
Etude sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage au sein des organismes de Sécurité sociale du Régime général





ANALYSE COMPARATIVE

Éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations :

- Fournir des points de comparaison sur les transformations et évolutions des catégories métiers d'aide au pilotage identifiées
- Comprendre et analyser les facteurs d'influence et identifier des bonnes pratiques et des axes de progrès



Analyse comparative : éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations



+ recherches documentaires

1. L'évolution des métiers de l'audit et du contrôle
2. L'évolution du métier de consultant interne
3. Du contrôleur de gestion au Performance Manager
4. Les statisticiens 2.0
5. L'évolution des métiers de chargés d'étude et d'évaluation
6. L'académie des métiers des services internes : contribuer à la reconnaissance, la professionnalisation et l'attractivité des métiers des services internes



L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE

Le renforcement de la complexité



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES ARMÉES



C2A
CONTRÔLE ET AUDIT DES ARMÉES

- **De nouveaux domaines de compétences à couvrir** (Cyber-fraude, SI, ...) qui se traduit par des **collaborations accrues avec des experts tiers** des domaines concernés (recours à des requêteurs, mobilisation au sein du vivier de réservistes, animation de partenaires externes...) pour des formations ou des appuis directs sur les missions d'audit
- **La mise en place de dispositifs variés pour développer / maintenir les compétences** d'auditeurs polyvalents (capacité à auditer tout le spectre de l'état major des armées), dans un contexte de turn-over important (renouvellement des effectifs ~1/3 tous les ans) et avec une diversité des uniformes et des cultures de métier
 - Cycle de formation dédié (avec certification IFACI) et mise en place du tutorat pour les nouveaux auditeurs
 - Organisation régulière de « Matinales » sur des thématiques variées, avec notamment des intervenants extérieurs
 - Revue des missions toutes les 2 semaines, avec l'ensemble des responsables de mission (partage entre pairs)
 - Mise en place de retours d'expérience quasi-systématiques des missions entre pairs



L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE

Le renforcement de la complexité

- **Des métiers de l'audit et du contrôle qui se développent** compte-tenu de la **pluralité des risques** auxquels la protection sociale est exposée
- **Une tendance à la spécialisation de ces métiers** en raison de la **complexité des risques** et l'expertise nécessaire à leur analyse
- **L'impact des évolutions technologiques : la digitalisation comme outil de contrôle** (analyse des comportements atypiques et profils à risque via le big data).

L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE

L'essor des compétences relationnelles et comportementales



- **Une part croissante de missions de conseil confiées au C2A** qui nécessite la mobilisation d'**auditeurs plus expérimentés**
- **Un accent plus marqué récemment dans les formations adressées aux auditeurs sur des modules dédiés aux « soft skills »** : Pédagogie / Comportement / Gestion des émotions
- Des métiers en évolution, vers une fonction à plus grande **valeur ajoutée** relative à la gestion des risques.
- **Des missions de plus en plus fondées sur une approche par les risques et des activités de conseil vis-à-vis du management**
- Des compétences techniques indispensables au quotidien, mais certaines compétences, comme la **capacité d'analyse, l'esprit critique et la communication** sont de plus en plus essentielles.



Analyse comparative : éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations

CONSULTANT INTERNE



SNCF CONSULTING



Principales tendances identifiées à moyen terme

Missions et compétences clés de demain

Leviers d'actions RH pour accompagner ces évolutions

La complexité accrue des transformations

Le numérique au cœur des transformations des organisations

Le développement des méthodes agiles et de l'ouverture des données

Le maintien d'une forte culture de la performance : la recherche d'efficience et de qualité du service rendu

L'évaluation *a posteriori* des résultats obtenus

L'enjeu de la capitalisation des expériences et des savoirs



Analyse comparative : éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations

CONSULTANT INTERNE



SNCF CONSULTING



Principales tendances identifiées à moyen terme

Missions et compétences clés de demain

Leviers d'actions RH pour accompagner ces évolutions

La spécialisation et la participation accrue à des équipes pluridisciplinaires

Le renforcement de la professionnalisation en matière de gestion de projet

Le développement des postures de facilitateur voire de coach

La maîtrise des méthodes et techniques collaboratives et de créativité

Le renforcement des capacités de communication et de pédagogie

L'acculturation aux enjeux du numérique et d'exploitation de la donnée



Analyse comparative : éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations

