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



Rapport final

Le 6 mai 2019



SOMMAIRE

- 1 Introduction** : rappel du **périmètre** et des **objectifs** de l'étude Page 3
- 2 Analyse des impacts et tendances** sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale :
Résultats des entretiens et focus groupes Page 10
- 3 Analyse des impacts et tendances** sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale :
Résultats de l'enquête réalisée auprès des organismes Page 24
- 4 Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage** Page 29





Introduction :
Rappel du périmètre et des objectifs
de l'étude



Rappel du contexte et les attendus de cette étude

Le Régime général de la Sécurité sociale est aujourd'hui confronté à **plusieurs enjeux** :



Un pic de départs d'1/3 des effectifs d'ici 10 ans : renouvellement de certains métiers d'aide au pilotage et transmission des savoirs.



L'émergence de nouveaux métiers et l'intégration des nouvelles générations : transformation des façons de travailler.



L'impact des nouvelles technologies sur les métiers : évolution des activités en lien avec la révolution digitale.

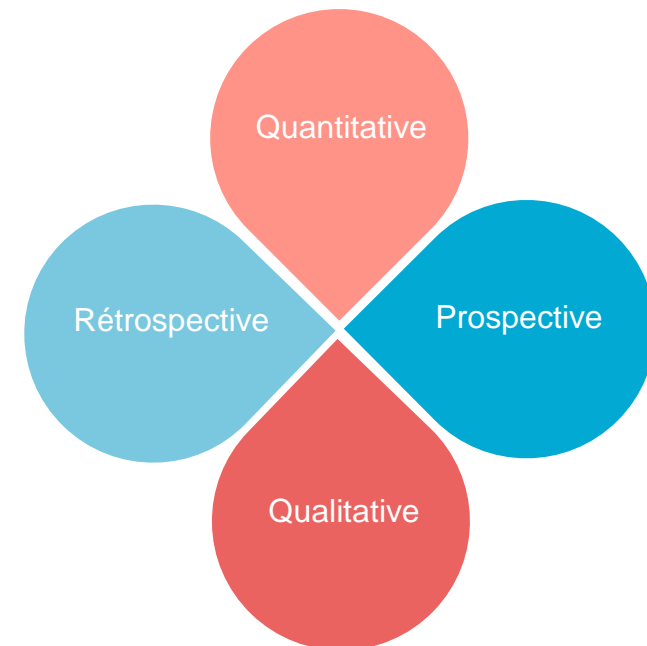
Au vu de ces enjeux, la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) a entamé une réflexion sur l'**évolution des métiers d'aide au pilotage** et a confié dans ce cadre à l'UCANSS le pilotage d'une **étude**.

In fine, les leviers d'actions RH que fera ressortir l'étude permettront d'**accompagner efficacement les organismes de Sécurité sociale du Régime général dans leur adaptation** (externalisation, évolution des métiers, formation, recrutement...)

L'étude se déroule en deux étapes :

1/ Réaliser un état des lieux : Analyse rétrospective et prospective sur l'évolution des métiers d'aide au pilotage du Régime général à partir des données transmises la Direction des études et des statistiques de l'Ucanss.

2/ Identifier les enjeux, les impacts et les leviers d'actions : Appréhension des transformations organisationnelles et culturelles des métiers d'aide au pilotage pour aboutir à des recommandations concrètes sur les leviers d'action RH à activer.



Cette étude porte sur l'**évolution des métiers d'aide au pilotage**, dont nous proposons la définition suivante :

Métiers et emplois dont l'activité principale consiste à traiter, analyser, synthétiser et remonter des informations puis à proposer des actions et ce dans le but d'apporter de l'éclairage et d'alimenter la prise de décision.

En lien avec le cahier des charges de l'étude, le périmètre retenu pour la 1^{ère} phase (état des lieux) **comporte la majorité des emplois de 8 métiers***, répartis dans **5 familles** du répertoire des métiers de la Sécurité sociale.

* Compte tenu de la définition ci-dessus, il est proposé d'ajouter l'emploi « Conseiller maîtrise des risques » à la présente analyse par rapport à la liste initiale.

Famille	Métier	Emploi
09 - Optimisation des processus	09.01 – Auditeur	09.01.01 - Auditeur
	09.02 – Conseiller en organisation	09.02.01 – Organisateur
		09.02.02 – Conseiller fonctionnel
		09.02.03 - Conseiller fonctionnel assistant
		09.02.04 - Coordinateur d'expertises fonctionnelles et métiers
	09.03 – Conseiller qualité	09.03.01 - Conseiller qualité
		09.03.02 - Conseiller processus / qualité
	09.04 – Gestionnaire maîtrise des risques	09.04.01 - Conseiller maîtrise des risques
		09.04.02 - Gestionnaire maîtrise des risques / Gestionnaire contrôle des risques
		09.04.03 - Vérificateur Législation / Contrôleur prestations / Gestionnaire contrôle des risques
09.04.05 - Référent technique vérification / contrôle prestations / contrôle des risques prestations		
09.04.06 - Expert qualité / répartition		
09.04.07 - Contrôleur économique et financier		
10 - Gestion comptable et financière	10.02 – Contrôleur de gestion	10.02.01 - Contrôleur de gestion
		10.02.02 - Conseiller CPG
		10.02.03 - Analyste budgétaire
		10.02.04 - Conseiller budgétaire
11 - Observation socio-économique	11.01 - Chargé de statistiques et d'études	11.01.01 - Chargé d'études socio-économiques
		11.01.02 - Statisticien
		11.01.03 - Gestionnaire de recherches
12 - Gestion et développement des ressources humaines	12.01 - Chargé du développement ressources humaines	12.01.01 - Gestionnaire ressources humaines
		12.01.02 - Gestionnaire RH spécialisé
		12.01.03 - Consultant RH
		12.01.04 - Concepteur / animateur de formations
14 - Information et communication	14.02 - Chargé de communication	14.02.01 - Chargé de communication
		14.02.02 - Attaché de presse
		14.02.03 - Rédacteur en chef
		14.02.04 - Référent technique communication



Point d'attention:
A la suite de la phase 1, le métier « Chargé de communication » a été écarté de la phase 2 par la sous-commission car considéré comme trop éloigné des métiers d'aide au pilotage



Légende Répertoire des métiers de l'Ucanss :
XX Famille
XX.XX METIER
 Finalité du métier

09 - Optimisation des processus

09.01 – Auditeur

Optimiser la maîtrise, par l'organisme, de l'ensemble de ses activités, en évaluant les processus internes et en proposant des actions d'amélioration

09.03 – Conseiller qualité

Contribuer à la qualité optimale des processus, produits et services de l'organisme en développant la démarche qualité

09.02 – Conseiller en organisation

Contribuer à la mise en œuvre des orientations stratégiques et des objectifs de qualité de l'organisme en concevant et en accompagnant les changements organisationnels

09.04 – Gestionnaire maîtrise des risques

Concourir à la maîtrise et à la prévention des risques financiers et de non qualité et /ou à la détection des fraudes lors du contrôle de la mise en œuvre des procédures internes

10 - Gestion comptable et financière

10.02 – Contrôleur de gestion

Contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources par l'analyse des coûts, en mettant en regard les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'activité et les objectifs de l'organisme ou de la Branche

11 - Observation socio-économique

11.01 - Chargé de statistiques et d'études

Faciliter le pilotage de l'organisme et contribuer à l'évaluation et l'adaptation des politiques sociales par l'analyse statistique et la réalisation d'études socio-économiques

12 - Gestion et développement des RH

12.01 - Chargé du développement RH

Contribuer à la définition de la stratégie, au développement et à l'optimisation des ressources humaines de l'organisme, de la Branche ou de l'Institution

14 - Information et communication

14.02 - Chargé de communication

Valoriser l'image et les orientations de l'organisme et accompagner leur mise en œuvre par la conception et le développement d'une stratégie de communication adaptée aux enjeux internes et externes



Point d'attention:

A la suite de la phase 1, le métier « Chargé de communication a été écarté de la phase 2



Juillet / Août 2018

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre

Jan./Fév. 2019

1 Phase 1 / Etat des lieux



Réunion avec la chefferie de projet

Collecte et échanges sur les données transmises par la DIRES

Analyse rétrospective et prospective sur les différents axes d'analyse identifiés

Partage et enrichissement des analyses avec la chefferie de projet et finalisation du rapport

Communication de la note de cadrage,

Réunion de restitution de l'étude phase 1

Sous-commission
12/09



Rapport final

2 Phase 2 / Identification des enjeux, des impacts et des leviers RH

2

Entretiens avec les DRH réseaux des Caisses nationales

Organisation de **5 focus groupes** auprès de DRH d'organismes locaux et d'experts métiers

Benchmark : préparation, entretiens, synthèse

Enquête auprès des organismes locaux : conception du questionnaire, administration, traitement et analyse

Partage et enrichissement des analyses avec la chefferie de projet, finalisation d'une note d'analyse et préparation de l'enquête

Partage et enrichissement des analyses avec la chefferie de projet et finalisation du rapport



Présentation et travail des recommandations avec DRH réseaux & experts métiers nationaux

Notes d'analyse intermédiaire

Benchmarking

Réunion de restitution des résultats provisoires de l'étude phase 2 Enquête

Sous-commission
5/12

commission
19/12

Phase 1



Etat des lieux

Analyse rétrospective et prospective à partir des données de la Direction des Etudes et Statistiques (Dires) de l'Ucanss

