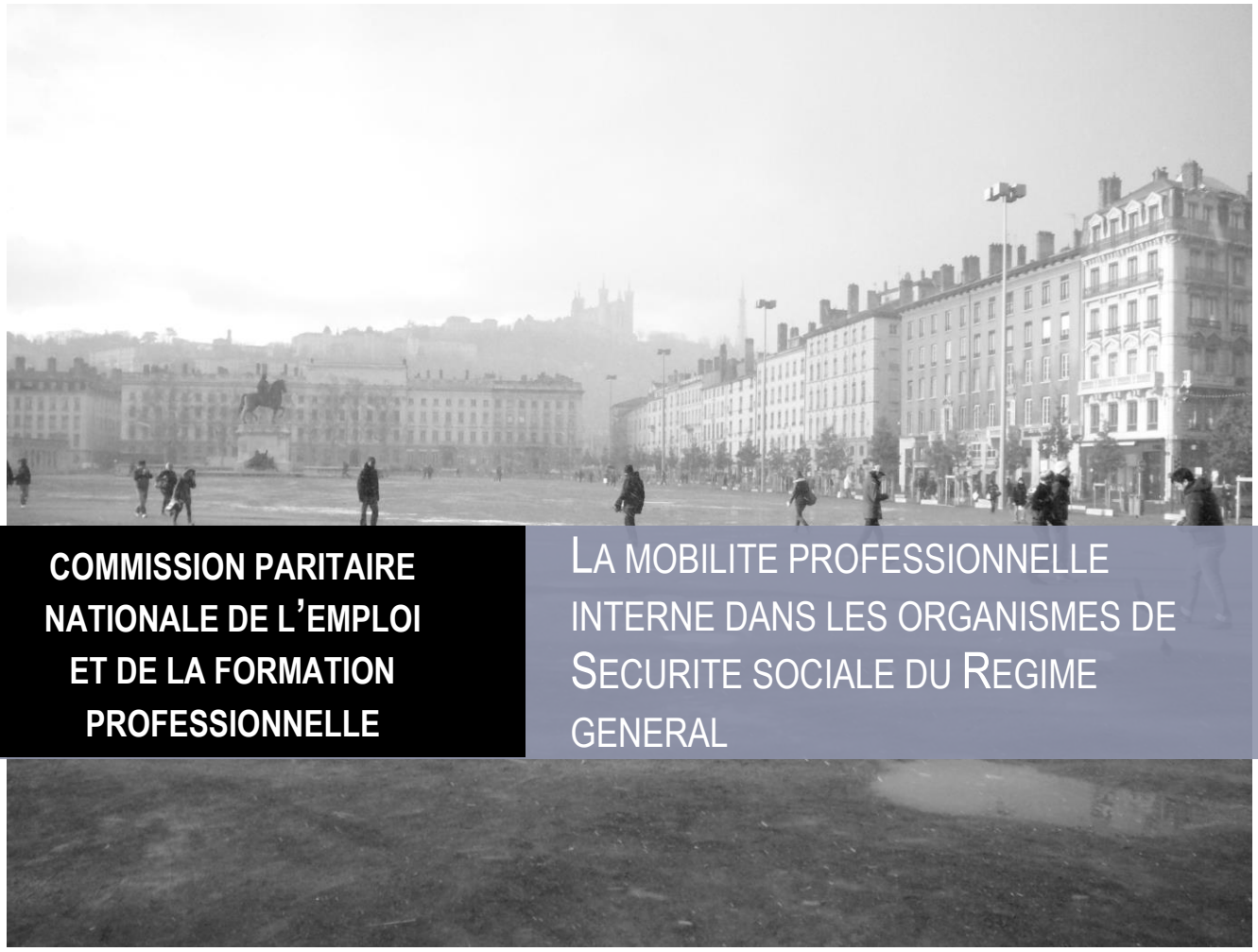


COMMISSION PARITAIRE NATIONALE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

