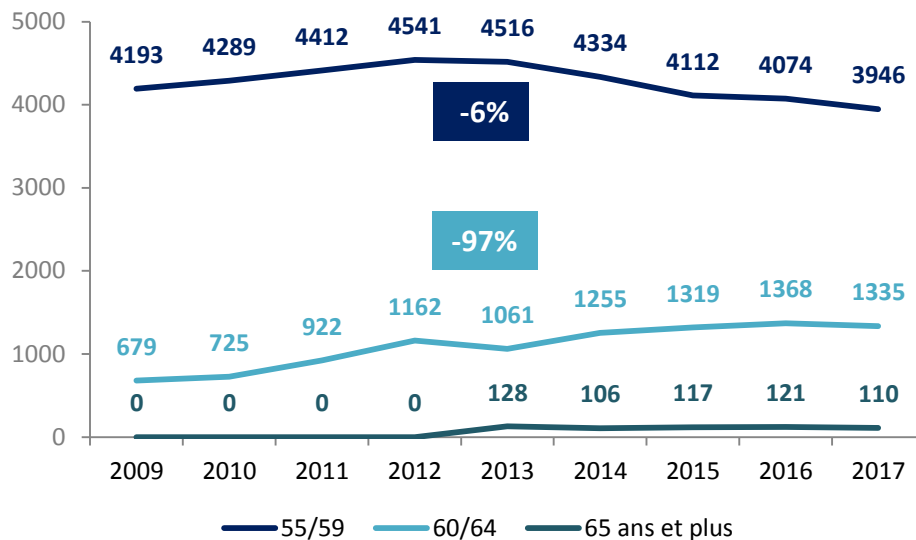




### Effectifs 2009 – 2017 des moins de 30 ans



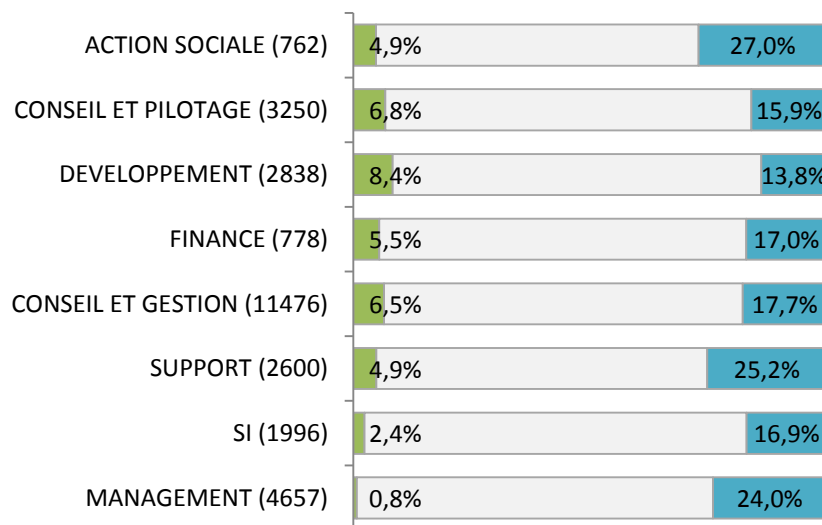
### Effectifs 2009 – 2017 des 55 ans et plus



### Moins de 30 ans : top 10 des métiers

|                                 | Moins de 30 ans |
|---------------------------------|-----------------|
| Conseiller Gestion Particuliers | 314             |
| Conseiller Clients              | 217             |
| Conseiller Gestion Entreprises  | 188             |
| Assistant Commercial            | 150             |
| Chargé d'Etudes Actuarielles    | 77              |
| Commercial                      | 51              |
| Support Métier                  | 31              |
| Comptable                       | 31              |
| Manager de proximité            | 30              |
| Chargé de Souscription Contrats | 30              |

### Moins de 30 ans et 55 ans et plus par famille



### 55 ans et plus : top 10 des métiers

|                                   | 55 ans et plus |
|-----------------------------------|----------------|
| Conseiller Gestion Particuliers   | 878            |
| Conseiller Gestion Entreprises    | 642            |
| Manager de proximité              | 594            |
| Support Métier                    | 351            |
| Manager d'activité                | 299            |
| Gestionnaire de Services Généraux | 266            |
| Manager Stratégique               | 225            |
| Commercial                        | 203            |
| Assistant/Secrétaire              | 201            |
| Conseiller Maîtrise d'Ouvrage     | 160            |



**100% Retraite Complémentaire**

**100% Assurance de personnes**

**Mixte**

**33%**

Poids dans la Branche  
Eff. 9 420  
Evolution 16-17 : +19



**46% d'Employés**  
34% d'AM  
21% de Cadres



**Âge Moyen**  
**34%** concernent les  
50/59 ans



**Familles professionnelles**  
#1 Conseil & Gestion Eff. 5 547  
#2 Management Eff. 1 438  
#3 Conseil & Pilotage Eff. 748



Entrées : 259 salariés



Sorties : 566 salariés



**Top 3 des motifs de départ**  
#1 Retraite 72%  
#2 Démission 10%  
#3 Licenciement 6%

**34%**

Poids dans la Branche  
Eff. 9 662  
Evolution 16-17 : +786



**34% d'Employés**  
33% d'AM  
33% de Cadres



**Âge Moyen**  
**32%** concernent les  
40/49 ans



**Familles professionnelles**  
#1 Conseil & Gestion Eff. 3 864  
#2 Développement Eff. 1 933  
#3 Conseil & Pilotage Eff. 1 460



Entrées : 608 salariés



Sorties : 675 salariés



**Top 3 des motifs de départ**  
#1 Démission 32%  
#2 Retraite 28%  
#3 Licenciement 13%

**33%**

Poids dans la Branche  
Eff. 9 284  
Evolution 16-17 : - 1 479



**38% de Cadres**  
35% d'Employés  
27% d'AM



**Âge Moyen**  
**33%** concernent les  
40/49 ans



**Familles professionnelles**  
#1 Conseil & Gestion Eff. 2 065  
#2 Management Eff. 1 765  
#3 Conseil & Pilotage Eff. 1 042