Phase 2

Phase 2 / Identification des enjeux, des impacts et des leviers RH



- Entretiens DRH réseaux

- Identifier les différents facteurs d'influence internes et externes qui impactent / vont impacter les métiers d'aide au pilotage
- Identifier les enjeux, les impacts et les leviers d'actions RH à mobiliser

- Focus Groupes Organismes locaux

- Enquête Organismes

- Valider / préciser en termes de d'importance / criticité les facteurs d'influences et les leviers d'actions RH

- Analyse comparative

- 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

RECOMMANDATIONS



Phase 1



Etat des lieux

Analyse rétrospective et prospective à partir des données de la Direction des Etudes et Statistiques (Dires) de l'Ucanss

Phase 2

Phase 2 / Identification des enjeux, des impacts et des leviers RH

- Entretiens DRH réseaux

- Focus Groupes Organismes locaux

- Analyse comparative



28 ORGANISMES participants

50 AGENTS interrogés

153 QUESTIONNAIRES VALIDÉS

- Enquête Organismes

HAUTS DE FRANCE
PACA
BRETAGNE
ILE DE FRANCE
HAUTE-VIENNE

7 organisations privées et publiques

AGIRC ARRCO
MALAKOFF MEDERIC
MINISTERE DES ARMEES
SNCF
EDF
TOTAL
ACTEUR SECTEUR AUTO



2

ANALYSE DES IMPACTS ET TENDANCES SUR LES MÉTIERS D'AIDE AU PILOTAGE DANS LES OSS

RÉSULTATS DES ENTRETIENS ET FOCUS GROUPES

- **Identifier les différents facteurs d'influence internes et externes** qui impactent / vont impacter les métiers d'aide au pilotage, et les **scénarios prospectifs envisageables**
- Identifier les **enjeux, les impacts et les leviers d'actions RH à mobiliser**



Démarche d'analyse :

- **ORGANISMES LOCAUX**

- 4 focus groupes interbranche, d'une dizaine de personnes, organisés dans 4 régions
 - Hauts-de-France
 - PACA
 - Ile de France
 - Bretagne
- + 2 entretiens collectifs par visio-conférence avec la Caf de Limoges
 - **Soit 28 organismes** participants et **50 salariés** mobilisés

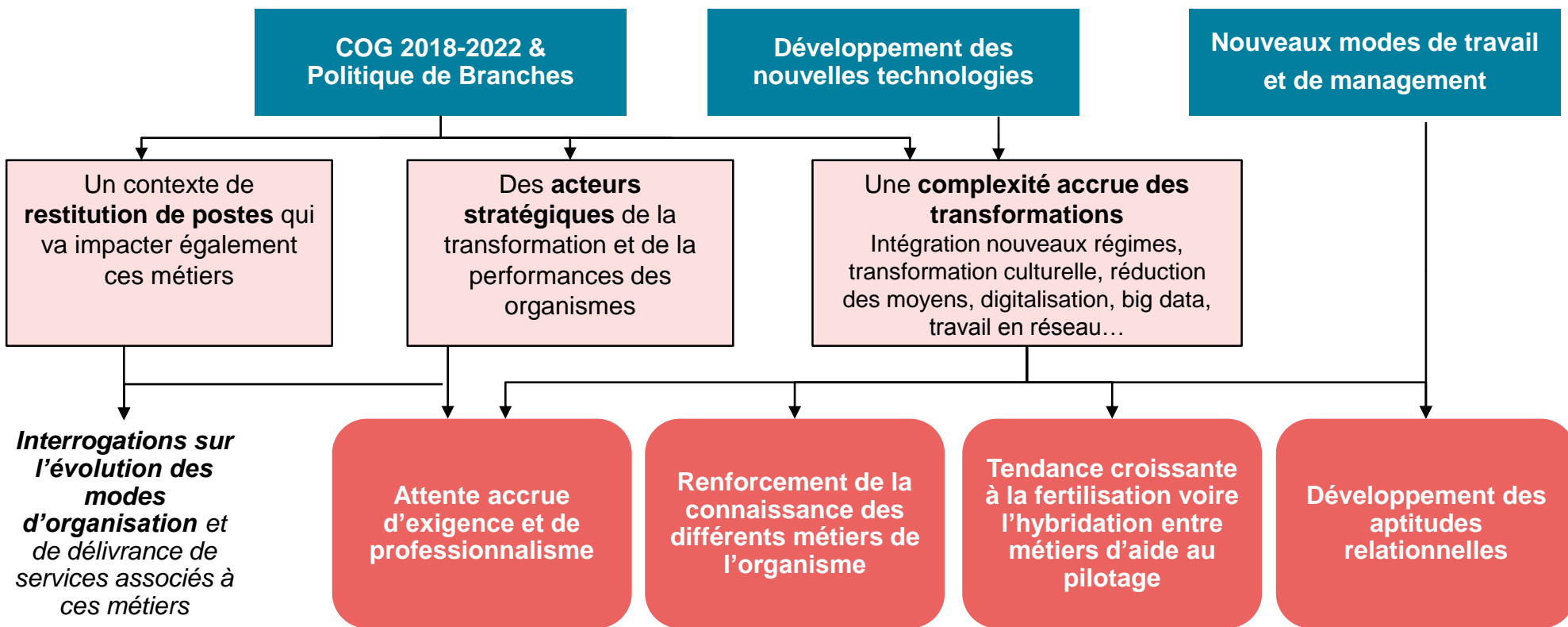
- **CAISSES NATIONALES**

- 4 entretiens collectifs avec des représentants RH et Métiers de chaque Caisse



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

VISION SYNTHÉTIQUE DES ÉVOLUTIONS EN COURS ET À VENIR COMMUNES AUX DIFFÉRENTS MÉTIERS D'AIDE AU PILOTAGE DANS LES ORGANISMES LOCAUX



Constats complémentaires

Des modes de gestion des activités associés à ces métiers très disparates entre organismes : acteurs dédiés, degré de spécialisation, ...

Des métiers d'expertise avec des ressources souvent réduites et isolées dans les organismes

Une reconnaissance et une attractivité relatives de ces métiers



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

AUDITEUR

Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
214	-4%	24%	45,1	18,1	4,4%	15%

- **De nombreux organismes** (de petite taille) **qui ne disposent pas d'auditeur interne dont c'est l'unique mission** ou même la mission principale
 - Tendance à favoriser le rapprochement des activités Conseil et Audit pour un même poste
- **Le constat partagé d'une complexité technique croissante des processus audités**, et l'expertise nécessaire à leur analyse
- **Une part croissante des missions de conseil dans les activités des auditeurs internes**
 - Des approches davantage orientées « démarche de progrès » (optimisation des processus, audit de performance... plus que « audit de procédures »), plus porteuses et dynamiques
 - Le développement d'un rôle / d'une posture de conseil et d'accompagnement opérationnel
- **L'absence de définition homogène du métier d'auditeur**
 - Des approches / positionnements des auditeurs pouvant être très différents d'un organisme à un autre
- **La perception par les organismes locaux d'un désengagement des Caisses nationales sur les démarches d'audit interne** (disparition des certifications qualité et de l'évolution des politiques de maîtrise des risques, ...) et par voie de conséquence d'une **disparition progressive de ce métier au niveau local**



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

AUDITEUR	Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
		214	-4%	24%	45,1	18,1	4,4%

- **Un contexte de restitutions de postes qui laisse envisager la nécessité de mutualisations**
 - Corps d'audit régional interbranche / au sein de centres de ressources pour faire des audits croisés ?
 - Réseaux institutionnels de professionnels qualifiés, implantés dans les organismes et mobilisables soit sur des missions nationales, soit entre organismes ?)

- **Un métier d'auditeur interne méconnu au sein des organismes et encore considéré comme un outil de contrôle** et non comme un outil d'évaluation qui permet de mettre en place des actions visant à l'amélioration continue et à la sécurisation.



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CONSEILLER EN ORGANISATION ET MANAGEMENT

	Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
Organisateur	193	-22%	34%	47,4	21,5	3,5%	16%
Conseiller qualité	435	10%	9%	45,5	19,7	3,0%	18%

- **Des profils « conseillers en organisation et management » qui ne sont pas présents dans tous les organismes**
- **Un jugement contrasté sur l'évolution de ces métiers dans les organismes**
 - De la part des acteurs concernés et de certaines directions d'organisme : **une importance stratégique de ces métiers, à mieux valoriser, car permettant aux organismes de mieux préparer et mettre en œuvre leur stratégie de changement** : des besoins significatifs d'accompagnement et de conseil face aux transformations à conduire : intégration d'activités nouvelles, intégration du SSI, enjeux de performance, évolution des modes de travail (télétravail), dématérialisation / numérique, RGPD, ...
 - De la part de certaines directions d'organismes : un **métier en voie d'extinction** pour plusieurs

raisons :

- L'intérêt et la pertinence du métier décroît très rapidement dès lors que ces personnes travaillant en interne uniquement perdent vite leur pertinence et leur assertivité
- Le besoin des organismes de recourir à de l'expertise et à des regards externes et indépendants
- Le besoin que ces démarches de conseil soient nourries d'expériences hors de l'institution pour être véritablement disruptives et source d'innovation et de progrès

... voire pour certains, le sujet de la transformation organisationnelle et humaine qui relève du rôle et des missions de la direction, de l'encadrement métier et des ressources humaines



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CONSEILLER EN ORGANISATION ET MANAGEMENT

	Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
Organisateur	193	-22%	34%	47,4	21,5	3,5%	16%
Conseiller qualité	435	10%	9%	45,5	19,7	3,0%	18%

► Des métiers de l'organisation en forte transformation

- Des compétences relationnelles de plus en plus attendues : empathie, écoute, pédagogie, communication...
- Des activités qui se concentrent de plus en plus sur l'amélioration continue et la démarche qualité
- Une articulation avec les métiers de pilotage de projets et d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui peut questionner
- Un métier au carrefour des fonctions d'audit, de contrôle de gestion et d'accompagnement du changement ; levier indispensable de la diffusion d'une culture de la performance au sein des organismes ; condition essentielle de l'atteinte des ambitions dans un contexte de contrainte forte
- De fortes attentes de mise en œuvre de nouveaux outils et méthodes (lean / 6sigma, management visuel, facilitation, méthodes créatives...)
- Un métier qui tend à élargir son périmètre d'action

au delà de la Direction, en accompagnant plus souvent directement les cadres intermédiaires et de proximité (ateliers d'optimisation, mise en place d'outils de pilotage, transfert de savoir-faire aux cadres...)