LA MOBILITE PROFESSIONNELLE INTERNE DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE DU REGIME GENERAL

Synthèse

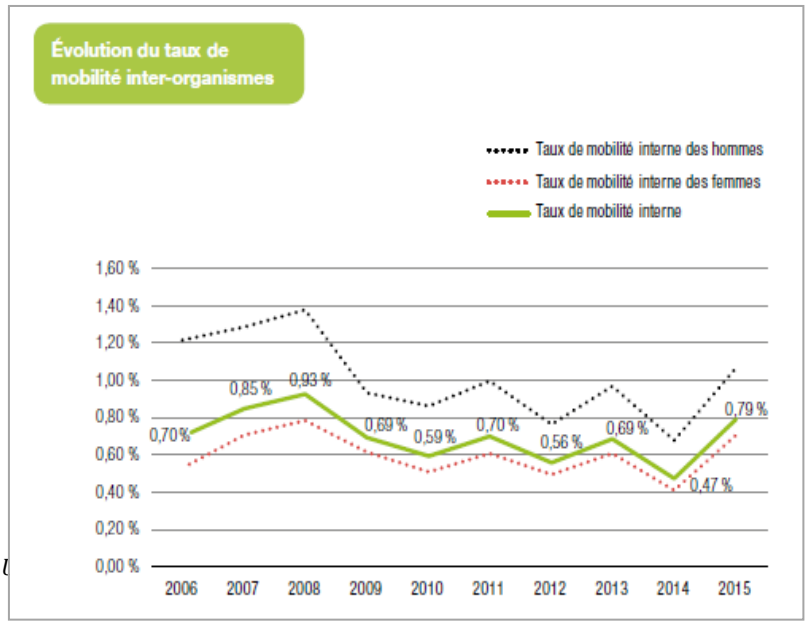
Juillet 2017

CONTEXTE ET DEMANDE

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent, où les carrières s'allongent et où le taux de remplacement est limité, la mobilité professionnelle interne apparaît comme un enjeu important d'adaptation et de développement des compétences au sein des organismes de Sécurité sociale du Régime général.

Pourtant, la mobilité inter-organismes au sein du Régime général est relativement faible : son taux annuel évolue entre 0,5 % et 0,8 % sur la période 2006 à 2015.[1]

C'est pourquoi la mission d'observation prospective des métiers et des qualifications, confiée à la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP), a engagé une étude sur la mobilité professionnelle interne dans les organismes de Sécurité sociale du Régime général.



UCANSS- CPNEFP- Rapport emploi 2015

Les finalités de cette étude sont :

- De **recenser les freins et les leviers** au développement de la mobilité, en réponse aux attentes qui auront été identifiées ;
- D'élaborer **des préconisations d'actions** favorisant le développement de la mobilité professionnelle interne et la réalisation des projets professionnels des salariés.

Champs de l'étude :

- **la mobilité intra-organisme** : elle concerne les mutations au sein d'un même organisme, n'implique pas de changement d'employeur mais un changement d'emploi ou de fonction.
- **la mobilité inter-organismes** : elle concerne les mutations entre organismes et implique un changement d'organisme employeur.
- **la mobilité interbranches** : elle concerne les mutations entre organismes de branches différentes et implique un changement d'organisme employeur.

Les salariés concernés sont les cadres et les employés.