Entrées : 554 salariés



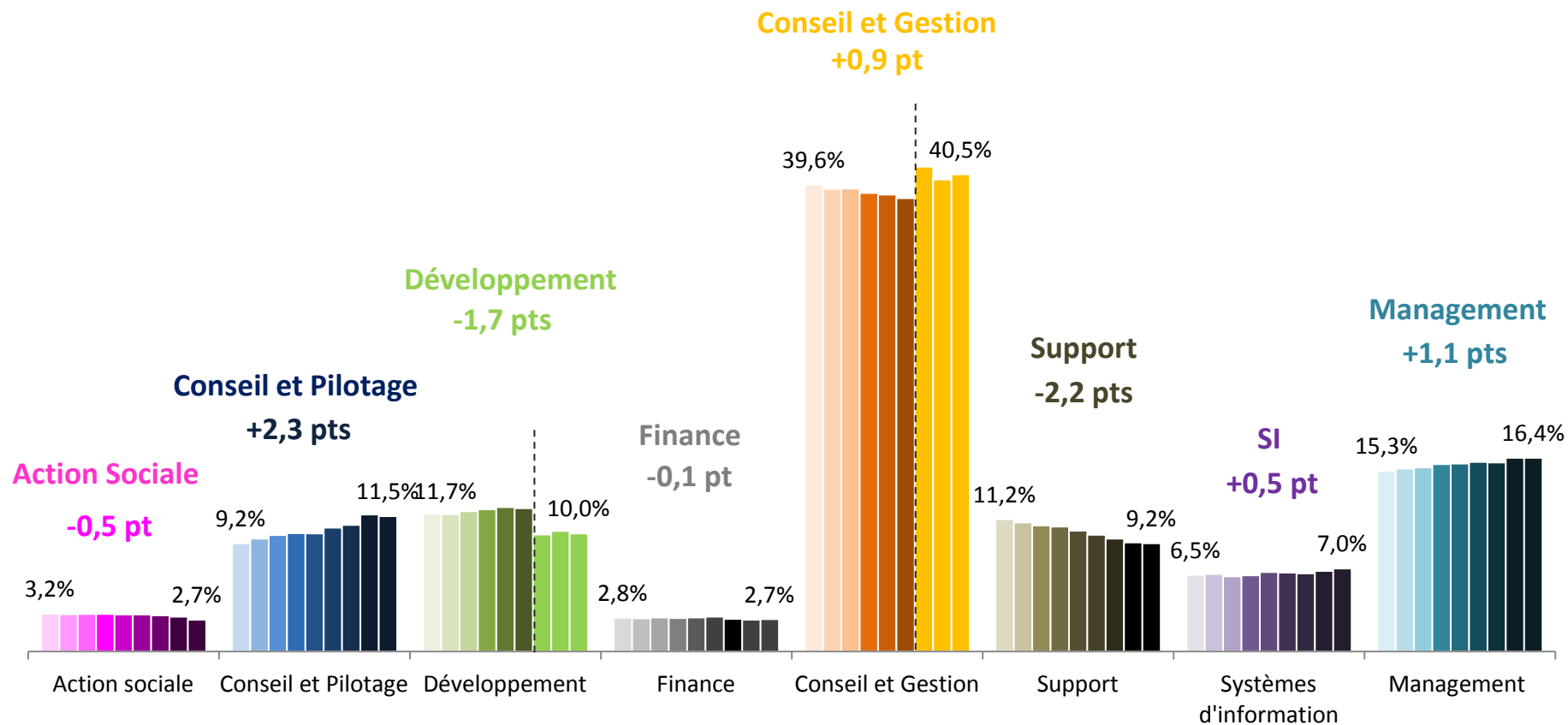
Sorties : 875 salariés



**Top 3 des motifs de départ**  
#1 Retraite 31%  
#2 Démission 21%  
#3 Mobilité hors CCN 19%



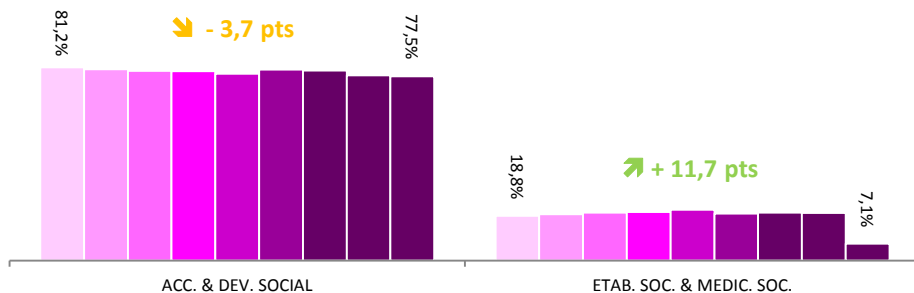
Effectifs 2009 – 2017 par famille professionnelle



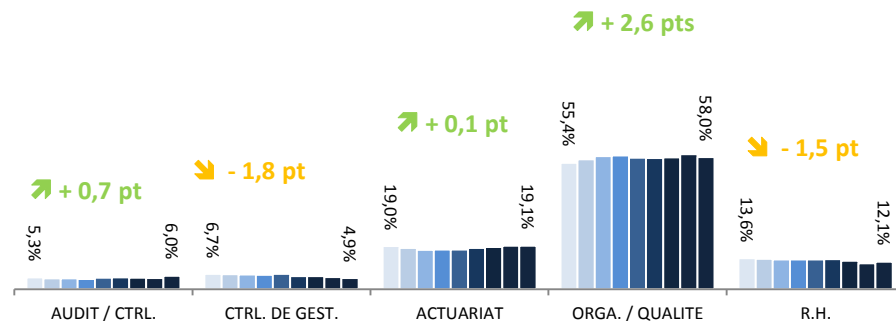
Suite à l'actualisation de la nomenclature des métiers de la Gestion (données 2015), la répartition par famille professionnelle a été sensiblement modifiée. La **Relation Client** n'étant pas intégrée au sein de l'ancienne famille Gestion, un travail d'identification du métier de Conseiller Clients a été réalisé au sein des emplois du métier d'assistant commercial. Au final, plus d'un 1/3 des salariés précédemment identifiés par leur emploi comme Assistants commerciaux sont devenus Conseillers Clients. Cette rupture statistique explique les évolutions 2015-2017 des familles Conseil et Gestion et Développement.



### Action Sociale : 2,7%



### Conseil et Pilotage : 11,5%



|   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Evo 09-17 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <b>ACTION SOCIALE</b>   | 957  | 937  | 944  | 945  | 923  | 907  | 872  | 854  | 762  | -20,4%    |
| <b>ACCOMPAGNEMENT ET DEVELOPPEMENT SOCIAL</b>                     | 777  | 754  | 753  | 752  | 725  | 728  | 696  | 679  | 700  | -9,9%     |
| Chargé d'Intervention Sociale                                     | 670  | 650  | 636  | 625  | 614  | 601  | 569  | 545  | 501  | -25,2%    |
| Chargé de Développement Social                                    | 107  | 104  | 117  | 127  | 111  | 127  | 127  | 134  | 199  | +86,0%    |
| <b>ETABLISSEMENT SOCIAL ET MEDICO SOCIAL</b>                      | 180  | 183  | 191  | 193  | 198  | 179  | 176  | 175  | 62   | -65,6%    |
| Chargé d'Etudes et de Suivi d'Etablissement Social et Médico-Soc. | 27   | 28   | 25   | 26   | 28   | 14   | 14   | 16   | 20   | -25,9%    |
| Intervenant Médico-Social   | 153  | 155  | 166  | 167  | 170  | 165  | 162  | 159  | 42   | -72,5%    |

|   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Evo 09-17 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <b>CONSEIL ET PILOTAGE</b>                  | 2752 | 2840 | 2922 | 2975 | 2942 | 3036 | 3070 | 3369 | 3250 | +18,1%    |
| <b>AUDIT/CONTRÔLE</b>                       | 145  | 138  | 141  | 136  | 148  | 158  | 158  | 167  | 194  | +33,8%    |
| Auditeur                                    | 145  | 138  | 141  | 136  | 148  | 158  | 158  | 167  | 194  | +33,8%    |
| <b>CONTRÔLE DE GESTION</b>                  | 185  | 188  | 190  | 188  | 198  | 177  | 179  | 180  | 160  | -13,5%    |
| Contrôleur de Gestion                       | 185  | 188  | 190  | 188  | 198  | 177  | 179  | 180  | 160  | -13,5%    |
| <b>ACTUARIAT</b>                            | 522  | 515  | 504  | 518  | 514  | 552  | 571  | 643  | 620  | +18,8%    |
| Chargé d'Etudes Actuarielles                | 217  | 216  | 220  | 235  | 235  | 263  | 284  | 316  | 304  | +40,1%    |
| Chargé de Souscription Contrats             | 237  | 212  | 211  | 207  | 199  | 206  | 204  | 250  | 245  | +3,4%     |
| Technicien Actuariat                        | 68   | 87   | 73   | 76   | 80   | 83   | 83   | 77   | 71   | +4,4%     |
| <b>ORGANISATION / QUALITE</b>               | 1525 | 1620 | 1705 | 1743 | 1698 | 1748 | 1777 | 1995 | 1884 | +23,5%    |
| Assistant Maîtrise d'Ouvrage                | 215  | 235  | 194  | 192  | 184  | 257  | 267  | 302  | 337  | +56,7%    |
| Chargé de la Sécurité                       | 10   | 8    | 7    | 7    | 6    | 4    | 6    | 5    | 5    | -50,0%    |
| Conseiller Maîtrise d'Ouvrage               | 451  | 447  | 522  | 495  | 515  | 596  | 617  | 640  | 750  | +66,3%    |
| Conseiller Organisation                     | 788  | 865  | 919  | 985  | 940  | 837  | 822  | 984  | 749  | -4,9%     |
| Conseiller Qualité                          | 61   | 65   | 63   | 64   | 53   | 54   | 65   | 64   | 43   | -29,5%    |
| <b>RESSOURCES HUMAINES</b>                  | 375  | 379  | 382  | 390  | 384  | 401  | 385  | 384  | 392  | +4,5%     |
| Chargé de Développement Ressources Humaines | 129  | 133  | 131  | 123  | 112  | 124  | 141  | 146  | 145  | +12,4%    |
| Formateur                                   | 44   | 48   | 64   | 73   | 83   | 71   | 64   | 60   | 62   | +40,9%    |
| Gestionnaire Ressources Humaines            | 202  | 198  | 187  | 194  | 189  | 206  | 180  | 178  | 185  | -8,4%     |

Les effectifs de l'Action Sociale connaissent une forte diminution entre 2016 et 2017. Cette **diminution est conjoncturelle**. Elle est liée aux **mobilités hors CCN** et notamment aux départs de deux mutuelles rattachées à des GPS. Ces mobilités concernent avant tout des intervenants médico-sociaux dont le nombre passe de 159 à 42 entre 2016 et 2017.

Par ailleurs, la tendance constatée depuis plusieurs années de diminution du nombre de Chargés d'Intervention Sociale et d'augmentation des Chargés de Développement Social se poursuit. Cela traduit la priorité donnée aux grands **projets d'action sociale collective** mis en œuvre avec les partenaires publics et privés et qui concourent notamment à améliorer la visibilité de l'Action Sociale de l'Agirc et de l'Arrco.

Ces évolutions découlent des facteurs de transformation <sup>(1)</sup> de nature économique, technologique, sociétale et réglementaire : renforcer la lisibilité et la visibilité de l'action sociale, rester en prise avec les besoins sociétaux, mieux satisfaire les besoins des actifs, faire émerger des modèles qui intègrent de nouvelles logiques économiques, optimiser les partenariats et s'adapter à toujours plus d'univers différents.

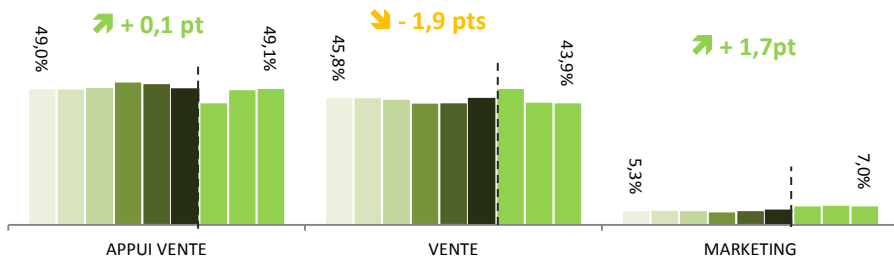
(7) Pour plus d'informations sur les facteurs de transformation identifiés pour les activités-métiers de l'Action Sociale, voir le Profil prospectif des métiers de l'Action Sociale : <http://obsmetiers.rcp-pro.fr/>

Veiller au respect des réglementations et des obligations prudentielles, garantir la conformité, rechercher l'efficacité, piloter au plus près les ressources humaines, améliorer la qualité du service rendu au client aussi bien pour la retraite complémentaire que pour l'assurance de personnes, sont les missions qui rendent les métiers du Conseil et Pilotage indispensables au sein des organisations des GPS.