CONSULTANT INTERNE



SNCF CONSULTING



Principales tendances identifiées à moyen terme

Missions et compétences clés de demain

Leviers d'actions RH pour accompagner ces évolutions

Sourcer et recruter les bons profils

- **Cibler des profils variés et aux appétences multiples**
- **Ne pas survaloriser le diplôme, l'expertise technique. A contrario être attentif à la posture et aux capacités relationnelles / travail en équipe**
- **Recourir à la cooptation**

Former et capitaliser

- **Développer des formations courtes, spécifiques et régulières :**
 - Méthodes et outils : data analytics, PMO, Lean, Change, GPEC, facilitation, ...
 - Posture de consultant : conseil / coaching, communication, pédagogie, agilité et adaptabilité
- **Développer la certification des compétences**
- **Favoriser les retours d'expérience entre pairs (co-développement) et le feedback**

Valoriser le métier de consultant en interne

- **Assurer la promotion du métier pour attirer des talents et favoriser leurs évolutions professionnelles (en faire des profils recherchés)**
- **Valoriser l'expertise acquise avec une logique de grade :**
Consultant Junior/Senior, manager, Directeur de mission



DU CONTRÔLEUR DE GESTION AU PERFORMANCE MANAGER



L'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE DU CONTRÔLE DE GESTION

Des priorités sur 3 volets :

- l'optimisation de la revue des indicateurs,
- l'évolution des SI pour la gestion de la performance,
- le développement des expertises techniques et comportementales

L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE D'ANALYSES ET DES METHODES

- L'évolution des attentes vers les **analyses prédictives**
- Le développement des **méthodes issues du big data** - simulation statistique et prédictive –, faisant le lien avec les métiers de la statistique
- La prise en compte de façon accrue de la **dimension technique du traitement des données et de la conception d'outils**



DU CONTRÔLEUR DE GESTION AU PERFORMANCE MANAGER



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES : au-delà de la production de données

- D'un partenaire de la direction vers un **acteur du changement / « business partner »** de son entreprise : la **capacité à gérer le changement** et à endosser les compétences comportementales qui y sont associées.
- Dans un contexte où la production de données s'automatise, **l'esprit d'initiative, le leadership, la créativité ou la capacité à convaincre**, pour aller au-delà de la production des reportings et de l'analyse des écarts.
- **Le renforcement du fonctionnement en réseau** pour entretenir la professionnalisation du métier, la nécessité de **travailler davantage en transversal, dans des équipes pluridisciplinaires** (avec les métiers, les RH,...)



Analyse comparative : éléments de réflexion sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage dans d'autres natures d'organisations