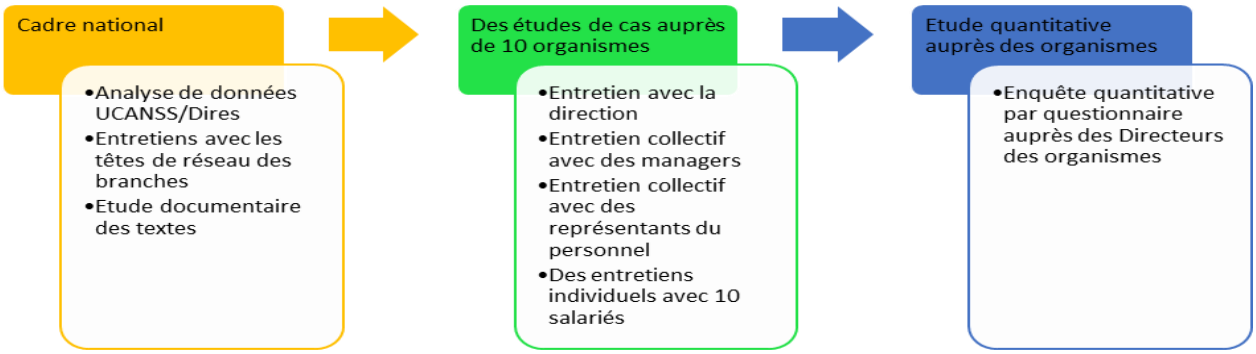
L'étude s'intéresse à la mobilité « volontaire » définie comme une mobilité qui ne s'inscrit pas dans le cadre contraint d'une réorganisation.

[1] Rapport emploi 2015. CPNEFP, Ucanss.
Le **taux de mobilité inter-organismes** mesure le nombre de mutations d'un organisme à un autre au sein du Régime général, rapporté à l'ensemble de l'effectif du Régime général. Les mobilités fonctionnelles au sein d'un même organisme sans changement d'employeur sont exclues du calcul.

METHODE

Les travaux d'étude se sont déroulés sur une période de 12 mois. Ils ont été encadrés par la sous-commission de la Cpnefp et validés en réunion plénière de l'instance du 23 juin 2017. Ils ont été pilotés et suivis par l'Ucanss. Les investigations menées s'organisent autour d'une étude documentaire et statistique d'une part, d'enquêtes qualitative et quantitative, d'autre part. Celles-ci ont été réalisées à différents niveaux (national et local) et couvrent une pluralité d'acteurs (directions, managers, cadres, employés, représentants des salariés).

Schéma des investigations



1- Les entretiens et données de cadrage

La première phase d'étude s'est organisée autour de :

- L'analyse des **données statistiques** transmises par la Direction des Etudes et Statistiques (DIRES) de l'Ucanss concernant la mobilité inter-organismes[2] ;
- La **conduite d'entretiens avec les Caisses nationales des 4 branches de législation** du Régime général (Cnamts, Cnaf, Acoss et Cnav) ainsi que l'Ucanss ;
- Une analyse des **textes nationaux et protocoles d'accord locaux** transmis par l'Ucanss[3].

2- L'enquête quantitative auprès de 321 organismes

Un questionnaire web a été adressé à 321 organismes de Sécurité sociale entre le 27 octobre et le 24 novembre 2016.

Les objectifs de cette enquête étaient de :

- Mesurer la mobilité intra-organisme,
- Connaître le niveau et la qualité de la mobilité interne,
- Identifier la place de la mobilité dans la gestion RH,
- Recenser les outils utilisés et les pratiques déployées par les organismes.

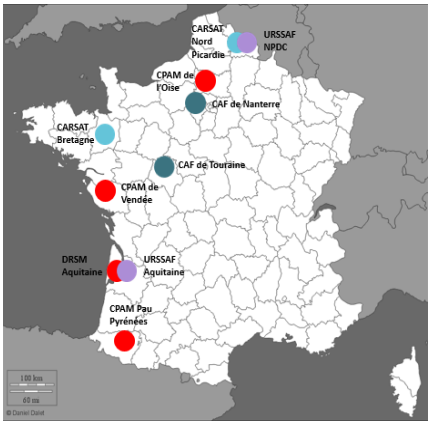
160 réponses exploitables ont été recueillies. **Le taux de réponse pour l'ensemble de l'échantillon s'élève donc à 50%** et celui par branche de législation évolue entre 41% et 58%.

---

[2] Sources : « Mobilité professionnelle interne dans les organismes de Sécurité sociale du Régime général », Ucanss et rapport Emploi 2015.