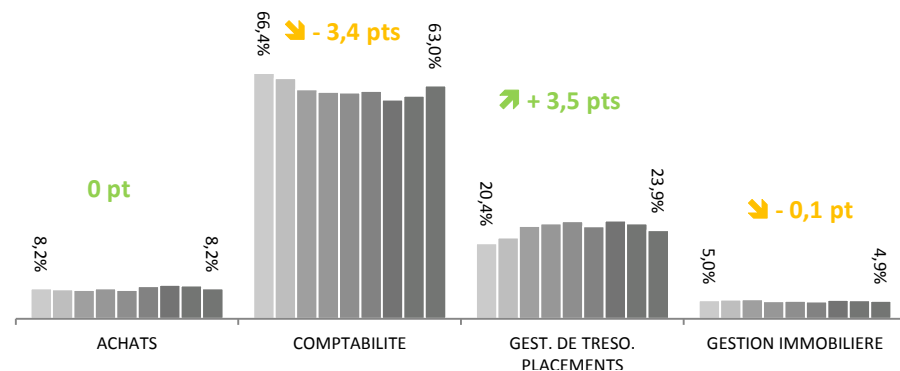
En progression depuis plusieurs années, les effectifs de la famille Conseil et Pilotage connaissent une légère diminution en 2017 notamment à cause de la baisse du nombre de Conseillers Organisation, de Contrôleurs de Gestion et d'Actuaire. Cette baisse est liée à une **augmentation du turn-over** pour ces métiers.



### Développement : 10,0%



### Finance : 2,7%



|                            | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | Evo 09-17       |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| <b>DEVELOPPEMENT</b>       | <b>3511</b> | <b>3450</b> | <b>3520</b> | <b>3580</b> | <b>3603</b> | <b>3516</b> | <b>2840</b> | <b>2968</b> | <b>2838</b> | <b>-19,2%</b> ↓ |
| <b>APPUI VENTE</b>         | <b>1719</b> | <b>1687</b> | <b>1742</b> | <b>1841</b> | <b>1831</b> | <b>1723</b> | <b>1249</b> | <b>1443</b> | <b>1393</b> | <b>-19,0%</b> ↓ |
| Assistant Commercial       | 1719        | 1687        | 1742        | 1841        | 1831        | 1723        | 1249        | 1163        | 1104        | -35,8%          |
| Technico Commercial        | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | 280         | 289         | -               |
| <b>VENTE</b>               | <b>1607</b> | <b>1579</b> | <b>1593</b> | <b>1567</b> | <b>1584</b> | <b>1601</b> | <b>1393</b> | <b>1312</b> | <b>1246</b> | <b>-22,5%</b> ↓ |
| Commercial                 | 1607        | 1579        | 1593        | 1567        | 1584        | 1601        | 1393        | 1312        | 1246        | -22,5%          |
| <b>MARKETING</b>           | <b>185</b>  | <b>184</b>  | <b>185</b>  | <b>172</b>  | <b>188</b>  | <b>192</b>  | <b>198</b>  | <b>213</b>  | <b>199</b>  | <b>7,6%</b> ↑   |
| Marketeur Marchés/Produits | 68          | 71          | 74          | 66          | 76          | 86          | 85          | 107         | 95          | 39,7%           |
| Marketeur Opérationnel     | 117         | 113         | 111         | 106         | 112         | 106         | 113         | 106         | 104         | -11,1%          |

|  | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | Evo 09-17       |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| <b>FINANCE</b>                                       | <b>853</b> | <b>830</b> | <b>851</b> | <b>842</b> | <b>847</b> | <b>853</b> | <b>787</b> | <b>780</b> | <b>778</b> | <b>-8,8%</b> ↓  |
| <b>ACHATS</b>  | <b>70</b>  | <b>66</b>  | <b>66</b>  | <b>69</b>  | <b>66</b>  | <b>75</b>  | <b>72</b>  | <b>70</b>  | <b>64</b>  | <b>-8,6%</b> ↓  |
| Acheteur   | 70         | 66         | 66         | 69         | 66         | 75         | 72         | 70         | 64         | -8,6%           |
| <b>COMPTABILITE</b>                                  | <b>566</b> | <b>539</b> | <b>527</b> | <b>516</b> | <b>517</b> | <b>525</b> | <b>466</b> | <b>470</b> | <b>490</b> | <b>-13,4%</b> ↓ |
| Comptable  | 566        | 539        | 527        | 516        | 517        | 525        | 466        | 470        | 490        | -13,4%          |
| <b>GESTION DE TRESORERIE/PLACEMENTS</b>              | <b>174</b> | <b>182</b> | <b>213</b> | <b>217</b> | <b>223</b> | <b>213</b> | <b>209</b> | <b>201</b> | <b>186</b> | <b>6,9%</b> ↑   |
| Chargé de Trésorerie et de Placements                | 90         | 95         | 103        | 107        | 114        | 114        | 114        | 109        | 108        | 20,0%           |
| Gestionnaire de Trésorerie et de Placements          | 84         | 87         | 110        | 110        | 109        | 99         | 95         | 92         | 78         | -7,1%           |
| <b>GESTION IMMOBILIERE</b>                           | <b>43</b>  | <b>43</b>  | <b>45</b>  | <b>40</b>  | <b>41</b>  | <b>40</b>  | <b>40</b>  | <b>39</b>  | <b>38</b>  | <b>-11,6%</b> ↓ |
| Chargé d'Investissements et de Patrimoine Immobilier | 43         | 43         | 45         | 40         | 41         | 40         | 40         | 39         | 38         | -11,6%          |

Dans un **contexte réglementaire** en pleine évolution (généralisation de la complémentaire santé et fin de la clause de désignation, directive sur la distribution d'assurance), face à des **clients plus volatils**, informés et exigeants et pour répondre au défi de la **digitalisation**, les GPS tentent d'accroître leur **force commerciale** et leurs **services marketing**. Ils tissent de **nouveaux partenariats de distribution** et proposent des **produits et services personnalisés** pour fidéliser leur clientèle et conquérir de nouveaux marchés.

La **force commerciale** s'appuie notamment sur des assistants commerciaux dont le rôle évolue vers plus de prospection, de suivi de portefeuilles et d'actions de vente de produits standards. La complexification des processus de vente engendre également le développement d'un métier de support technique : le **technico-commercial** qui intervient notamment sur les contrats sur mesure ou intermédiés.

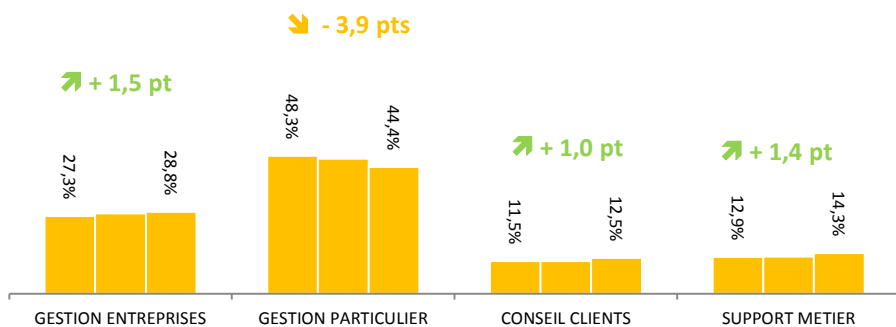
Entre 2016 et 2017, les effectifs de la famille Développement diminuent. Cette diminution est liée à une forte augmentation du **turn-over** pour cette famille professionnelle (6,5%). Par ailleurs, force est de constater la **mobilité** d'une partie de la force commerciale d'un GPS vers une filiale impactant les données globales.

Entre 2009 et 2017, les effectifs de la Finance connaissent une baisse de 8,8% caractérisée notamment par la **diminution des effectifs de la Comptabilité**. Comme de nombreux métiers, le métier de comptable est impacté par les transformations liées à l'**automatisation des processus** (dématisation des flux comptables et interopérabilité des systèmes d'information). Toutefois, la diminution constatée depuis quelques années semble s'être stabilisée à partir de 2016 notamment par l'intégration de comptables provenant d'entités relevant d'autres conventions collectives.

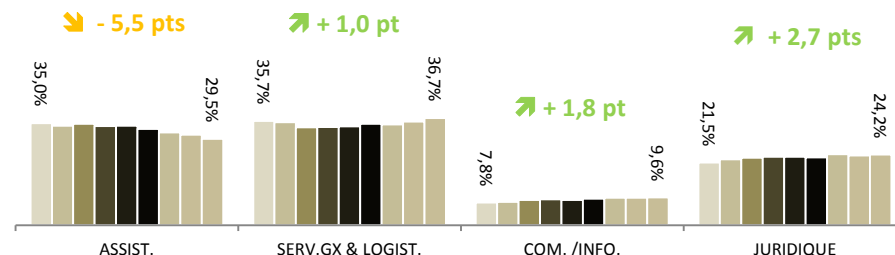
Parallèlement, le métier de Chargé de Trésorerie et de Placements connaît une légère augmentation de ses effectifs.