► Des points de vigilance / d'interrogation soulevés

- Une tendance à mutualiser ces expertises au niveau des Caisses nationales au risque de déconnecter l'analyse des réalités de terrain vs Interrogation sur une prise en charge au niveau régional ou dans le cadre d'un réseau d'intervenants
- Un écart parfois conséquent de niveau de classification, jugé souvent injustifié et non démontré sur ces métiers de l'organisation

► Des intitulés métiers (notamment « organisateur ») qui ne correspondent plus à la réalité des organismes



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

		Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départ retraite 2022
CONSEILLER RH	Gestionnaire RH & spécialisé	898	72%	9%	42,4	15,6	4,7%	13%
	Consultant RH	95	150%	39%	44,2	14,7	5,5%	15%

➤ Des enjeux stratégiques des nouvelles COG qui incitent à **investir sur des profils RH / GPEC si l'on veut y répondre correctement**

- Le **besoin croissant en matière de conseil RH et d'accompagnement des métiers** à l'évolution des missions des organismes dans un contexte de transformation numérique et l'**enrichissement de l'offre de services** en matière de développement RH
 - Anticiper l'évolution des métiers, garantir l'employabilité des collaborateurs et le développement des compétences, favoriser la mobilité interne
 - Accompagner / conseiller individuellement les agents et les managers : carrières, situations difficiles...

- Le renforcement du **pilotage des effectifs et de la masse salariale** qui exige une **professionnalisation dans le domaine du contrôle de gestion sociale**
- L'accompagnement de l'**intégration des nouveaux régimes** pour réussir la fusion des équipes, des cultures, des organisations et les mobilités nécessaires
- Le **développement des leviers « Qualité de Vie au Travail »**, **équilibre vie professionnelle / vie personnelle** et l'accompagnement dans la mise en œuvre de **nouvelles modalités et pratiques de travail**



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

		Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départ retraite 2022
CONSEILLER RH	Gestionnaire RH & spécialisé	898	72%	9%	42,4	15,6	4,7%	13%
	Consultant RH	95	150%	39%	44,2	14,7	5,5%	15%

- **Selon la taille des organismes, une capacité de prise en charge très variable des enjeux d'accompagnement RH**, or un périmètre d'intervention de plus en plus large, qui nécessiterait de renforcer les ressources pour gérer les diverses situations / différents besoins
- **Des exigences croissantes en termes de compétences attendues et de professionnalisme sur ces métiers RH** qui nécessite d'intégrer des **profils externes expérimentés**, pour lesquels la Sécurité sociale n'est **pas suffisamment attractive aujourd'hui**
- **Des compétences à renforcer auprès de ces métiers du conseil RH**
 - Capacité à expliquer et s'adapter aux mutations de branche
 - Maîtrise des nouvelles technologies
 - Communication RH de manière générale et en particulier celle en lien avec la marque employeur
 - Innovation RH
 - Relations sociales
- **Un métier de conseiller RH qui doit demeurer ancré dans les réalités de l'organisme**



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CONTRÔLEUR DE GESTION

Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
616	53%	20%	41,7	15,3	4,5%	11%

- **Dans les organismes de petite taille, un métier qui n'existe pas toujours en tant que tel** (des activités de contrôle de gestion sont réparties sur plusieurs postes et dans plusieurs services) **ou est isolé** (expert solitaire car unique)*
- **Un exercice très variable entre organismes et branches des missions de contrôleur de gestion** (différences organisationnelles, activités prises en charge par le contrôle de gestion...), en regard de l'impulsion donnée par l'équipe de direction au contrôle de gestion
- **Une diversité des démarches et des outils** du contrôle de gestion entre les branches qui **ne facilite pas le décroisement et le partage inter branches** ainsi que les **mobilités** professionnelles
- Des **enjeux d'efficience** dans les organismes qui tendent à **développer les activités de contrôle de gestion**
- D'un métier d'expert pour alimenter la fonction de pilotage, une évolution du contrôle de gestion vers une **fonction d'aide à la décision et de conseil interne** - voire d'audit (hors contrôle) - **sur le champ de l'optimisation de l'efficience**.
 - Une implication des contrôleurs de gestion dans la rénovation du dispositif interne de pilotage de la performance (renforcement de la contribution analytique et de conseil, dialogue de gestion et revue de performance, dynamique d'amélioration renforcée)
 - Une automatisation progressive de la production des rapports et tableaux de bord facilite et compense en partie l'évolution du positionnement et le développement de la charge vers le conseil et à l'aide à la décision des directions d'organismes



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CONTRÔLEUR DE GESTION

Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départs retraite 2022
616	53%	20%	41,7	15,3	4,5%	11%

- Le développement des activités du contrôleur de gestion qui se structure autour de **3 principaux domaines** :
 - Les RH, avec le contrôle de gestion sociale
 - L'analyse des autres dépenses de fonctionnement et des investissements
 - L'appui au pilotage de la production (adéquation charge / ressources)
- Une **professionnalisation** à renforcer sur :
 - les modèles de prévisions plus précis et fiables
 - l'élaboration et l'appui à la mise en œuvre de plans d'actions
 - la capacité à rendre le reporting plus efficient (rationalisation & automatisation des tableaux de bord)
- Un enjeu de **maîtrise des compétences ou/et d'articulation avec les experts ad-hoc concernant la construction de bases de données et d'outils de restitution** type business intelligence
 - et data visualisation pour développer et faciliter l'appropriation des analyses
- Une **plus grande implication dans la conduite de démarches transversales et dans l'accompagnement du changement**
- Le développement d'une **offre de service aux managers et aux pilotes de processus**
- **Des confusions constatées entre le métier de contrôleur de gestion et celui de chargé d'études et de statisticien**
- Un **niveau d'expertise rémunéré à un niveau de management parfois élevé qui freine les mobilités**
- **Des parcours de carrière à développer** (car apparaissant aujourd'hui limités ou méconnus sur ce métier)



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CHARGÉ D'ÉTUDES ET DE STATISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUE

	Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départ retraite 2022
Chargé d'étude	361	11%	27%	42,7	16,5	4,8%	13%
Statisticien	798	7%	15%	41,2	15,2	3,9%	10%

- **Des métiers fortement impactés par les capacités augmentées d'extraction, de traitement et d'analyse de données**, avec des expertises plutôt rares
 - **Des définitions de métiers de chargés d'étude et de statisticiens à reconfigurer à l'ère du digital, du big data et de la sécurité des données**: chargés d'étude et d'évaluation de politiques publiques, requêteurs, data analyst / data scientists, ...
 - **De nouveaux champs d'actions – et donc métiers - qui émergent en outre autour du marketing analytique**, qui regroupe l'ensemble des techniques destinées à traiter l'information « clients » pour optimiser la mise en place des actions marketing
- **Des politiques de Branche, portées dans la nouvelle génération de COG, qui tendent à développer l'expertise en matière d'évaluation des politiques publiques**, à des fins d'aide au pilotage et de suivi d'activité
 - **Un enjeu important de renforcement des métiers de chargés d'étude et de statisticiens** afin d'accompagner cette ambition, notamment souligné pour l'Assurance maladie et la Branche famille



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

CHARGÉ D'ÉTUDES ET DE STATISTIQUES SOCIO-ECONOMIQUE

	Effectif 2017	Evol. Effectif 2007-2017	% effectif Caisses nat.	Âge moyen	Ancienneté moyenne	Tx de turnover 2008-2017	Prév. départ retraite 2022
Chargé d'étude	361	11%	27%	42,7	16,5	4,8%	13%
Statisticien	798	7%	15%	41,2	15,2	3,9%	10%

- Des métiers appréciés pour conseiller les bonnes pratiques en matière d'extraction des informations les plus pertinentes, y compris dans le domaine de l'aide au pilotage au niveau de la gestion

Des questions qui se posent entre :

- la nécessité de développer les coopérations entre les fonctions de chargé d'étude et de contrôleur de gestion
- la confusion entre les périmètres d'activités de ces métiers qui peut en résulter