[3]- Convention collective nationale du 8 février 1957 du personnel des organismes de sécurité sociale.
- Protocole d'accord relatif au dispositif de rémunération et à la classification signé le 30 novembre 2004.
- Protocole d'accord relatif aux frais de déplacement du 23/07/2015.
- 8 accords locaux sur la GPEC.

3 - L'enquête qualitative auprès d'un échantillon diversifié de 10 organismes



Le volet qualitatif de l'étude s'appuie sur un ensemble de 10 études de cas. Le choix des organismes interrogés a été fait de manière à ce que chacune des 4 branches de législation du Régime général de Sécurité sociale soit représentée et à garantir une diversité en termes de taille (entre 267 et 1600 salariés) et d'implantations des organismes.

Branche

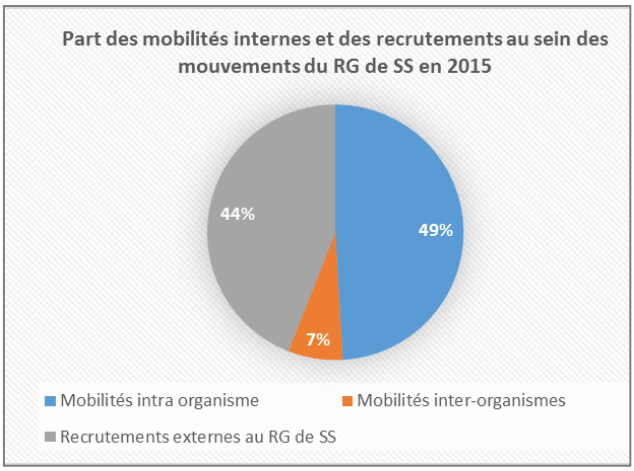
- Maladie
- Famille
- Recouvrement
- Retraite/Maladie

Au total, plus de 200 personnes ont été interrogées selon la répartition suivante :

La présente synthèse rend compte des principaux résultats et constats issus des investigations réalisées. Elle propose :

- Quelques repères chiffrés sur la mobilité interne,
- Les principaux freins et leviers repérés,
- Les préconisations élaborées suite aux constats, ainsi que quelques bonnes pratiques observées sur le terrain.

LA MOBILITE INTERNE : QUELQUES REPERES



En 2015, l'ensemble des mouvements au sein du Régime général se répartissent de la façon suivante :

- La **mobilité intra-organisme** représente la part la plus importante des mouvements (49 %)[4].
- Avec 6 072 embauches en CDI, les **recrutements extérieurs** au sein du Régime général de Sécurité sociale représentent moins de la moitié des mouvements (44 %).
- Les **mobilités inter-organismes**, au nombre de 951, représentent 7 % des mouvements[5].

*Le **taux de mobilité interne** (ou taux de rotation interne) est le rapport du nombre de mobilités dans l'année rapporté à l'effectif en contrat à durée indéterminée au 31 décembre de l'année précédente.*

La mobilité inter-organismes

Une mobilité inter-organismes faible qui est une tendance lourde et structurelle au sein du Régime général. Entre 2006 et 2015, le taux de mobilité annuel était compris entre 0,3 % et 0,8 %.

Plus de 80 % des mobilités inter-organismes se font sans changement de branche de législation.

Ce type de mobilité **s'accompagne dans un cas sur deux d'un changement de région.**

Concernant les caractéristiques des salariés « mobiles » :

- les taux de mobilité les plus élevés s'observent en première partie de carrière.
- Les hommes sont légèrement plus mobiles (0,83 %) que les femmes (0,61 %).
- La mobilité croît avec le niveau de qualification et de responsabilité : plus de 8,2 % des cadres présents en 2004 ont été mobiles (inter-organismes) sur la période 2004/2014 contre 3,8 % des employés.

La mobilité intra-organisme [6]

Le taux de mobilité intra-organisme médian de l'échantillon s'élève à 4,2 % en 2015.