### Conseil et Gestion : 40,5%



### Support : 9,2%



|                                 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  | Evo 15-17 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-----------|
| <b>CONSEIL ET GESTION</b>       | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 11747 | 11618 | 11476 | -2,3%     |
| <b>CONSEIL CLIENTS</b>          | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 1346  | 1333  | 1437  | 6,8%      |
| Conseiller Clients              | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 1346  | 1333  | 1437  | 6,8%      |
| <b>GESTION ENTREPRISES</b>      | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 3203  | 3274  | 3302  | 3,1%      |
| Conseiller Gestion Entreprises  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 3203  | 3274  | 3302  | 3,1%      |
| <b>GESTION PARTICULIERS</b>     | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 5677  | 5498  | 5099  | -10,2%    |
| Conseiller Gestion Particuliers | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 5677  | 5498  | 5099  | -10,2%    |
| <b>SUPPORT METIER</b>           | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 1521  | 1513  | 1638  | 7,7%      |
| Support Métier                  | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 1521  | 1513  | 1638  | 7,7%      |

|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Evo 09-17 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| <b>SUPPORT</b>                             | 3361 | 3243 | 3165 | 3141 | 3011 | 2858 | 2737 | 2685 | 2600 | -22,6%    |
| <b>ASSISTANCE</b>                          | 1177 | 1105 | 1099 | 1068 | 1026 | 942  | 869  | 834  | 768  | -34,7%    |
| Assistant/Secrétaire                       | 982  | 922  | 903  | 912  | 878  | 854  | 788  | 761  | 716  | -27,1%    |
| Gestionnaire Administratif                 | 195  | 183  | 196  | 156  | 148  | 88   | 81   | 73   | 52   | -73,3%    |
| <b>SERVICES GENERAUX ET LOGISTIQUE</b>     | 1201 | 1146 | 1060 | 1058 | 1019 | 993  | 945  | 955  | 954  | -20,6%    |
| Chargé des Services Généraux et Logistique | 50   | 50   | 47   | 44   | 45   | 50   | 47   | 38   | 47   | -6,0%     |
| Gestionnaire de Services Généraux          | 1151 | 1096 | 1013 | 1014 | 974  | 943  | 898  | 917  | 907  | -21,2%    |
| <b>COMMUNICATION/INFORMATION</b>           | 261  | 259  | 273  | 278  | 261  | 260  | 258  | 254  | 249  | -4,6%     |
| Chargé de Communication                    | 134  | 132  | 152  | 148  | 139  | 148  | 160  | 169  | 168  | 25,4%     |
| Documentaliste                             | 50   | 47   | 45   | 43   | 36   | 28   | 30   | 24   | 18   | -64,0%    |
| Infographiste                              | 51   | 55   | 50   | 55   | 51   | 48   | 39   | 40   | 39   | -23,5%    |
| Webmestre                                  | 26   | 25   | 26   | 32   | 35   | 36   | 29   | 21   | 24   | -7,7%     |
| <b>JURIDIQUE</b>                           | 722  | 733  | 733  | 737  | 705  | 663  | 665  | 642  | 629  | -12,9%    |
| Chargé des Instances                       | 37   | 37   | 36   | 36   | 36   | 40   | 47   | 55   | 56   | 51,4%     |
| Gestionnaire Recouvrement Contentieux      | 573  | 573  | 565  | 556  | 524  | 479  | 458  | 413  | 401  | -30,0%    |
| Juriste d'Entreprise                       | 112  | 123  | 132  | 145  | 145  | 144  | 160  | 174  | 172  | 53,6%     |

La mise à jour de la nomenclature des métiers de la famille Conseil et Gestion ne permet de décrire l'évolution des effectifs des différents métiers qui la composent que pour la période 2015-2017. Par ailleurs, une mise à jour du lien entre les emplois et les métiers de la famille Conseil et Gestion a été réalisée dans le cadre des travaux pour le Nouveau Modèle Communautaire de Service (NMCS). Ces deux optimisations rendent plus difficile l'interprétation des données.

Le métier de Conseiller **Gestion Particuliers** est en diminution aussi bien au niveau des effectifs (-578 salariés) que de son poids au sein de la famille Conseil et Gestion (-3,9 pts). Le Conseiller **Gestion Entreprises** représente 28,8% des effectifs. Comme, le conseiller clients ou le support métier, il est en croissance.

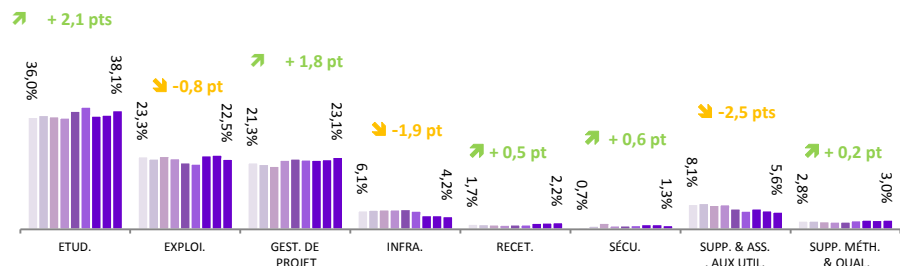
Les **Conseillers Clients** représentent 12,5% des effectifs de cette famille. Ce métier pourrait être amené à se développer dans les années à venir face aux évolutions des attentes des clients (rapidité de la réponse, attente conseil personnalisé, mesure de la satisfaction client...), au développement du digital, à la mise en œuvre d'une relation clients « omnicanale » et à l'arrivée des nouveaux services en ligne.

Les effectifs des sous-familles Assistance, Services Généraux et Logistique et Communication connaissent une diminution. Ces évolutions sont notamment à mettre en relation avec le mouvement de concentration des GPS, le renforcement de l'usage des **nouvelles technologies** notamment en matière de bureautique et de **dématérialisation** des documents, ainsi que l'**automatisation des process** en œuvre dans les GPS. Notons toutefois, la croissance du métier de chargé de communication.

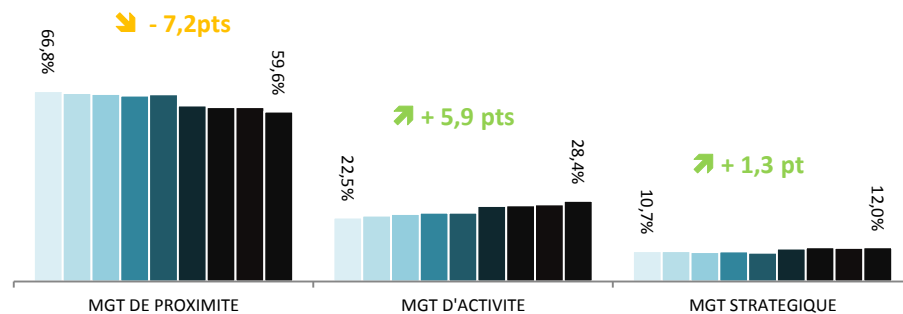
Au sein de la sous-famille Juridique, le métier de **Juriste d'Entreprise** connaît une augmentation de ses effectifs, probablement à mettre en relation avec les nouvelles exigences légales et réglementaires du secteur. Alors que le gestionnaire **recouvrement contentieux** continue sa diminution sous l'effet des processus d'industrialisation du recouvrement entamés il y a plusieurs années.



### Systèmes d'information : 7,0%



### Management : 16,4%



|  | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | Evo 09-17     |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>SYSTÈME D'INFORMATION</b>           | <b>1949</b> | <b>1949</b> | <b>1882</b> | <b>1917</b> | <b>1983</b> | <b>1942</b> | <b>1895</b> | <b>1979</b> | <b>1996</b> | <b>2,4%</b> ↗ |
| ETUDES                                 | 701         | 712         | 680         | 686         | 751         | 763         | 690         | 726         | 760         | 8,4% ↗        |
| EXPLOITATION                           | 454         | 441         | 441         | 435         | 425         | 400         | 448         | 471         | 450         | -0,9% ↘       |
| GESTION DE PROJET                      | 416         | 406         | 382         | 425         | 448         | 443         | 421         | 444         | 461         | 10,8% ↗       |
| INFRASTRUCTURES                        | 118         | 121         | 119         | 122         | 127         | 115         | 84          | 88          | 84          | -28,8% ↘      |
| RECETTE                                | 34          | 31          | 28          | 27          | 29          | 29          | 38          | 42          | 44          | 29,4% ↗       |
| SÉCURITÉ                               | 14          | 21          | 38          | 23          | 23          | 24          | 31          | 32          | 26          | 85,7% ↗       |
| SUPPORT ET ASSISTANCE AUX UTILISATEURS | 158         | 164         | 146         | 153         | 132         | 112         | 125         | 118         | 111         | -29,7% ↘      |
| SUPPORT, MÉTHODE ET QUALITÉ            | 54          | 53          | 48          | 46          | 48          | 56          | 58          | 58          | 60          | 11,1% ↗       |

|                         | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | Evo 09-17     |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>MANAGEMENT</b>       | <b>4596</b> | <b>4606</b> | <b>4622</b> | <b>4712</b> | <b>4688</b> | <b>4647</b> | <b>4586</b> | <b>4765</b> | <b>4657</b> | <b>1,3%</b> ↗ |
| MANAGEMENT DE PROXIMITÉ | 3069        | 3046        | 3044        | 3074        | 3080        | 2871        | 2807        | 2915        | 2777        | -9,5% ↘       |
| Manager de proximité    | 3069        | 3046        | 3044        | 3074        | 3080        | 2871        | 2807        | 2915        | 2777        | -9,5% ↘       |
| MANAGEMENT D'ACTIVITÉ   | 1035        | 1069        | 1098        | 1139        | 1134        | 1235        | 1225        | 1288        | 1321        | 27,6% ↗       |
| Manager d'activité      | 1035        | 1069        | 1098        | 1139        | 1134        | 1235        | 1225        | 1288        | 1321        | 27,6% ↗       |
| MANAGEMENT STRATEGIQUE  | 492         | 491         | 480         | 499         | 474         | 541         | 554         | 562         | 559         | 13,6% ↗       |
| Manager stratégique     | 492         | 491         | 480         | 499         | 474         | 541         | 554         | 562         | 559         | 13,6% ↗       |