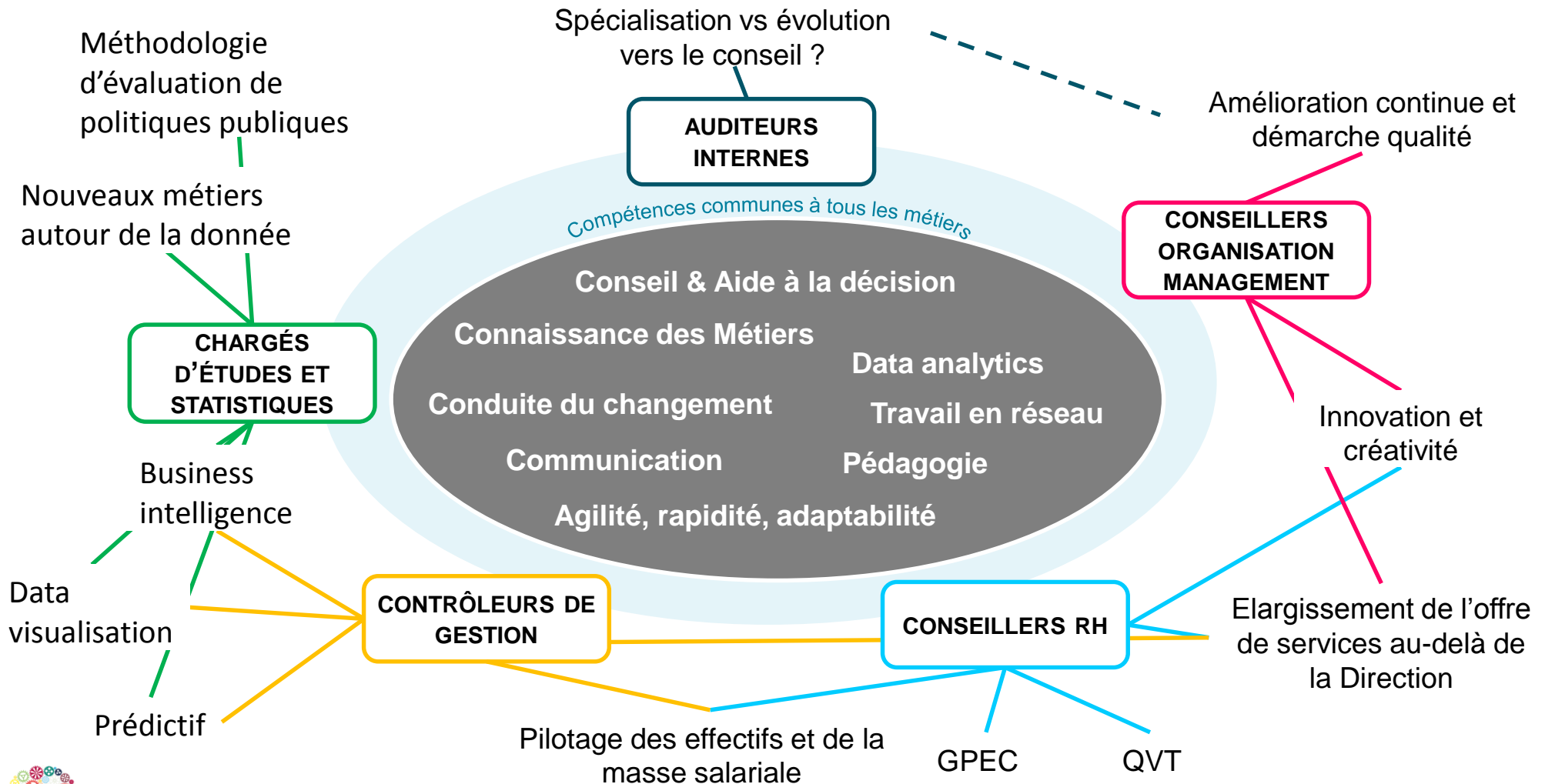
- Des compétences qui doivent être développées / renforcées autour des axes suivants :

- Evolution d'une logique « moins de production de chiffres » et « **plus de production d'analyses** »
- Une forte expertise technique exigée à combiner avec **des capacités de pédagogie et de communication** (mise en valeur des résultats)
- Des compétences à développer concernant le **travail en réseau / la gestion partenariale**



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale

SYNTHÈSE DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS D'AIDE AU PILOTAGE





3

ANALYSE DES IMPACTS ET TENDANCES SUR LES MÉTIERES D'AIDE AU PILOTAGE DANS LES OSS *RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES ORGANISMES*

- **Valider / préciser (en termes de d'importance et de criticité)
les facteurs d'influence et les leviers d'actions RH**



METHODOLOGIE ET PRECAUTIONS DE LECTURE

Compte tenu de la taille de l'échantillon, il nous semble essentiel de souligner la marge d'erreur inhérente à ce type d'enquête

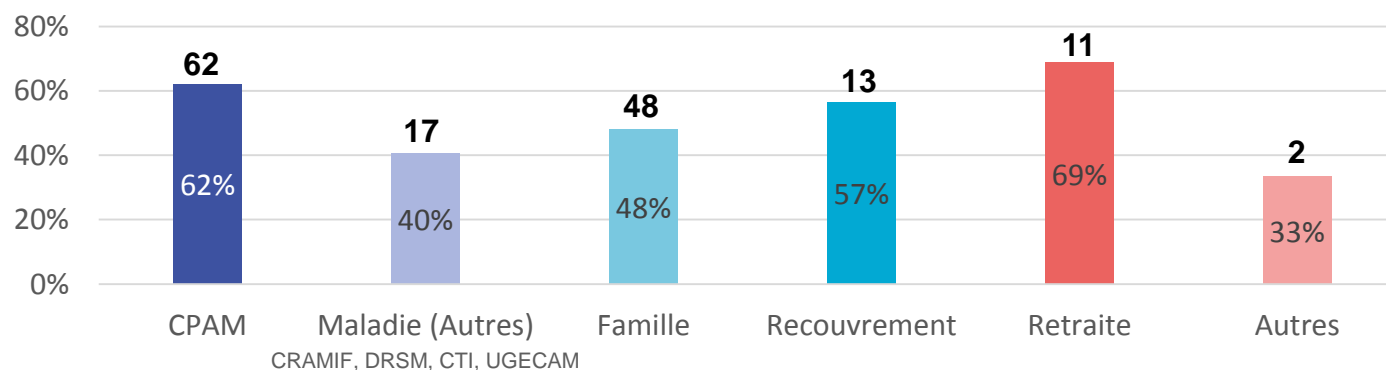
- Si les pondérations adéquates ont été opérées pour rectifier les aléas statistiques, l'hétérogénéité du panel reste à souligner : parmi les **153 répondants au sondage**, une majorité d'individus est issue de la Branche Maladie (79 répondants) et de la Branche Famille (48 répondants).
- En ce sens, la déclinaison de l'étude par Métier et par Branche s'effectue sur un échantillon plus limité - source d'aléas statistiques – pour les Branches Recouvrement et Retraite.
- Etant donné le nombre de répondants issus d' « autres » Branches (2 répondants) nous avons choisi de ne pas étudier dans le détail les évolutions remontées pour ce périmètre
- Nous nous sommes donc efforcés de **nuancer les résultats quantitatifs par une analyse qualitative** (cf. commentaires nourris par les entretiens individuels)

Nota Bene :

Les 3 slides suivants présentent la **synthèse** des résultats inter branches.

Le détail des résultats par branche et par taille d'organisme est disponible dans les annexes de ce document.

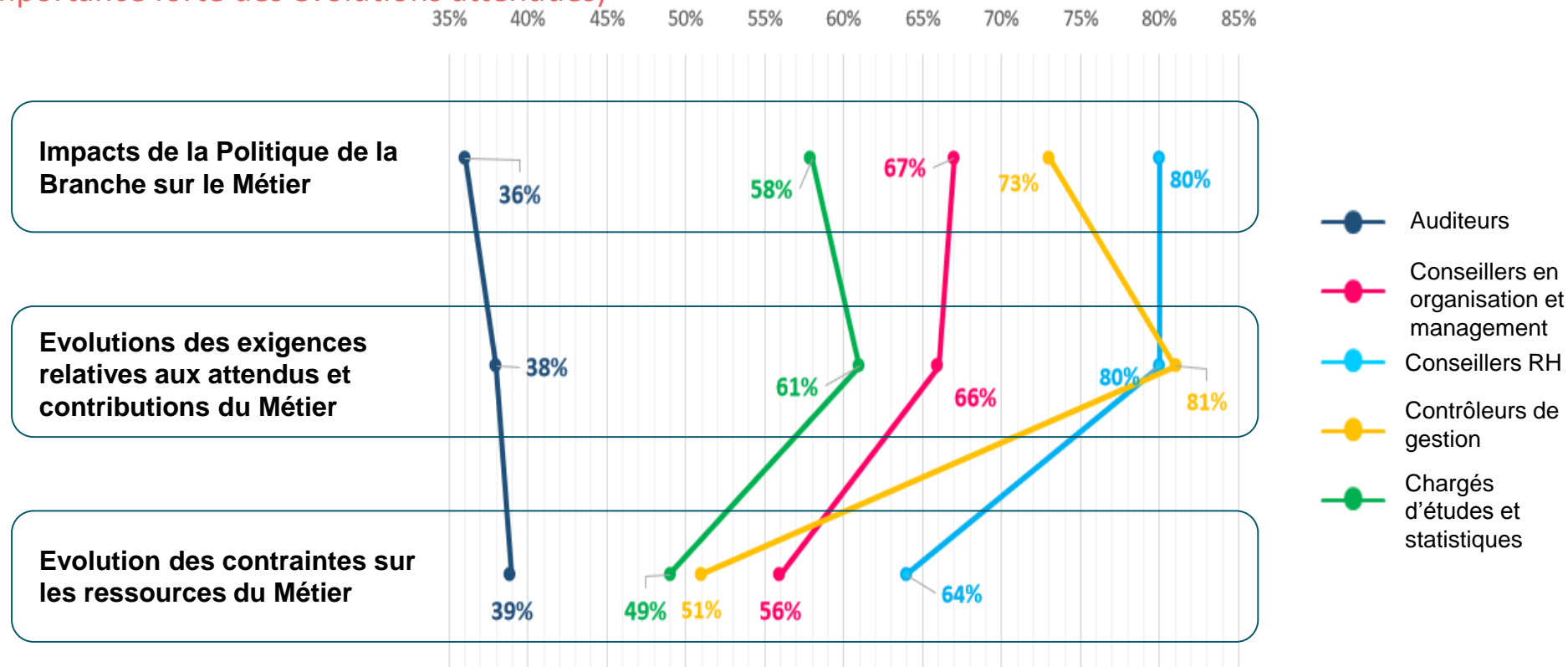
Taux de réponse et nombre de répondants par Branche