- 25 % des organismes ont une mobilité interne inférieure à 1,9 % (1er quartile).
- 25 % des organismes ont une mobilité interne supérieure à 6,3 % (3ème quartile).

Les taux de mobilité interne sont donc le plus souvent compris entre 1,9 % et 6,3 %.

Le fait que les salariés soient mobiles a une influence positive sur les demandes de mobilités au sein d'un organisme : la réalisation de mobilités professionnelles conduit au développement de mobilités professionnelles volontaires.

[4] Taux calculé à partir d'une extrapolation du nombre de mobilités internes déclarées par les 160 organismes répondants (sur 321).
[5] Source Ucanss.
[6] Les données sur la mobilité intra-organisme ne pouvant être issues des bandes paie, les informations présentées ci-dessus relèvent des résultats de l'enquête web auprès de 160 organismes ayant répondu au questionnaire (cf. méthode).

LES FREINS ET LES LEVIERS DE LA MOBILITE PROFESSIONNELLE

La mobilité inter-organismes et interbranches : un intérêt et une plus-value à relancer

L'étude a montré que les mobilités inter-organismes et/ou interbranches étaient **peu valorisées au sein des organismes, tant au niveau des directions que par les salariés et leurs représentants.** Le même constat peut être fait au sein des têtes de réseau, qui priorisent plutôt la mobilité intra-organisme et intra-branche.

9- Quelles sont les formes de mobilité qui intéressent particulièrement l'organisme ?

Taux de réponse : **99%**

	Nb	
La mobilité interne à l'organisme (intra-organisme)	137	86%
La mobilité fonctionnelle	86	54%
La mobilité inter-organismes	80	50%
La mobilité des cadres	57	36%
La mobilité des employés	49	31%
La mobilité verticale (changement de qualification)	47	30%
La mobilité inter-branches	31	19%
La mobilité d'un ou plusieurs métiers en particulier	26	16%
La mobilité territoriale	13	8%
Autre	3	2%
Total	**159**	

Source : enquête web auprès des directions des organismes

La mobilité inter-organismes, et plus encore la mobilité interbranches, est jugée comme **une pratique complexe à mettre en œuvre** et peu intéressante en termes de rapport coût/avantages.

Du côté des salariés, les freins sont nombreux et divers : peur du changement, mobilité géographique nécessaire, adaptation des compétences, contraintes familiales, réticence à la formation,… alors même que la Convention Collective Nationale (CCN) propose des dispositions favorables à ce type de mobilité. Ces dernières sont, par ailleurs, très appréciées des salariés concernés (maintien de salaire, remboursement des frais de déménagement, sécurisation du parcours,…).

La Bourse des emplois de l'Ucanss apparaît comme un outil connu et communément utilisé par les salariés en recherche de mobilité. S'il semble satisfaisant du point de vue de la consultation des vacances de postes, il l'est moins sur son volet « demandes de mobilité », peu utilisé par les salariés. Quant aux services RH, ils privilégient l'exploitation des candidatures reçues en réponse aux offres d'emploi diffusées plutôt que de recourir aux viviers de mobilité, rarement utilisés.

Une culture institutionnelle à développer

L'important bagage législatif propre aux métiers de chacune des branches du Régime général de Sécurité sociale ainsi que le manque d'informations sur les possibilités de parcours professionnels entre branches constituent des freins au développement de la mobilité professionnelle. Sur le terrain, nombreux sont les salariés rencontrés qui déclarent connaître assez peu les métiers et les services des autres organismes et branches, et de fait, n'avoir jamais pensé à réaliser une mobilité inter-organismes.

Ainsi, les mobilités inter-organismes et/ou interbranches constatées sont souvent le fruit d'une volonté propre et d'une détermination personnelle de la part des salariés concernés.
Le recours à la mobilité inter-organismes et interbranches n'est donc pas une démarche très développée au sein des organismes. Concrètement, sa réalisation n'offre qu'une plus-value limitée du point de vue des employeurs et le bénéfice ne concerne que peu d'individus (172 salariés en 2015).