Les effectifs de la famille SI sont en évolution entre 2009 et 2017 (+2,4%). Cette évolution n'est pas linéaire. Les effectifs des SI ont connu une progression en dent de scie en fonction des projets développés dans les GPS. Côté Retraite Complémentaire, la tendance est plutôt à la diminution des effectifs comme le montrent les travaux de projection RH entamés depuis 4 années. C'est donc l'informatique de l'Assurance de personnes qui tirent les chiffres vers le haut.

Le développement et le déploiement de l'UR ont notamment généré en parallèle un besoin côté concurrentiel pour pouvoir intégrer et interfacier le système SI RC avec les systèmes existants dans les groupes.

Côté Retraite Complémentaire, l'année 2017 a été riche en projets : Généralisation de la DSN, développement des briques centrales (RNI, RNE, RNA...), RNGD ou la nouvelle plateforme de liquidation.... Sans oublier la montée en charge de l'offre inter-régimes.

Les effectifs du management sont en évolution entre 2009 et 2017. Notons toutefois une diminution de près de 100 personnes entre 2016 et 2017.

Si le métier de manager de proximité diminue en tendance sur la période, il joue un rôle central dans l'accompagnement du changement dans un contexte où le rythme des évolutions sociétales, technologiques, économiques et réglementaires s'accroît.

Passé d'un rôle d'encadrant dont la légitimité était fondée sur l'expertise technique, le manager de proximité doit plus que jamais partager la stratégie de l'entreprise, piloter de l'activité et les objectifs de son équipe, accompagner ses collaborateurs dans le développement de leur portefeuille de compétences et être porteur du sens et du changement <sup>(9)</sup>.

L'augmentation du nombre de managers d'activité est à mettre en relation avec les flux de mobilités fonctionnelles.

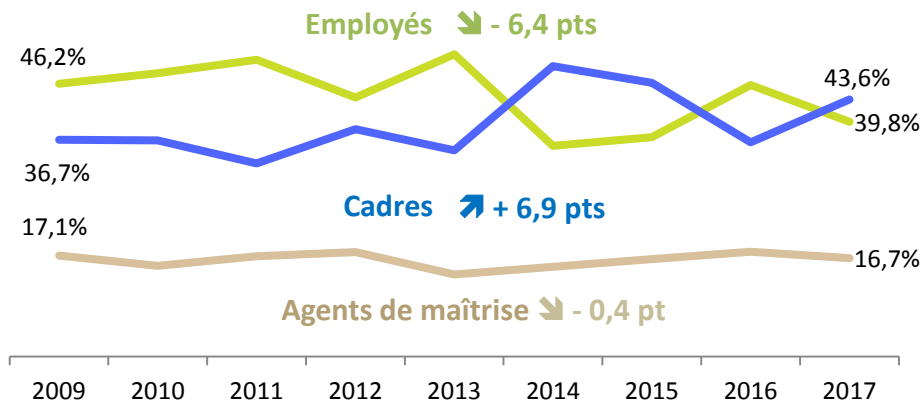
(9) Plus d'informations sur les **managers de proximité** : Profil Prospectif du Manager de proximité, novembre 2016 : <http://obsmetiers.rcp-pro.fr/>





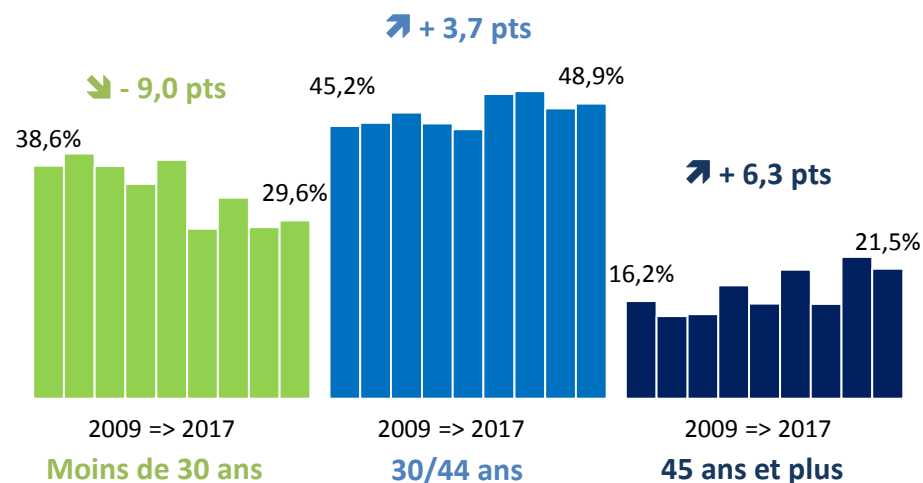
### Entrées 2009 – 2017 par catégorie professionnelle

|         | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ENTREES | 1323 | 1150 | 1428 | 1245 | 1225 | 1119 | 1212 | 1461 | 1421 |

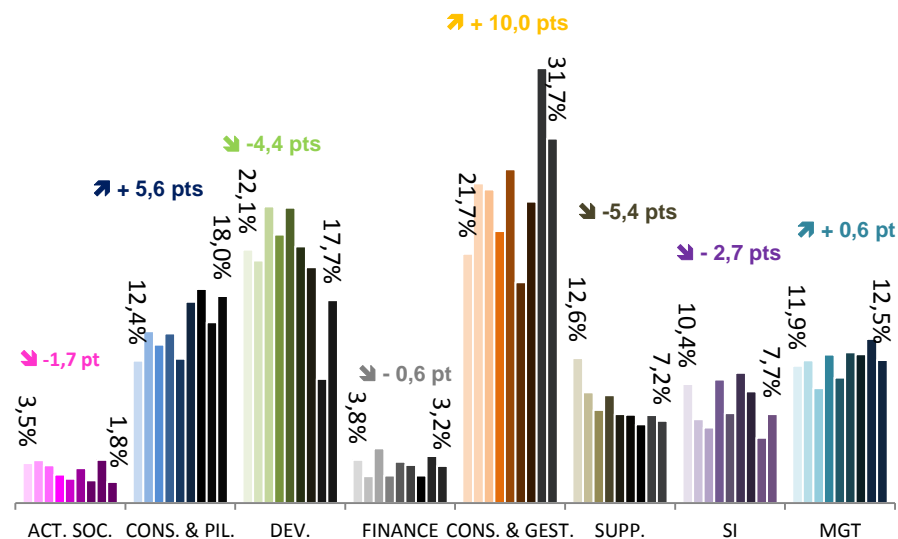


### Entrées 2009 – 2017 par classe d'âge

Âge moyen 2009 : 35,2 ans  
Âge moyen 2017 : 36,4 ans



### Entrées 2009 – 2017 par famille professionnelle



Après une hausse du nombre d'entrées entre 2014 et 2016, l'année 2017 marque une stabilisation avec 1 421 entrées en CDI.

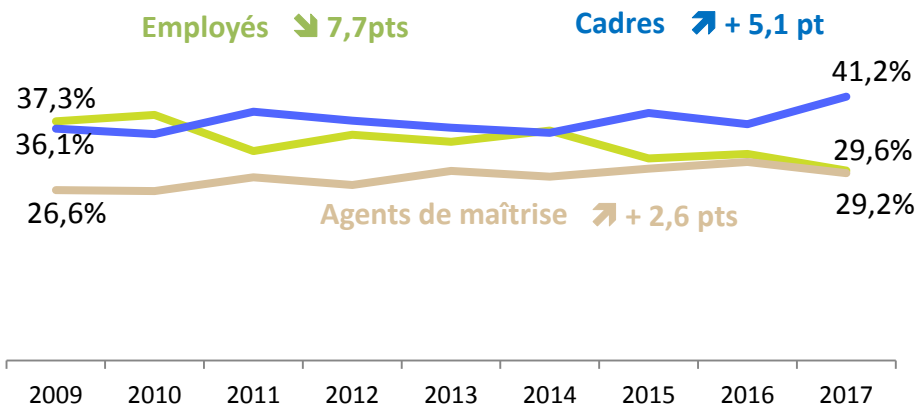
Les recrutements ont principalement porté sur la partie **Assurance de personnes (45%)** contre seulement 17% pour le domaine Retraite complémentaire. La famille **Conseil et Gestion** représente 32,9% des recrutements. Les profils de nouveaux embauchés (36% **Conseillers Clients** / 37% Conseiller Particuliers / 24% Conseillers Entreprises) sont orientés vers l'Assurance de personnes (42% contre 31% pour la Retraite).