LES STATISTICIENS 2.0

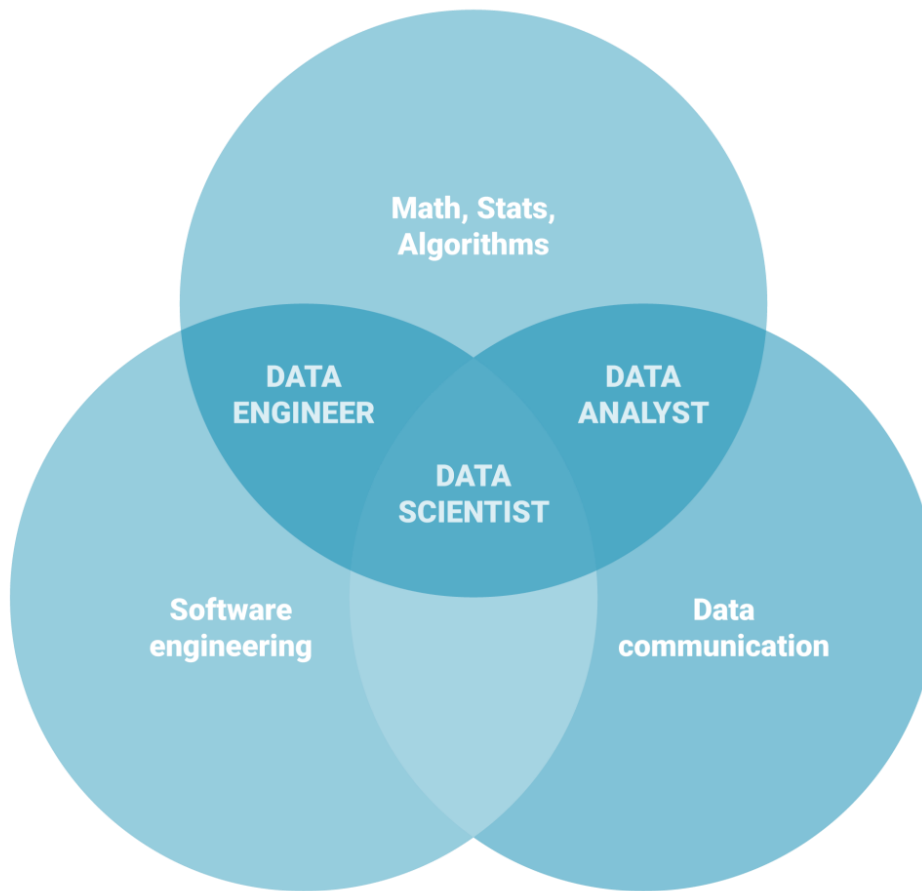


ACTEUR SECTEUR
AUTOMOBILE

+ recherches documentaires

- Sous l'effet du développement ultra-rapide de la puissance des micro-processeurs, des capacités de stockage et de la vitesse des réseaux, le Big Data s'est développé, créant ainsi de nouveaux métiers autour de la donnée.

La **Data Science** est un domaine large aux contours encore peu connus qui conduit à la **prolifération de nouveaux termes pour désigner de nouveaux métiers** :



LES STATISTICIENS 2.0



ACTEUR SECTEUR
AUTOMOBILE

+ recherches documentaires

Data Analyst

- **Capacité à interroger des sources de données** pour en faire des rapports et des visualisations graphiques.
- Pour mieux explorer les données, **maîtrise des outils statistiques**. Pas forcément aussi compétent techniquement qu'un Data Scientist pour traiter les grands volumes de données (Big Data).
- **Compréhension forte du domaine métier** permettant de mieux communiquer avec les métiers.

Data Engineer

- **Background technique** en développement logiciel
- Mise en place de **systèmes de Big Data** avec des outils de stockage performants pour traiter de grands volumes de données.
- **Capacité à collecter, transformer les données de différentes sources** mise à disposition de données "propres", prêtes pour qu'on leur applique des techniques de Machine Learning : **prépare ainsi « le terrain »** pour le Data Scientist

Data scientist

- **Profil pluridisciplinaire** qui aura pour mission de tirer de **l'information utile** depuis des données brutes
- Un métier à **l'intersection entre ceux de Data Analyst et de Data Engineer.**
- **Des connaissances métiers** dans le domaine dans lequel il évolue
- **Exploration et exploitation des gisements de données internes et externes à l'entreprise** pour leur appliquer des techniques de machine learning.
- **Qualité de communication** pour partager ses travaux



LES STATISTICIENS 2.0



**ACTEUR SECTEUR
AUTOMOBILE**

+ recherches documentaires

Pour déterminer comment exploiter au mieux les opportunités offertes par le Big Data et l'Intelligence Artificielle, **un acteur de l'industrie automobile** a cherché à comprendre comment organiser les métiers et le travail pour une efficacité maximale.

- **Benchmarker les offres d'emploi de ces nouveaux métiers** afin d'identifier les employeurs concurrents, les missions confiées, les niveaux de rémunération et attirer ces profils très recherchés sur le marché de l'emploi
- **Benchmarker les modèles organisationnels pour ces profils** afin d'identifier les rattachements possibles et d'identifier le plus adapté
- **Créer un pool de Data Scientists et Data Analysts, en mode start-up, navigant entre les Business Units et les Projets au gré des besoins**
- **Conserver des équipes de statisticiens dans chaque Business Unit**, animés notamment par Comité Statistiques mensuel notamment



LES CHARGÉS D'ÉTUDE ET D'ÉVALUATION



malakoff médéric

+ recherches documentaires

Principales tendances identifiées à moyen terme

- Développement des études pluridisciplinaires complexes
- Interpénétration croissante des différents réseaux de chargés d'études et des différentes approches liées à l'évaluation de politique et au pilotage de la performance
- Evolution des techniques de gestion et de traitement de l'information
- Développement de la communication sur les méthodes et les résultats