A l'inverse, la mobilité inter-organismes au sein d'une même branche de législation apparaît « théoriquement » plus favorable dès lors qu'un certain nombre de freins tels que les différences de législation ou la méconnaissance des métiers sont levés. Sur le terrain, pour l'ensemble des acteurs, la conviction selon laquelle il est plus simple de recruter des salariés dans sa branche d'appartenance est fortement ancrée. Elle repose notamment sur la perception que les salariés déjà formés seront immédiatement opérationnels.

La réalisation de cette mobilité intra-branche apparaît comme étant plus aisée puisqu'elle représente 80 % des mobilités inter-organismes effectuées en 2015, soit 779 personnes. Toutefois, au même titre que la mobilité interbranches, celle-ci n'est pas priorisée par les organismes employeurs : la moitié d'entre eux déclarent être intéressés par ce type de mobilité et seulement un quart d'entre eux ont mis en place des dispositifs en ce sens.

L'étude réalisée met ainsi en exergue un certain nombre de freins et un **désintérêt de l'ensemble des acteurs concernés à réaliser des mobilités inter-organismes et interbranches**. Si des propositions peuvent être faites afin de lever les obstacles, il conviendrait préalablement de poser ou de reposer **la question de l'utilité et du sens de la mobilité interne** au sein de l'Institution.

La mobilité intra-organisme : la difficulté de l'anticipation

La mobilité intra-organisme est, en revanche, plébiscitée par l'ensemble des acteurs interrogés (Caisses nationales, directions, salariés, IRP) : 86 % des directions ou DRH des organismes déclarent avoir un intérêt particulier pour ce type de mobilité. Dans l'ensemble des mobilités, elle arrive nettement en tête en termes d'intérêt devant la mobilité fonctionnelle (54 %), la mobilité inter-organismes (50 %), la mobilité des cadres (36 %),…

Les 2/3 des organismes ayant répondu à l'enquête par questionnaire ont indiqué avoir mis en œuvre des actions afin de favoriser les mobilités intra-organisme. Elles s'appuient, d'une part, sur des dispositions conventionnelles (entretiens professionnels, appels à candidatures internes avant ouverture à l'externe,…) et d'autre part, sur des mesures spécifiques qui démontrent une volonté de s'emparer du sujet : dispositif « Vis ma vie », ateliers CV, présentation des postes vacants, obtention de points de compétences,…

Pour autant, **les mobilités ne semblent pas s'effectuer de manière aussi fluide que souhaitée** : un certain nombre de salariés s'estiment bloqués dans leurs souhaits d'évolution, les besoins ne sont pas clairement identifiés par tous, les procédures de recrutement manquent parfois de clarté, les règles de gestion imposent une réduction des postes réduisant ainsi les possibilités de mobilité,...

Dans un contexte institutionnel au sein duquel les évolutions et les réorganisations sont fréquentes, l'adéquation entre demandes et besoins reste un enjeu pour l'ensemble des acteurs rencontrés. Par ailleurs, le niveau d'attractivité des territoires d'implantation est un critère supplémentaire à prendre en compte.

Cela peut expliquer que le **premier enjeu RH cité par 78 % des directions et/ou services RH soit la prévision et l'anticipation des besoins en ressources humaines (GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).** En effet, toute politique de mobilité interne apparait comme étant une déclinaison de la GPEC. Salariés et directions ont besoin d'anticiper les évolutions et les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences.

La mobilité, une démarche à développer en direction de chacun, de l'Institution et des territoires

L'étude au sein des organismes ainsi que l'enquête web ont montré que la mobilité liée aux réorganisations entraînait davantage de mobilités volontaires de la part des salariés, dans une logique de « cercle vertueux ». Ce constat conduit à penser qu'il faut persévérer dans le développement de toutes les mobilités (intra-organisme, inter-organismes, interbranches, intrabranche, géographiques,…).