La Famille **Développement** et la famille **Conseil et Pilotage** renforcent leurs effectifs. Pour la famille développement, il s'agit de compenser un turn-over plus élevé cette année, notamment pour la population des commerciaux. Pour le conseil et Pilotage, les recrutements concernent principalement les actuaires et les conseillers organisation et la MOA.



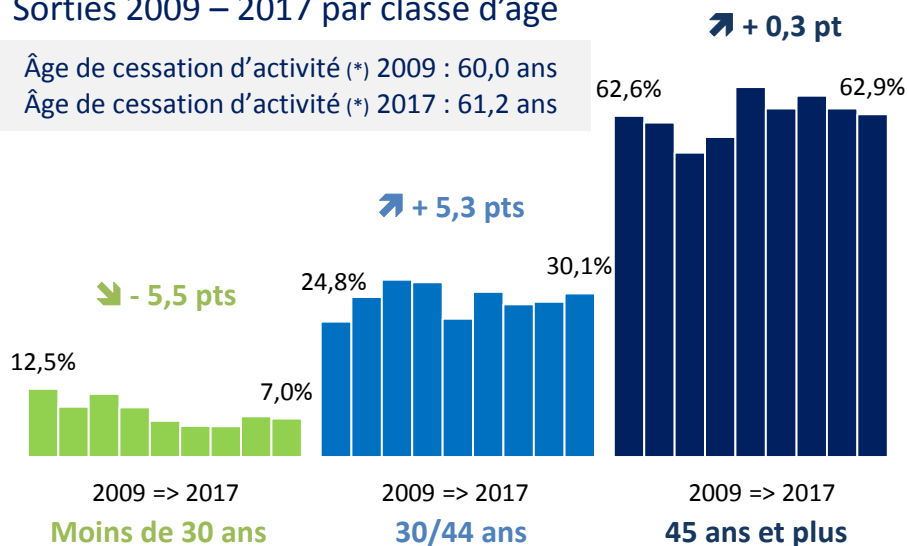
### Sorties 2009 – 2017 par catégorie professionnelle

|         | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| SORTIES | 1397 | 1552 | 1452 | 1468 | 1457 | 1804 | 1664 | 1658 | 2116 |

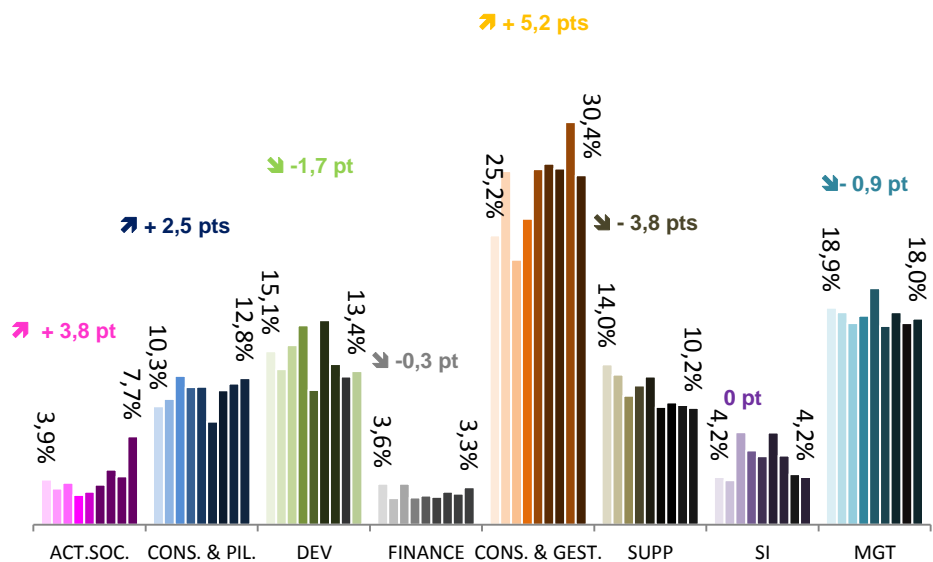


### Sorties 2009 – 2017 par classe d'âge

Âge de cessation d'activité (\*) 2009 : 60,0 ans  
Âge de cessation d'activité (\*) 2017 : 61,2 ans



### Sorties 2009 – 2017 par famille professionnelle



Le volume global des sorties de personnel est en augmentation de 27,6% entre 2016 et 2017. Comme indiqué précédemment, cette forte augmentation est **multi-causale** (départs d'entités de notre CCN, forte augmentation du turn-over et augmentation croissante des **départs en retraite**).

Constatons tout d'abord une forte augmentation de la part des sorties de la famille Action Sociale dont une partie des salariés (122 intervenants Médico-Sociaux) ont quitté notre Convention Collective.

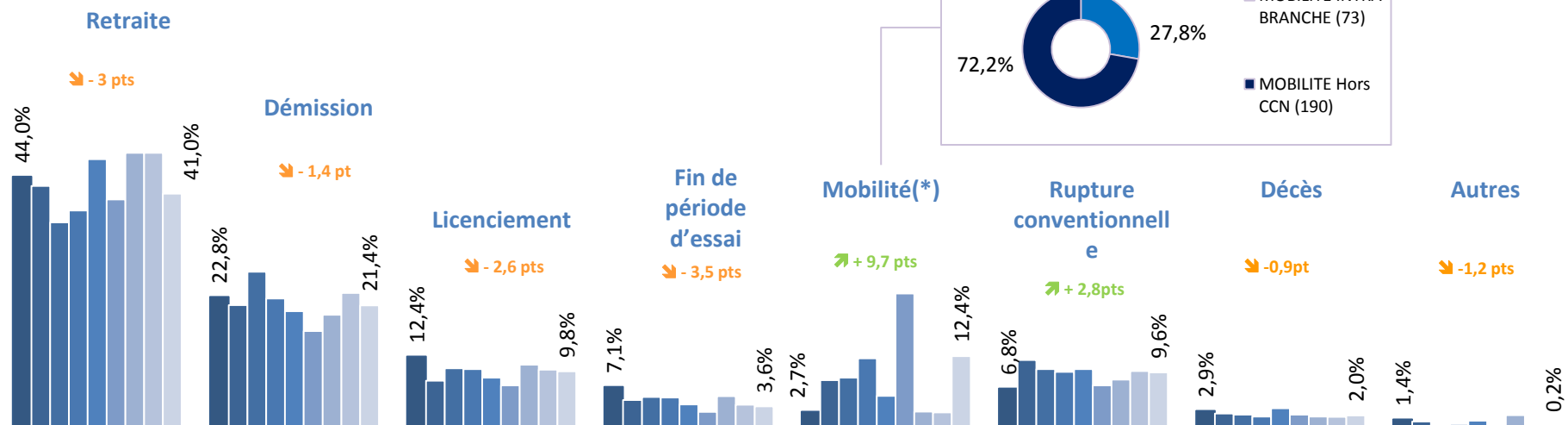
Pour la famille **Conseil et Gestion**, les départs en retraite représentent 61% des sorties, les démissions 14% et les ruptures conventionnelles 7%.

Par ailleurs, 39% des **managers** sont partis à la retraite, 20% ont démissionné (+ 9pts), 14% ont été licencié et 13% ont négocié une rupture conventionnelle. Le taux de **turn-over** pour cette famille professionnelle a fortement augmenté (4,1%) par rapport à 2016 (2,8%).

(\*) Âge de cessation d'activité : moyenne d'âge des salariés sortant à partir de 55 ans (tous motifs de sorties confondus)

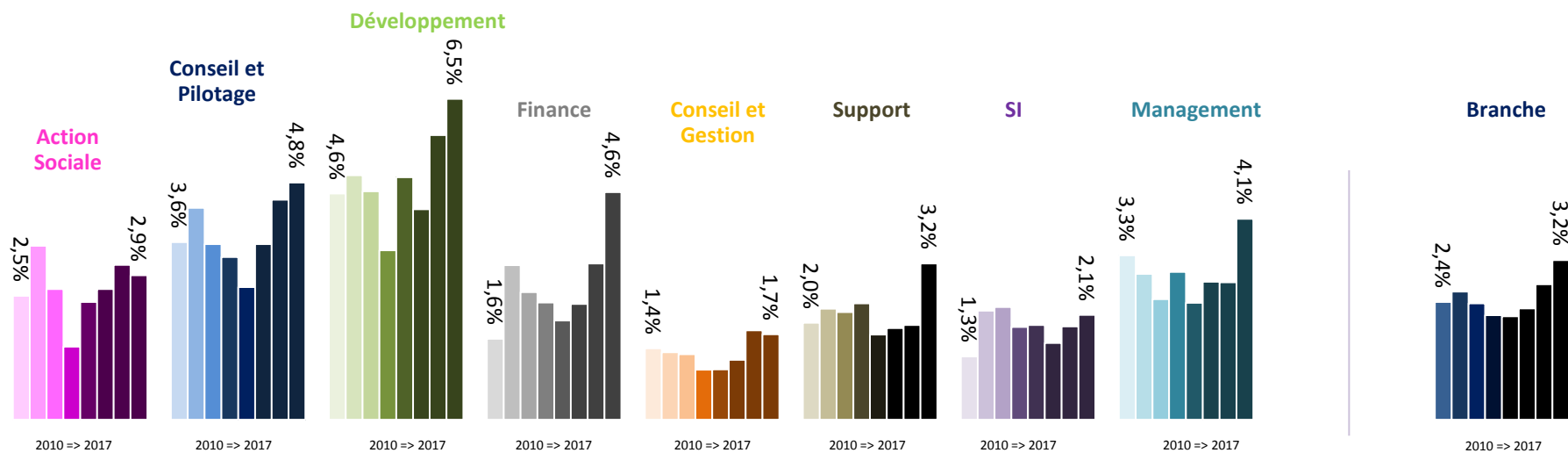


### Sorties 2009 – 2017 par motif



(\*) Mobilité intra-branche et mobilité hors CCN

### Turn-over (\*) 2010 – 2017 par famille professionnelle



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



### Démissions

**+16%** de démissions entre 2016 et 2017 Eff. 452 (+62)



**57%** de Cadres  
26% d'Employés  
17% d'AM



Âge Moyen

**47%** concernent les 30/39 ans

**37%**

des démissions après moins de 3 ans de recrutement



ADP 47% | Mixte 40% | RC 13%



#1 Conseil & Pilotage  
Eff. 111 (+13)  
#2 Développement  
Eff. 94 (+4)  
#3 Conseil & Gestion  
Eff. 87 (+10)

