



AG2R LA MONDIALE

Parcours et compétences :
Anticiper pour avancer ensemble

Nos métiers demain



Les points clés

Qu'est-ce qu'une démarche de prospective métiers ?

Une démarche de prospective métiers consiste à se projeter dans l'avenir, en l'occurrence à horizon 1-2 ans.

Elle permet d'identifier les enjeux qui auront un impact sur l'entreprise et les métiers qui la composent et d'anticiper les transformations des métiers et des compétences. La prospective métiers est une matière évolutive qui nécessite un travail en continu.

Pourquoi mettre en place une démarche de prospective métiers ?



Anticiper les tendances d'évolution des métiers et des compétences.



Éclairer les collaborateurs dans leur réflexion sur leur parcours professionnel.



Outiller les managers pour accompagner les collaborateurs dans la construction de leur parcours professionnel.



Une approche participative

Le Groupe adopte une nouvelle approche prospective qui implique collectivement collaborateurs, managers et directeurs dans une démarche participative.

Cette méthodologie renouvelée renforce l'alignement et la cohérence des travaux d'anticipation avec la stratégie du Groupe et s'inscrit dans le cadre de l'accord **Parcours et compétences : anticiper pour avancer ensemble**. Le dispositif s'attache également à garantir l'accessibilité, la lisibilité et l'opérationnalité des supports mis à disposition des collaborateurs pour développer l'appropriation par tous, au service de l'évolution professionnelle.



A quoi va servir la matière prospective ?

La matière prospective permettra aux collaborateurs de se projeter à horizon 1-2 ans, pour anticiper les évolutions qui impacteront leurs métiers et les compétences clés qu'ils devront acquérir. Elle nourrit également les dispositifs d'accompagnement RH.



Les clés de lecture

Fiches directions

DRH – Développement Professionnel
Prospective métiers
Date

Nom 1 de la direction

2 Degré d'évolution

3 Tendance d'évolution prévisionnelle

4 Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans

<p>Évolution réglementaire</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Transformation du Groupe</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Digitalisation</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Évolution du marché</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Transformation culturelle</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	<p>Transformation RH</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

5 Les métiers de la direction

<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>	<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>	<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>
<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>	<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>	<p>Intitulé du métier</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>Intensité de l'évolution [] [] []</p> <p>Tendance d'évolution prévisionnelle →</p>

6 Les compétences clés de la direction

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
Nom de la compétence	Nom de la compétence	Nom de la compétence	Nom de la compétence
Nom de la compétence	Nom de la compétence	Nom de la compétence	Nom de la compétence

7 Catégories de compétences

<p>Compétences métier</p> <p>Compétences spécifiques au métier considéré. Elles mettent en œuvre des connaissances et structurent le métier.</p>	<p>Compétences comportementales</p> <p>Comportements appropriés en situation de travail que l'entreprise cherche à privilégier en vue de développer la performance collective.</p>
<p>Compétences transverses</p> <p>Compétences pouvant être communes à plusieurs métiers tout en étant essentielles à l'activité.</p>	<p>Compétences managériales</p> <p>Compétences communes et inhérentes à des responsabilités de management d'équipe ou de projet.</p>

- 1 Nom de la direction**
Intitulé de la direction faisant l'objet de la fiche.
- 2 Degré d'évolution**
Intensité de l'évolution de la direction présentée sur 3 niveaux :

Niveau 1
Evolutions impactant la direction de manière progressive.

Niveau 2
Evolution impactant la direction de manière importante et entraînant une transformation de certains métiers et/ou certaines activités.

Niveau 3
Transformations impactant l'ensemble de la direction de manière importante et entraînant une évolution des modalités d'exercice des principaux métiers.
- 3 Tendance d'évolution prévisionnelle**
Tendance quantitative représentée sous la forme d'une flèche : en croissance, stable ou en décroissance.
- 4 Enjeux d'évolution**
Récapitulatif des principaux enjeux d'évolution impactant la direction identifiés lors du diagnostic prospectif.
- 5 Métiers de la direction**
Détail des métiers de la direction, référence aux tendances identifiées dans les fiches métiers correspondantes.
- 6 Compétences clés de la direction**
Synthèse des compétences prioritaires identifiées dans le cadre de l'analyse des métiers de la direction sur les quatre différentes typologies.



Les clés de lecture

Fiches métiers

DRH – Développement Professionnel
Prospective métiers
Date

1 Direction

2 Nom du métier

3 Degré d'évolution

4 Tendence d'évolution prévisionnelle

1 **Direction attachée ou métier transverse**
Direction à laquelle est rattaché le métier ou spécification dans le cas d'un métier transverse à plusieurs directions.