Si l'étude a permis d'identifier un certain nombre d'obstacles à la réalisation de parcours de mobilité, elle a également mis en lumière des parcours de mobilité réussis bien que complexes (mobilité interbranches associée à une mobilité géographique et fonctionnelle).

Ces parcours semblent insuffisamment mis en avant. Une communication plus large et mieux ciblée permettrait de communiquer un message positif sur ces itinéraires et sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir (dispositifs utilisés).

Même si on repère aujourd'hui des avancées bien réelles auprès de certains salariés, **la mobilité ne semble pas être suffisamment portée au sein des organismes**. Pour aller dans ce sens, **la mobilité doit être conçue de façon à apporter une plus-value à chacune des parties prenantes** : les salariés doivent pouvoir en tirer un bénéfice dans leur vie personnelle et/ou professionnelle sans que les managers n'aient à en subir les conséquences (baisse momentanée d'efficacité du service,…) pour que les directions et les services RH la valorisent au sein de leurs organisations.

Aujourd'hui, la politique en faveur de la mobilité professionnelle interne au sein de l'Institution est basée sur le maintien des acquis des salariés à travers les dispositions de la CCN. Cette politique est surtout considérée comment étant « compensatrice », plutôt « qu'incitatrice » ; elle propose en effet des mesures d'accompagnement pour les salariés changeant d'employeur. Pour aller plus loin, les dispositions soutenant la mobilité doivent pouvoir être plus incitatives vis-à-vis de l'ensemble des acteurs : salariés et directions.

Par ailleurs, le pilotage de la mobilité et les réflexions engagées sur le sujet ne prennent pas assez en compte **la question de l'attractivité d'un territoire. C'est pourtant un sujet décisif, auquel il convient de donner plus d'importance.**

En conclusion, cette étude a permis de révéler **l'existence de disparités sur la façon dont les salariés du Régime général de Sécurité sociale perçoivent les contraintes et les avantages liés à la mobilité professionnelle.** Tous doivent pouvoir bénéficier d'outils adaptés leur permettant d'engager des parcours de mobilité satisfaisants pour eux-mêmes, corrélés aux besoins des employeurs du Régime général de Sécurité sociale.

PRECONISATIONS ET BONNES PRATIQUES

Les constats et analyses qui précèdent ont conduit à formuler un ensemble de recommandations visant à développer la mobilité professionnelle interne au sein du Régime général de Sécurité sociale. Les préconisations s'organisent autour de 4 axes. Le premier, « Donner du sens à la mobilité », est prioritaire et constitue un préalable aux 3 suivants.

Les préconisations en 4 axes

12 préconisations ont été déclinées au sein de 4 axes :

- **Axe 1 : Donner du sens à la mobilité**
  - Préconisation 1 : Donner du sens à la mobilité professionnelle
  - Préconisation 2 : Intégrer les questions de territoire et d'attractivité des organismes dans les réflexions sur la mobilité

- **Axe 2 - Développer une politique incitative et ciblée**
  - Préconisation 3 : Renforcer la conviction et l'intérêt des directions
  - Préconisation 4 : Sensibiliser et valoriser les managers dans leur rôle d'accompagnement des projets de mobilité
  - Préconisation 5 : Apporter des solutions différenciées et adaptées aux problématiques spécifiques des salariés
  - Préconisation 6 : Valoriser les salariés qui réalisent une mobilité professionnelle / Rendre la mobilité attractive

- **Axe 3 - Renforcer la culture institutionnelle**
  - Préconisation 7 : Développer une politique de formation interbranches
  - Préconisation 8 : Programmer des actions de communication et de rencontre entre les organismes du Régime général de la Sécurité sociale

- **Axe 4 – Outiller et accompagner**
  - Préconisation 9 : Clarifier, formaliser et expliciter les processus de recrutement (interne et externe) auprès des salariés
  - Préconisation 10 : Communiquer sur les modalités d'enregistrement et d'utilisation des demandes de mobilité / Renforcer l'attractivité des viviers pour les services RH
  - Préconisation 11 : Renforcer la communication sur les dispositifs d'accompagnement à la mobilité auprès des salariés et des managers
  - Préconisation 12 : Renforcer les moyens (compétences et ressources) de la mise en œuvre d'une politique de mobilité au sein des organismes (service RH)