### Ruptures conventionnelles

**+25%** de ruptures conventionnelles entre 2016 et 2017 Eff. 203 (+40)



**47%** de Cadres  
32% d'Employés  
21% d'AM



Âge Moyen

**38%** concernent les 30/39 ans

**30%**

des ruptures conventionnelles entre 3 et 5 ans de recrutement



ADP 39% | Mixte 50% | RC 11%



#1 Management  
Eff. 48 (-17)  
#2 Conseil & Gestion  
Eff. 48 (+3)  
#3 Développement  
Eff. 45 (+13)

### Licenciements

**+24%** de licenciements entre 2016 et 2017 Eff. 207 (+44)



**46%** de Cadres  
32% d'Employés  
22% d'AM



Âge Moyen

**30%** concernent les 50/59 ans

**24%**

des licenciements entre 3 et 5 ans de recrutement



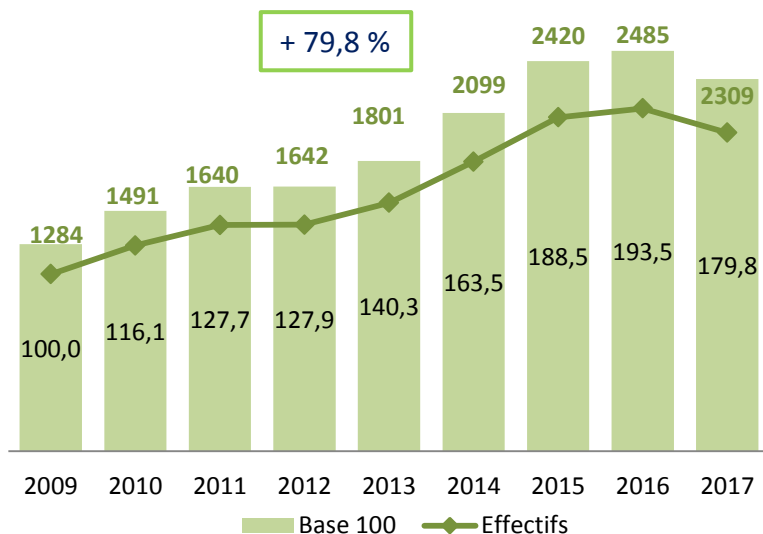
ADP 43% | Mixte 40% | RC 17%



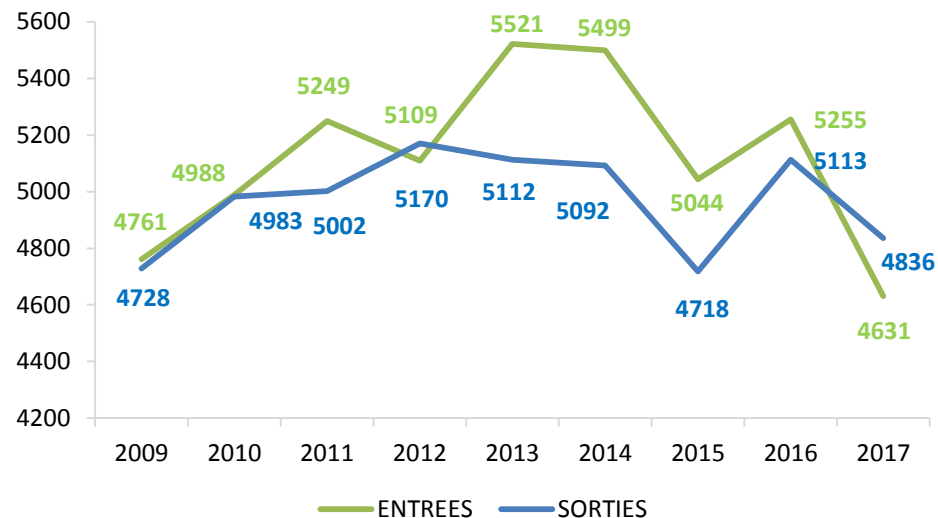
#1 Management  
Eff. 54 (+27)  
#2 Conseil & Gestion  
Eff. 51 (-21)  
#3 Développement  
Eff. 41 (+10)



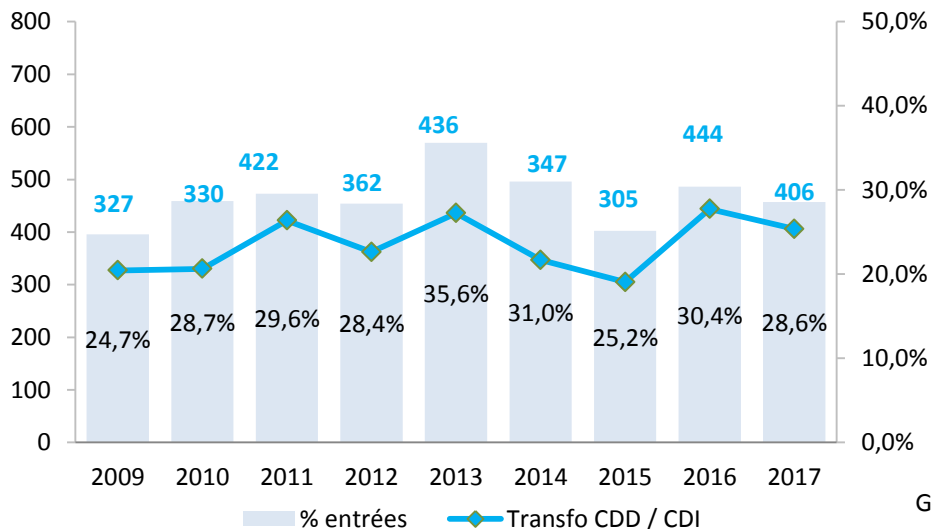
### Effectifs 2009 – 2017 en CDD



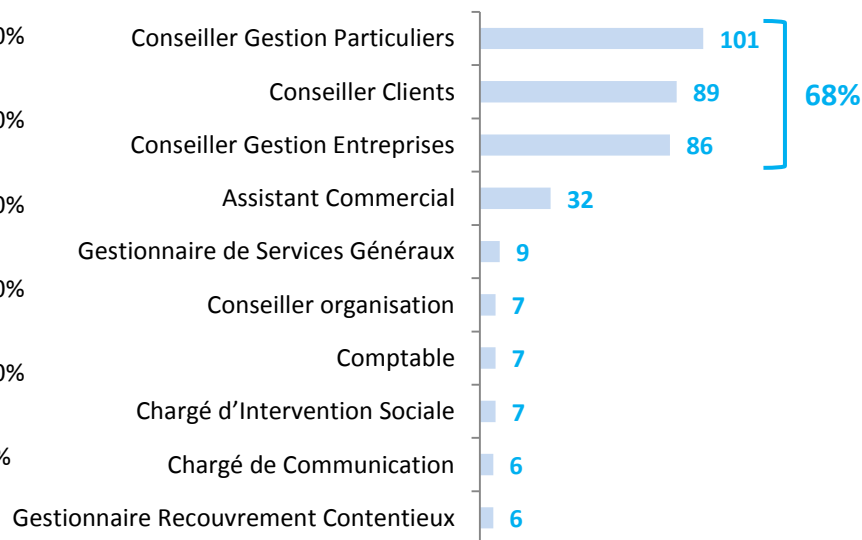
### Flux des entrées/sorties en CDD 2009 - 2017