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale : enquête auprès des organismes

EVALUATION PAR LES ORGANISMES DE L'IMPORTANCE DE FACTEURS IMPACTANT LES MÉTIERS

(% = importance forte des évolutions attendues)



Les organismes considèrent que les politiques des branches amenées par les dernières COG impacteront fortement les métiers de l'aide au pilotage. Ils considèrent que ces politiques – entre autres – contribueront à des exigences accrues vis-à-vis des métiers d'aide au pilotage et devraient augmenter les contraintes qui pèsent sur les ressources exerçant ces métiers.

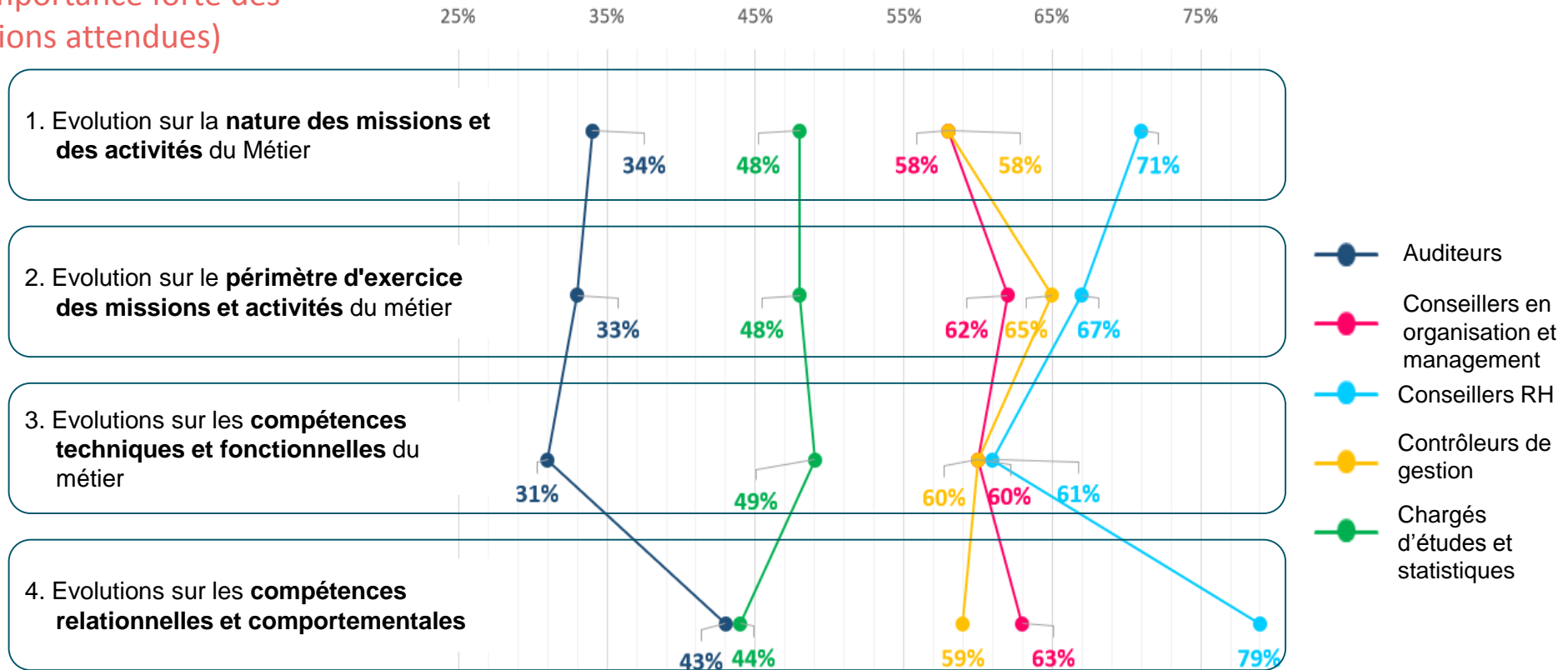
Au sein des métiers d'aide au pilotage, ceux de **conseillers RH** et de **contrôleurs de gestion** devraient être les plus impactés, tandis que les organismes s'attendent à des évolutions moins marquées pour les métiers de l'Audit.



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale : enquête auprès des organismes

EVALUATION DE L'IMPORTANCE DES ÉVOLUTIONS PAR MÉTIER SUR LES 5 PROCHAINES ANNÉES

(% = importance forte des évolutions attendues)



En entrant dans le détail des évolutions anticipées, on constate qu'elles sont plus fortes pour les métiers de **Conseillers RH**, de **Conseillers en organisation & management** et de **Contrôleurs de gestion**.

Pour chacun des métiers, les évolutions anticipées portent de façon assez homogènes sur la nature des missions et le périmètre sur lequel elles seront exercées, les compétences métier et les compétences relationnelles à mettre en œuvre.

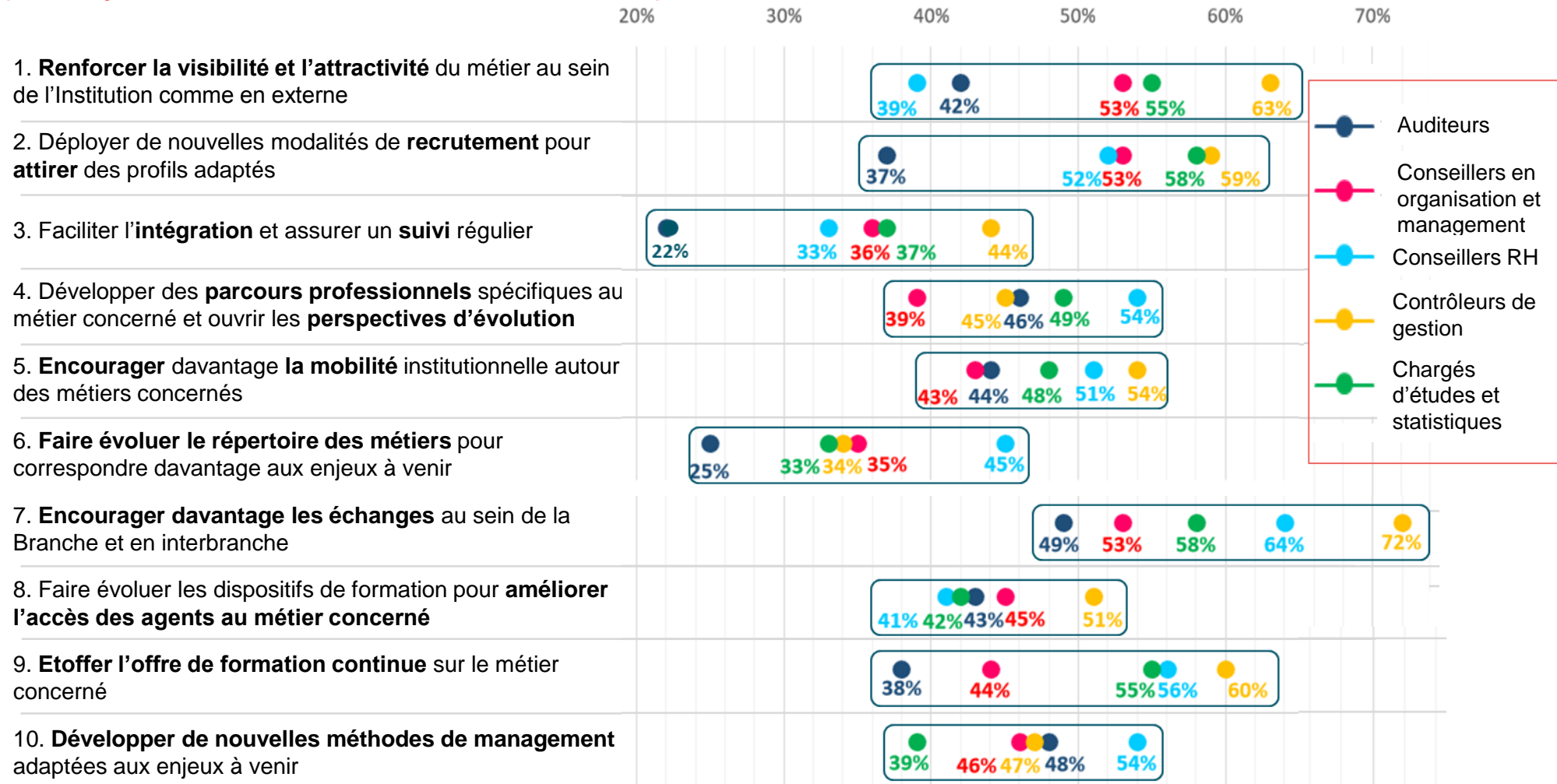
Pour les métiers d'**Auditeurs** et de **Conseillers RH**, les organismes estiment que les compétences relationnelles et comportementales évolueront bien plus (+ 12 à 18%) que les compétences techniques et fonctionnelles.