Quelques bonnes pratiques observées au sein des organismes pour illustrer les préconisations

AXE	PROPOSITION	BONNES PRATIQUES OBSERVEES
Axe 2 - Développer une politique incitative et ciblée	*Préconisation 4 : Sensibiliser et valoriser les managers dans leur rôle d'accompagnement des projets de mobilité*	▪ Sensibilisation et valorisation des managers : les managers sont impliqués dans le suivi des entretiens professionnels (EP). Ils bénéficient d'ateliers RH afin être aidés à les réaliser.
	Préconisation 5 : Apporter des solutions différenciées et adaptées aux problématiques spécifiques des salariés	▪ Une formation interne, « favoriser la mobilité professionnelle », ouverte à tous les salariés en CDI, est proposée au sein d'un organisme.
	Préconisation 6 : Valoriser les salariés qui réalisent une mobilité professionnelle / Rendre la mobilité attractive	▪ Intégration des salarié mobiles : un tuteur dans le service et un parrain en dehors du service du nouvel arrivant maximise les chances que l'intégration, et donc la mobilité, soit un succès.
Axe 3 - Renforcer la culture institutionnelle	*Préconisation 8 : Programmer des actions de communication auprès des salariés et de rencontre entre les organismes du Régime général de la Sécurité sociale*	▪ Décloisonnement : un organisme propose des «RV découverte» internes. Pour favoriser le décloisonnement des services et la découverte des métiers, des animations sur les activités d'un service sont organisées par les salariés à destination de leurs collègues. Ce dispositif peut être mise en place au niveau inter-organismes et interbranches sur un bassin d'emploi.
Axe 4 - Outiller et accompagner	*Préconisation 9 : Clarifier, formaliser et expliciter les processus de recrutement (interne et externe)*	▪ Information sur le poste : lors d'une ouverture de poste, une réunion de présentation d'une durée de 45 minutes à une heure est assurée par le manager du service et un salarié exerçant le métier. Cette réunion permet aux

	auprès des salariés	salariés de postuler en connaissant clairement les attentes et les compétences requises. Elle permet aux managers de mesurer l'intérêt et les questions vis-à-vis du poste. Un même salarié peut assister à 3 réunions d'information maximum par an. ▪ Information systématique des vacances de postes : la communication à tous les salariés, via leur Intranet, des appels à candidatures sur les postes vacants, en plus de leur publication sur la Bourse des Emplois.
	Préconisation 11 : Renforcer la communication sur les dispositifs d'accompagnement à la mobilité auprès des salariés et des managers	▪ Identification des services « mobilité » : au sein d'un organisme, une cellule « Cap RH » composée de 2 salariés RH a pour mission de conseiller le personnel en vue d'impulser et d'accompagner leur mobilité professionnelle. La cellule est clairement identifiée par les salariés qui ont recours à cette dernière pour toute question.
	Préconisation 12 : Veiller à l'existence des moyens (compétences et ressources RH) pour la mise en œuvre d'une politique de mobilité au sein des organismes	▪ Suivi des entretiens professionnels (EP) et implication des managers : la Direction d'un organisme local prévoit de mettre en place une politique de « relance » des salariés ayant exprimé des souhaits de mobilité pendant les EP mais n'ayant pas candidaté aux postes qui pouvaient correspondre à leurs intentions exprimées. Une relance des managers est envisagée également, afin de positionner ces derniers comme de véritables accompagnateurs. ▪ Retour d'entretien systématique : un organisme l'a instauré pour les salariés n'ayant pas été retenu à un jury de sélection à l'issue de leur candidature. Celui-ci permet d'améliorer la qualité de leurs futures candidatures, le cas échéant.