Missions et compétences clés de demain

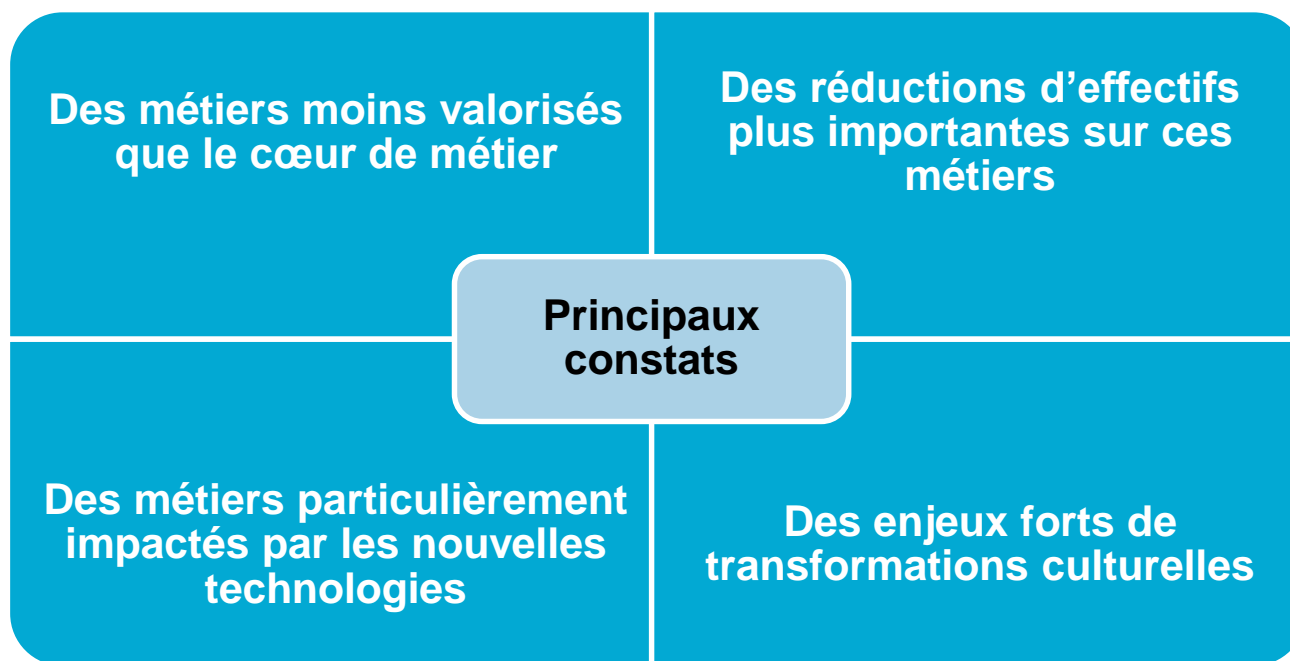
- Spécialisation et participation accrue à des équipes pluridisciplinaires
- Développement des activités concernant la gestion des partenariats
- Nécessité d'une formation permanente aux nouvelles méthodologies d'évaluation et aux nouvelles possibilités de traitement et d'analyse de l'information
- Augmentation du temps consacré à la mise en valeur des résultats et à la communication





Une approche originale pour contribuer à la reconnaissance, à la professionnalisation et à l'attractivité des métiers des services internes du groupe EDF.

L'académie travaille sur le champ de la formation et des parcours professionnels. Elle n'intervient pas sur les formations techniques spécifiques à chacun des « métiers »





ACADÉMIE DES MÉTIERS
DES SERVICES INTERNES

Principaux leviers RH mobilisés

- **Travailler les postures et développer les savoir-être**, en favorisant le développement d'excellentes aptitudes relationnelles :
Assertivité, adaptabilité, capacité à convaincre, écoute client, reformulation, initiative, pédagogie, réactivité, gestion des priorités, analyse, orientation résultats, sens du relationnel
 - Des formation tous métiers des services internes
- **Favoriser la mobilité et l'employabilité en développant des socles de compétences partagées**
 - Outil d'autodiagnostic
 - Dispositifs pour développer les compétences transverses recherchées
- **Intégrer l'agilité dans le traitement des demandes clients « internes »**
 - Systèmes de réunions régulières,
 - Evaluation en continu de l'avancement du niveau de réponse aux demandes, etc.
- **Favoriser l'innovation dans ces métiers**
 - Rencontres Innovation : inspiration et réflexion pour l'ensemble des collaborateurs, atelier de « démystification » des enjeux du numérique (IA), etc.
 - Formations managériales sur la posture et les pratiques à adopter pour favoriser l'innovation



julhiet



sterwen

emergizing talent & business

Julhiet Sterwen
4, allée Ferrand
104 avenue Charles de Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine

www.julhiet-sterwen.com

 @julhietsterwen

Nicolas Beaussé
n.beausse@julhiet-sterwen.com
06 07 54 45 14

Nicolas Bertrand
n.bertrand@julhiet-sterwen.com
06 09 82 09 90