Impacts et tendances sur les métiers d'aide au pilotage dans les organismes de Sécurité sociale : enquête auprès des organismes

EVALUATION DES PRIORITÉS D'ACTION PAR LEVIER

(% = importance forte des évolutions attendues)





4

PROPOSITIONS DE LEVIERS D'ACTION RH À ACTIVER POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS D'AIDE AU PILOTAGE



Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

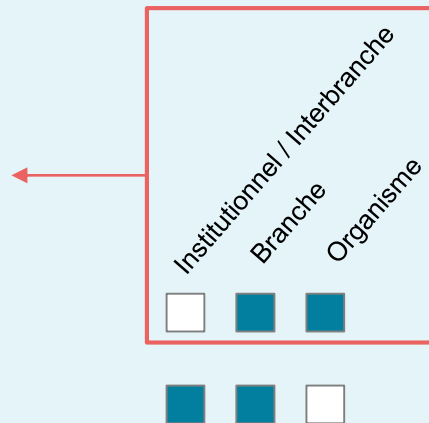
ORIGINE DES PROPOSITIONS

Les propositions d'actions présentées dans les slides suivants sont issues :

- Des **focus groupes** auxquels participaient des représentants des métiers dans les organismes et des **entretiens** avec les DRH Réseaux et les experts nationaux de ces métiers dans chacune des Branches ;
- Du **benchmarking** réalisé auprès d'organisations externes ;
- Des **échanges** réalisés avec les DRH Réseaux et Experts métiers nationaux pour l'enrichissement et le partage des préconisations.

LÉGENDE

Porteur de la piste
(niveau auquel la mise en œuvre de la préconisation d'action semble la plus pertinente)



NB : les niveaux d'effort et d'impact exprimés ici constituent une première estimation « à dire d'expert » et demeure donc à préciser

Effort
impact

Niveau de charge et de complexité de mise en œuvre de la piste d'action

Effort
impact

Impact de la mise en œuvre de la piste d'action



Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

Des propositions d'actions RH articulées autour des 10 leviers ayant fait l'objet d'une priorisation par métier dans l'enquête auprès des organismes

1. **Renforcer la visibilité et l'attractivité** du métier au sein de l'Institution comme en externe
2. Déployer de nouvelles modalités de **recrutement** pour **attirer** des profils adaptés
3. Faciliter l'**intégration** et assurer un **suivi** régulier
4. Développer des **parcours professionnels** spécifiques au métier concerné et ouvrir les **perspectives d'évolution**
5. Encourager davantage la **mobilité institutionnelle** autour des métiers concernés
6. Faire évoluer le **répertoire des métiers** pour correspondre davantage aux enjeux à venir
7. Encourager davantage les **échanges au sein de la Branche et en interbranche**
8. Faire évoluer les dispositifs de formation pour améliorer l'**accès des agents au métier concerné**
9. Etoffer l'**offre de formation continue** sur le métier concerné
10. Développer de **nouvelles méthodes de management** adaptées aux enjeux à venir

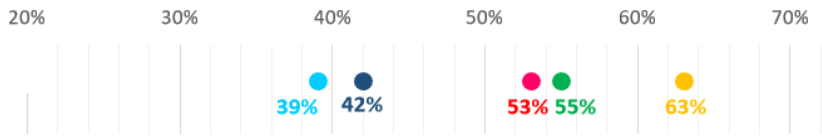


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

1. Renforcer la visibilité et l'attractivité du métier au sein de l'Institution comme en externe

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

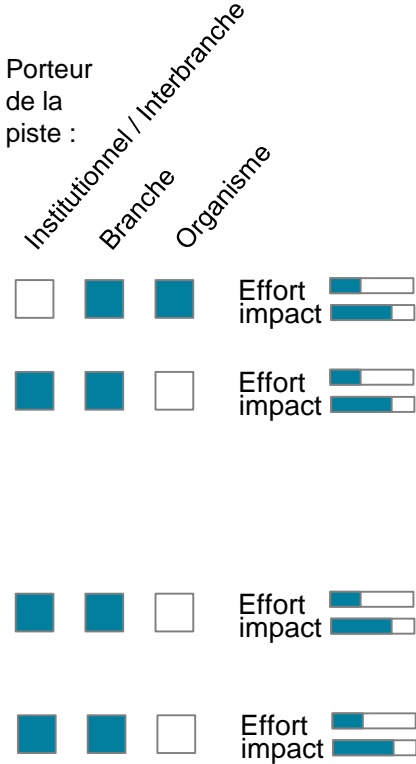
RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- Auditeurs
- Conseillers en orga./ mngt
- Conseillers RH
- Contrôleurs de gestion
- Chargés d'études et stat.

► Valoriser et communiquer davantage sur les métiers de l'aide au pilotage au sein de l'institution

- **Mieux expliquer la finalité et la nature de ces métiers et renforcer ainsi leur coopération avec l'ensemble des parties prenantes de ces métiers** au sein des organismes - en tant que clients / bénéficiaires internes et contributeurs –
 - *Développer la connaissance de ces métiers en interne avec des articles dans les journaux internes, les valoriser davantage dans les journées métiers...*
 - *Apporter davantage d'éclairages aux ADD par chaque Branche (par les acteurs en charge des sujets de performance : séminaires nationaux, supports de présentation...) et à l'EN3S (dans le cadre de la formation continue) sur les finalités et attendus de chacun de ces métiers, sur les évolutions impactant ces métiers et les leviers pour accompagner ces évolutions*
 - *Identifier des référentiels d'activité sur ces métiers (à l'image du référentiel de management) et des modèles de charte de mutualisation entre organismes*
 - *Identifier des bonnes pratiques concernant le positionnement et les modes de fonctionnement de ces métiers d'aide au pilotage dans les organismes*

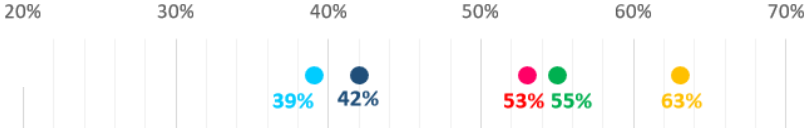


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

1. Renforcer la visibilité et l'attractivité du métier au sein de l'Institution comme en externe

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

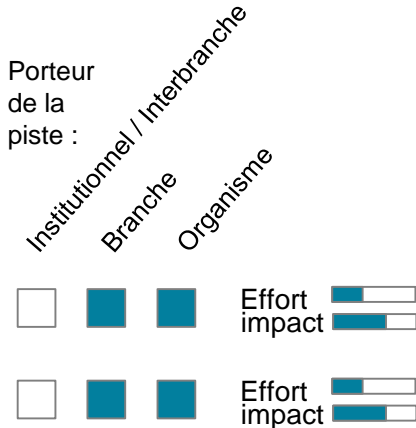
RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- Auditeurs
- Conseillers en orga./ mngt
- Conseillers RH
- Contrôleurs de gestion
- Chargés d'études et stat.

➤ **Valoriser et communiquer davantage sur les métiers de l'aide au pilotage au sein de l'institution (suite)**

- **Susciter davantage de candidatures en interne**, alors que les métiers d'aide au pilotage peuvent paraître, d'une part inaccessibles ou/et méconnus (encourager davantage les vocations au sein de ces métiers) et, d'autre part, peu valorisés au sein des organismes (des postes pas vraiment perçus comme des tremplins ou des accélérateurs de carrière)
 - *Faire des collaborateurs en poste des ambassadeurs de ces métiers en interne*
 - *Proposer des dispositifs d'accompagnement spécifiques pour les mobilités fonctionnelles*

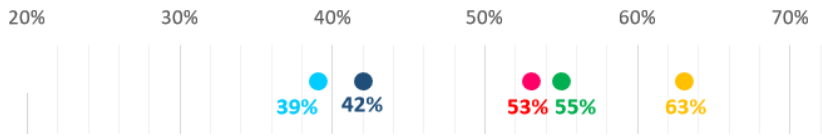


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

1. Renforcer la visibilité et l'attractivité du métier au sein de l'Institution comme en externe

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

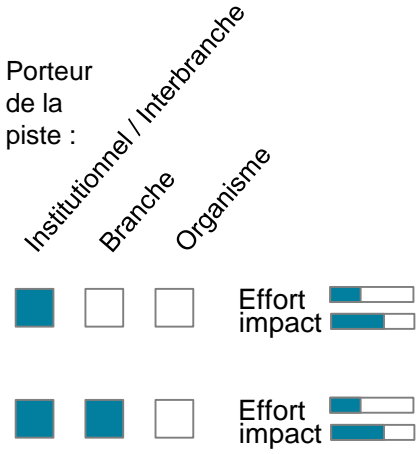
RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- Auditeurs
- Conseillers en orga./ mngt
- Conseillers RH
- Contrôleurs de gestion
- Chargés d'études et stat.