### Transformations de CDD en CDI 2009 – 2017 et poids dans les entrées en CDI

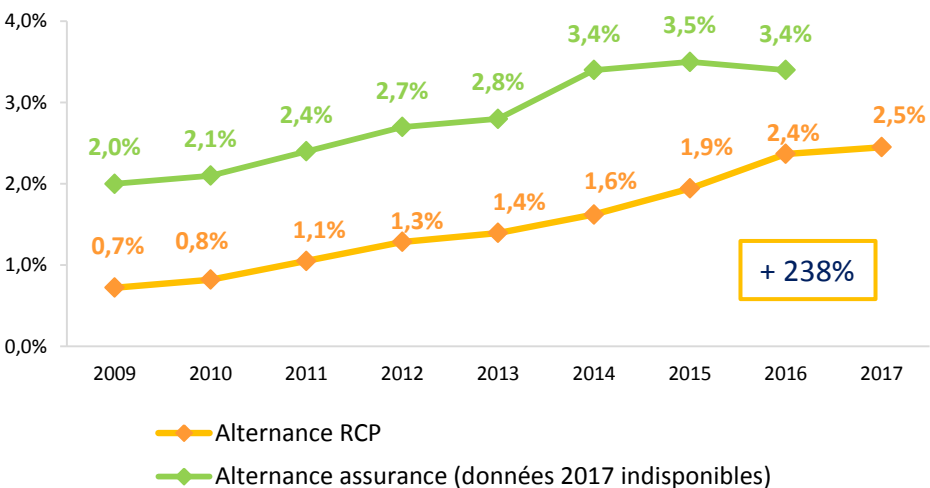


### Transformations de CDD en CDI 2017 par métier (top 10)

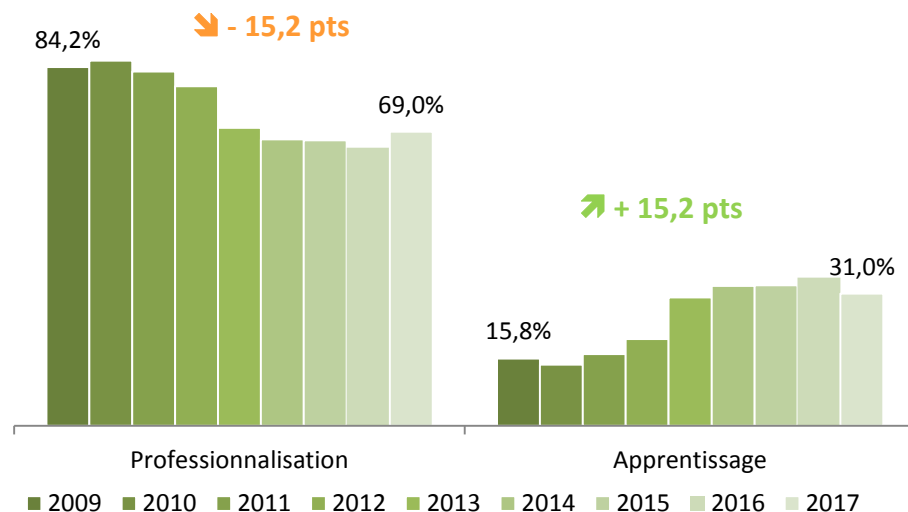




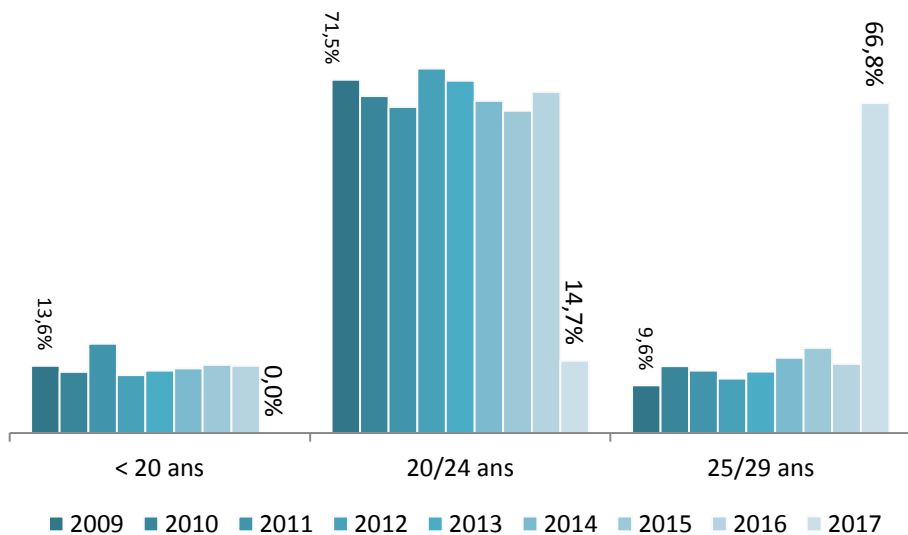
### Effectifs 2009 – 2016 en alternance (comparaison avec le secteur de l'Assurance)



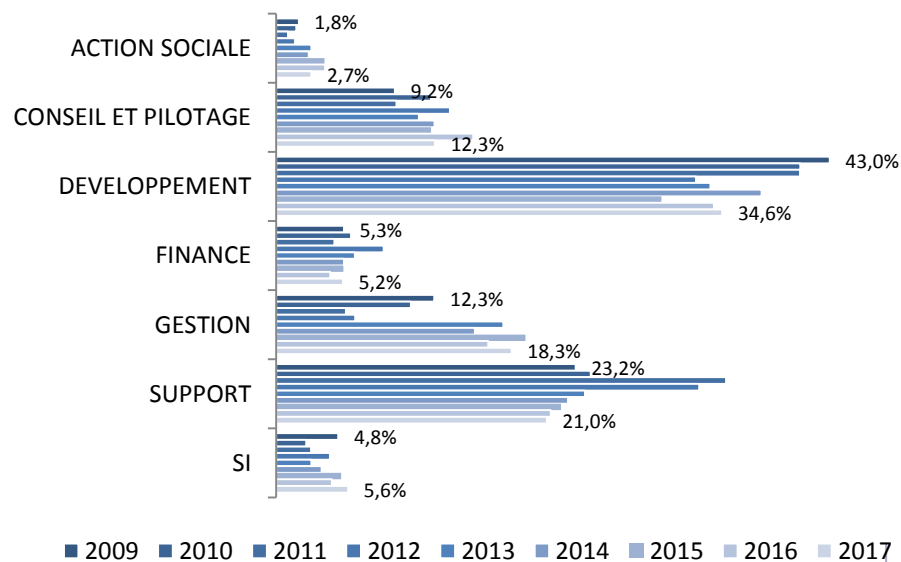
### Effectifs 2009 – 2017 par type de contrat



### Effectifs 2009 – 2017 par classe d'âge

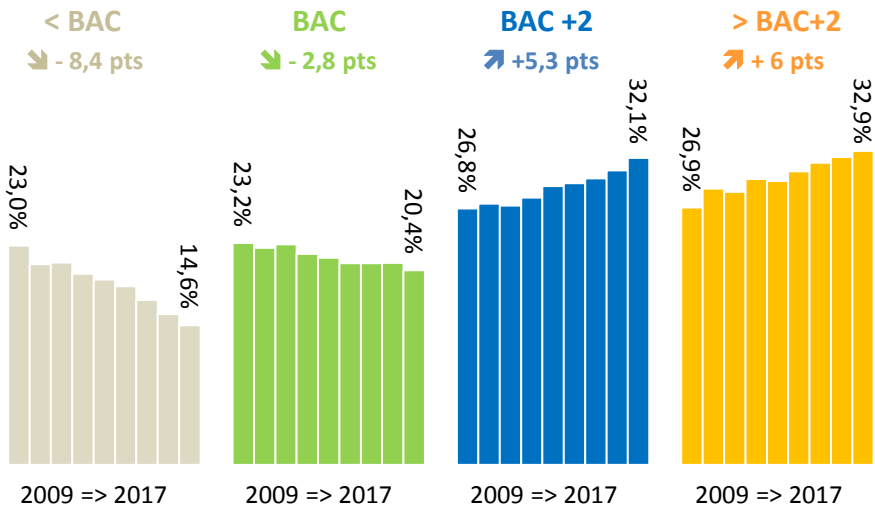


### Effectifs 2009 – 2017 par famille professionnelle

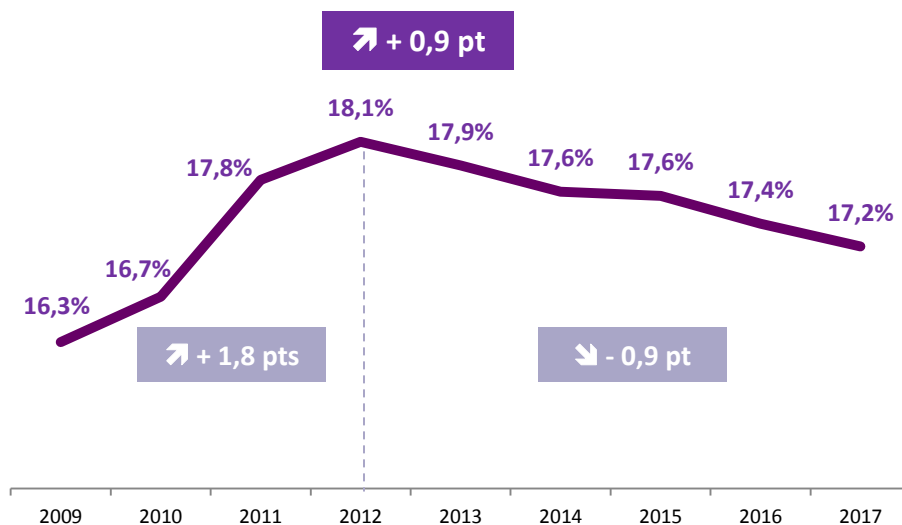




### Effectifs 2009 – 2017 par niveau d'études



### Effectifs 2009 – 2017 à temps partiel



### Intérimaires 2009 – 2017