➤ **Valoriser en externe les métiers d'aide au pilotage** au sein de la Sécurité sociale (*un environnement avec de forts enjeux de transformation et de performance*) et **mieux faire connaître ceux que la Sécurité sociale souhaite recruter de manière spécifique sur des profils expérimentés ou pointus** (*consultant interne et RH, contrôleur de gestion, métiers de la donnée, ...*)

- *Améliorer la communication sur ces métiers sur lasecurecrute.fr*
- *Développer la représentation des organismes dans les salons et dans les relations avec les écoles (notamment d'ingénieurs, à qui l'institution s'adresse peu) avec un point d'attention sur ces métiers en tension*



Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

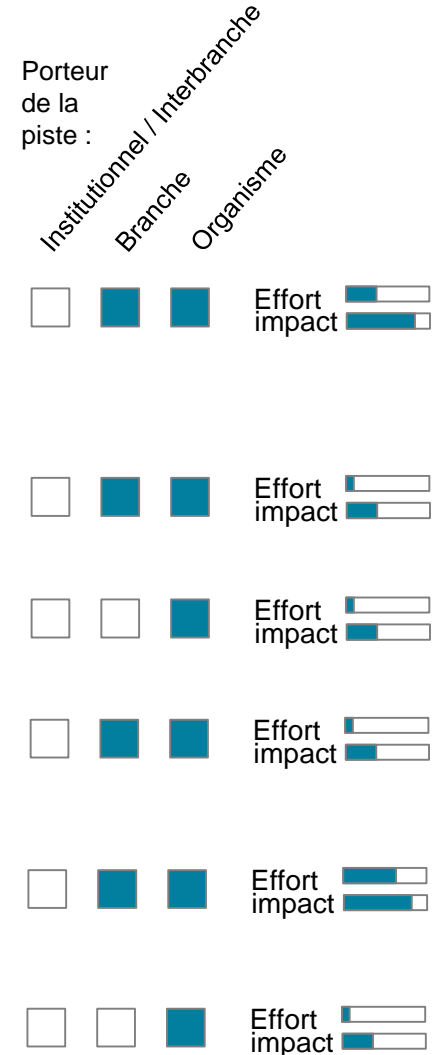
2. Déployer de nouvelles modalités de **recrutement** pour **attirer** des profils adaptés

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- **Faire évoluer les techniques de recrutement pour mieux évaluer les compétences relationnelles et comportementales** qui deviennent essentielles dans ces métiers
 - *Utilisation d'outils d'aide à la décision (outil d'e-assessment mis à disposition des réseaux par exemple) pour l'évaluation et le développement des compétences non techniques*
- **Mieux prendre en compte l'ensemble des expériences** (y compris en dehors de l'institution) **pour apprécier les candidatures** sur ces métiers
- **Associer de manière plus systématique les managers dans le processus de recrutement** (rédaction des offres d'emploi, tri des cv, entretiens...) pour une meilleure prise en compte des spécificités de ces métiers
- **Faciliter l'accès à ces métiers aux collaborateurs d'autres environnements** en vue de développer des équipes mixtes « expert(s) du métier d'aide au pilotage » et « expert(s) métier », et accompagner ces derniers dans leur montée en compétences
- **Diversifier les modalités de recrutement** pour répondre aux besoins de diversification des profils, notamment pour les profils expérimentés / pointus / en tension (métiers de la donnée notamment)
- **Développer l'apprentissage sur ces métiers** et veiller à la rétention des profils

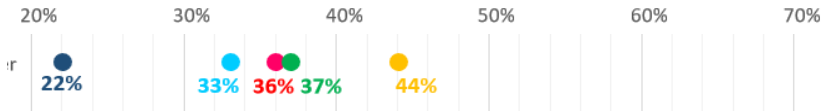


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

3. Faciliter l'intégration et assurer un suivi régulier

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



En prenant en compte l'isolement très fréquent de ces profils d'expertises dans les organismes et les tensions sur le recrutement de certains profils :

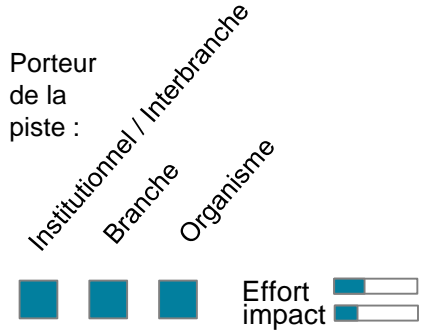
➤ **Faciliter l'intégration et le suivi des profils par le biais du tutorat et des bilans de progression**

Si difficile de l'envisager au niveau de l'organisme (taille critique) : à structurer au niveau d'une branche voire en interbranche (logique de proximité géographique entre tuteur et tutoré)

➤ **Renforcer la compréhension des besoins métiers / clients au moment de l'intégration de nouveaux profils**

- Exemples : dispositif d'immersion, « voyages apprenants » dans les services voire dans d'autres organismes

➤ **Développer les dispositifs de transferts de compétences** (souvent mieux formalisés / gérés sur les activités cœur de métier que sur les métiers d'aide au pilotage)

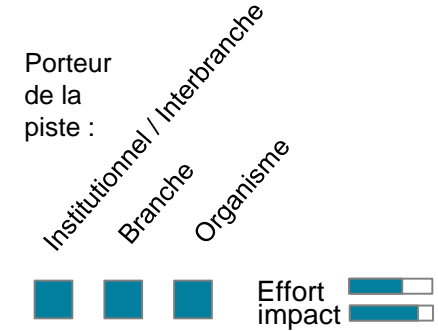
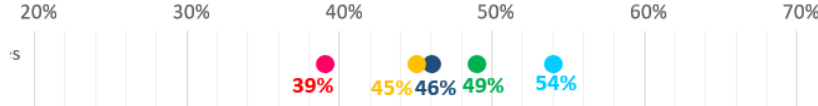


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

4. Développer des parcours professionnels spécifiques au métier concerné et ouvrir les perspectives d'évolution

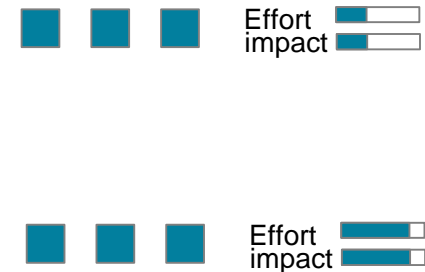
- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- **Evaluer la possibilité de mettre en place des logiques de grades** sur certains métiers d'aide au pilotage pour mieux distinguer les profils selon leur expérience / séniorité et reconnaître l'expertise des agents concernés
 - *Qualification des emplois en complétant avec des intitulés « junior », « senior »...*

- **Encourager la certification** pour favoriser la légitimité et la reconnaissance des expertises de ces métiers auprès de leurs « clients » et bénéficiaires internes et tirer « vers le haut » les compétences [point d'attention : problème coût de la certification]
 - *Certification Green belt (auditeurs, conseillers en organisation), Scrum master, IFCAI, ...*

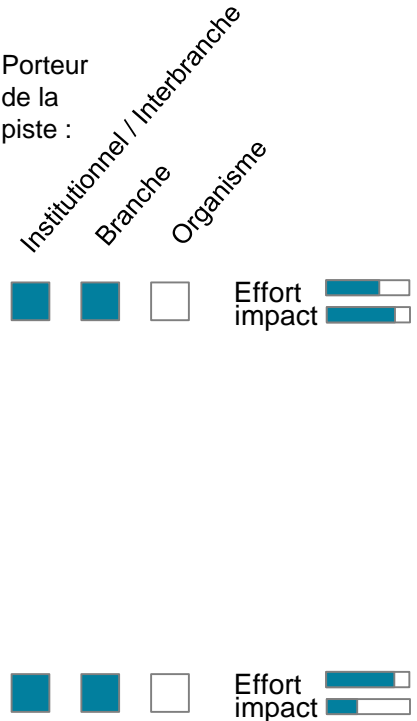
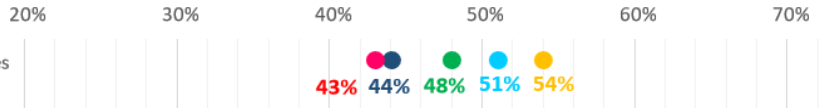


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

5. Encourager davantage la **mobilité institutionnelle** autour des métiers concernés

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



➤ **Encourager et valoriser les mobilités en créant des aires de mobilité par bassin d'emploi en interbranche** afin de développer les perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'Institution

- *Ex : passerelles possibles de Chargé d'études > Statisticien > Data Scientist*
- *Développer, mettre en avant les passerelles possibles entre les domaines de la donnée et ceux du contrôle de gestion*
- *Valoriser aussi les évolutions possibles vers les tutelles, corps de contrôle et projets gouvernementaux (à travers les mises à disposition : existence de plusieurs cas)*

➤ **Evaluer l'opportunité de partager au niveau RH des repères en termes de grilles salariales par métier d'aide au pilotage** pour assurer une plus grande harmonisation des salaires par typologie de métier et favoriser ainsi les mobilités géographiques et interbranche

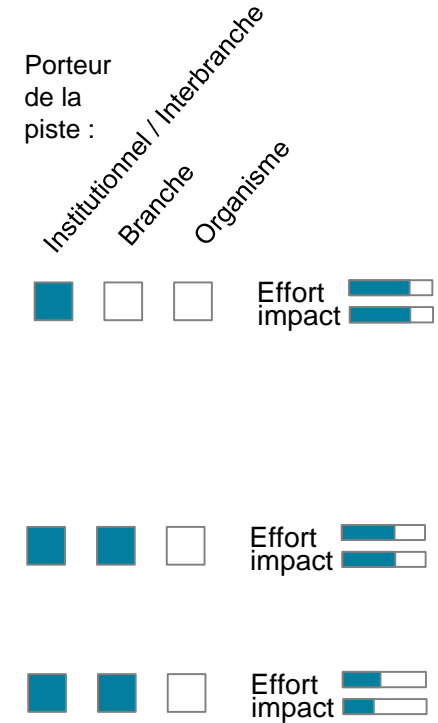
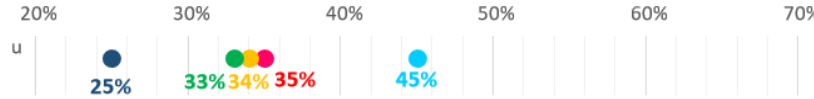


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

6. Faire évoluer le répertoire des métiers pour correspondre davantage aux enjeux à venir

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



➤ **Evaluer l'opportunité de mettre en avant une famille « Conseil et aide au pilotage » dans le répertoire**, pour valoriser ces métiers et favoriser des logiques de parcours et de dispositifs partagés de formation autour de socles de compétences communs

A titre d'exemple, la nomenclature des métiers (cartographie 2017) de l'Agirc Arrco identifie une famille « Conseil et aide au pilotage » qui intègre les métiers « Audit/contrôle », « Contrôle de gestion » « Actuariat », « Organisation/qualité » et « Ressources humaines »

➤ **Redéfinir les métiers et emplois impactés par le développement de la digitalisation et du big data**, notamment autour des métiers de donnée

➤ **Faire évoluer les intitulés de certains métiers et emplois pour coller davantage avec les intitulés de postes actuels et clarifier les périmètres d'activités entre certains métiers**

A titre d'exemples, pistes de réflexion soulevées lors des focus groupes :

- Supprimer ou renommer l'emploi Organisateur
- Rapprocher les métiers Conseil en organisation et Conseiller qualité en un seul métier
- Renommer Conseillers maîtrise des risques et conseillers qualité (ex : Animateur SMI)
- Clarifier les périmètres d'actions entre contrôle de gestion/chargé d'étude /statisticien

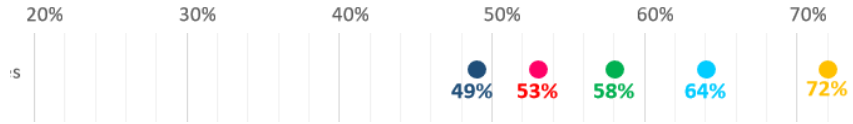


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

7. Encourager davantage les échanges et partages de pratique au sein de la Branche et en interbranche

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*

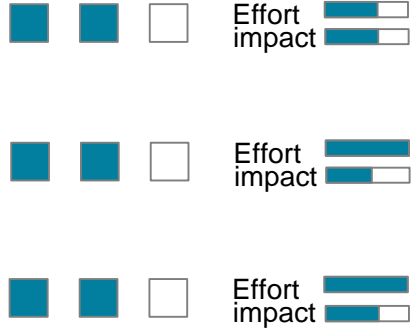
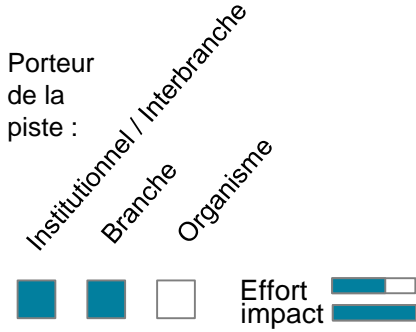


➤ **Favoriser le développement de communautés / réseaux professionnels / de filières Métiers au sein des branches et en interbranche au niveau régional,** pour soutenir la montée en compétences des acteurs et le partage d'expériences (notamment pour rompre l'isolement au sein des organismes)

- *Suggestions évoquées dans les focus groupes : Club des requêteurs, Club SAS, Journée de la statistique, ...*
- *Mise en place de plateformes numériques, animées par les contributeurs (caisses nationales dans une posture de facilitateur)*
- *Mise en place de formations communes aux métiers d'aide au pilotage par exemple sur les questions de postures à adopter face aux différents clients internes*

➤ **Evaluer l'opportunité de mettre en place des ateliers de co-développement sur les métiers d'aide au pilotage en inter-branche, au niveau d'un territoire**

➤ **Proposer d'homogénéiser des démarches et outils sur ces métiers entre les branches** pour faciliter le décroïsonnement et le partage interbranche (et en conséquence la mobilité)

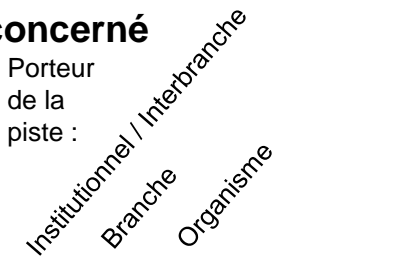
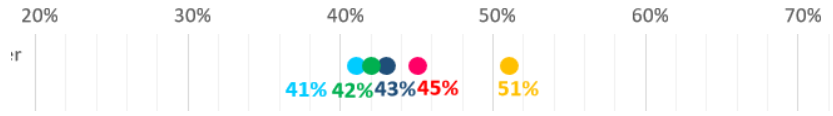


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

8. Faire évoluer les dispositifs de formation pour améliorer l'accès des agents au métier concerné

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



- **Enrichir les cycles de formation continue dédiés à ces métiers d'aide au pilotage, en s'appuyant sur des nouvelles modalités**
 - MOOC, Learning expédition, rapid learning, gamification...
- **En complément des formations techniques propres à chaque métier, développer des formations sur les postures et savoir-être à développer, communs aux différents métiers d'aide au pilotage** (relation client interne, travail en équipe pluridisciplinaire...)
- **Définir et mettre en œuvre des plans de formation pour faire évoluer des agents vers les métiers en tension / en développement** (statisticiens vers des emplois de data analyst, contrôle de gestion sociale...)

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Effort impact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Effort impact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Effort impact	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

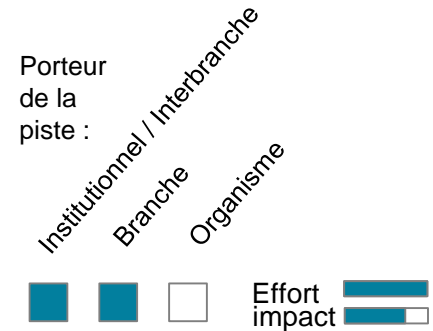
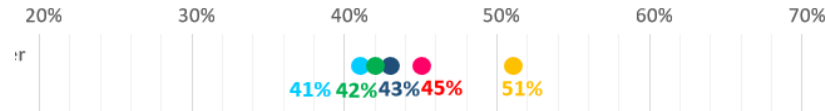


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

9. Etoffer l'offre de formation continue sur le métier concerné

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



➤ Etudier et améliorer l'accès à des offres de formation existantes sur les métiers d'aide au pilotage, dans un contexte de recentrage de l'offre de formation interbranche

A titre d'illustration, pistes évoquées dans les focus groupes :

Pour les métiers du contrôle de gestion :

- Contrôle de gestion « budgétaire »
- Contrôle de gestion « social »
- Contrôle de gestion « production »

Pour les métiers de conseillers en organisation / qualité / process :

- Méthodes de facilitation / d'animation
- Méthodes de créativité / démarche d'innovation
- Lean management
- Méthodes Agile / Scrum
- ...

Pour les métiers de chargés d'études / statisticiens :

- Méthodologie d'évaluation des politiques publiques

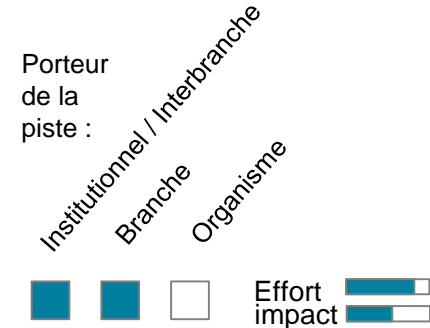
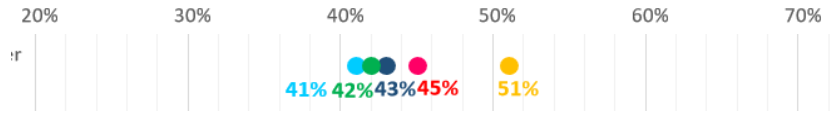


Propositions de leviers d'action RH à activer pour accompagner l'évolution des métiers d'aide au pilotage

10. Développer de nouvelles méthodes de management adaptées aux enjeux à venir

- Auditeurs
- Conseillers en orga./
- Conseillers RH
- Contrôleurs de
- Chargés d'études et stat.

RAPPEL RESULTAT DE L'ENQUETE :
 % = *priorité d'action jugée forte sur le présent levier par métier*



> Développer la culture de « l'agilité », particulièrement auprès de ces métiers

- Priorité à la satisfaction du « client interne » en lui procurant rapidement et régulièrement des éléments apportant une grande valeur ajoutée
- Revues fréquentes et régulières des éléments exploitables et opérationnels
- Collaboration étroite et régulière avec les utilisateurs
- ...

Illustration de leviers identifiés :

- Revoir les processus d'audit dans une démarche agile (développer une culture d'évaluation flash...)
- Mettre en avant les meilleures pratiques (communication interne)

> Faciliter l'accès et l'usage liés aux solutions numériques (outils collaboratifs type Klaxoon) et outils d'analyse de données (logiciel cartographique, SAS...)



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