2 **Nom du métier**
Intitulé du métier faisant l'objet de la fiche.

3 **Degré d'évolution**
Intensité de l'évolution du métier présentée sur 3 niveaux :

■ ■ ■ Niveau 1
Evolution progressive du métier.

■ ■ ■ Niveau 2
Evolution importante du métier impliquant l'ajout, la suppression ou la transformation de certaines activités.

■ ■ ■ Niveau 3
Transformation importante du métier entraînant une évolution de sa définition et une modification de ses activités clefs.

4 **Tendance d'évolution prévisionnelle**
Tendance quantitative représentée sous la forme d'une flèche : en croissance, stable ou en décroissance.

5 **Enjeux d'évolution**
Récapitulatif des principaux enjeux d'évolution impactant le métier, identifiés lors de l'atelier participatif.

6 **Définition du métier**

7 **Activités clés**

8 **Compétences clés**
Identification des compétences à développer en priorité au regard de la dynamique d'évolution du métier.

9 **Niveau d'enjeu des compétences**
Attribution d'un niveau d'enjeu pour chaque compétence : à acquérir, à renforcer, à maintenir, prioritaire.

10 **Catégories de compétences**
Différentes typologies de compétences : métier, comportementales, transverses et managériales.

5 **Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans**

6 **Définition**

7 **Activités clés**

8 **Les compétences clés à horizon 1-2 ans**

☑ Prioritaires ➕ À acquérir ➔ À renforcer ■ À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

+	Nom de la compétence	+	Nom de la compétence	-	Nom de la compétence	-	Nom de la compétence
+	Nom de la compétence						
+	Nom de la compétence						
+	Nom de la compétence						

11

Emploi repère				
stable	en évolution	émergent	sensible	en tension

11 **Emploi repère rattaché et typologie d'évolution**
Mention du ou des emplois repère rattachés au métier et typologie des tendances d'évolutions quantitatives et qualitatives de ces emplois repères .

émergent

Emplois repères en essor qui répondent à de nouveaux besoins. Il peut être nécessaire d'engager des actions spécifiques pour intégrer et développer rapidement ces nouvelles compétences en soutien au développement des activités du Groupe.

stable

Emplois repères pour lesquels aucune évolution significative à la hausse ou à la baisse n'est constatée et pour lesquels il convient de consolider les compétences requises pour leur exercice.

sensible

Emplois repères qui sont identifiés en décroissance voire en disparition compte tenu de l'évolution actuelle et future des compétences nécessaires à leur exercice au sein du Groupe.

en évolution

Emplois repères impactés par des évolutions technologiques, réglementaires, économiques en cours ou à venir de nature à entraîner une évolution importante des compétences et nécessitant la mise en œuvre d'actions d'adaptation voire le développement et l'acquisition de nouvelles compétences.

en tension

Emplois repères pour lesquels il existe des difficultés à pourvoir certains postes et/ou qui nécessitent une longue période d'apprentissage pour que leurs modalités d'exercice soient maîtrisées.

Index

des fiches prospectives



Les fiches prospectives Directions

Action sociale	Mis à jour en juillet 2022	10
Communication	Mis à jour en septembre 2024	11
Distribution Omnicanale et Relation Client	Mis à jour en novembre 2024	12
Epargne Retraite et Patrimoniale	Mis à jour en novembre 2023	13
Investissements, Finances et Risques	Mise à jour en mars 2023	14
Secrétariat Général	Mis à jour en juillet 2023	15
Immobilier d'exploitation, Document multicanal & Achats	Mis à jour en juin 2024	16
Systèmes d'information et du Digital	Mise à jour en mars 2023	17
Ressources Humaines et Relations Sociales	Mis à jour en octobre 2023	18
Retraite Complémentaire	Mis à jour en juillet 2022	19
Prévoyance Santé	Mis à jour en mars 2024	20

Les fiches prospectives métiers (1/3)

Gestion et relation clients

Gestion conseil entreprises retraite complémentaire	Mis à jour en juillet 2022	22
Conseil gestion entreprises prévoyance santé	Mis à jour en mars 2024	23
Gestion conseil particuliers retraite complémentaire	Mis à jour en juillet 2022	24
Conseil gestion prestations prévoyance santé	Mis à jour en mars 2024	25
Gestion produits d'assurance et prestations	Mis à jour en novembre 2023	26
Conseil clientèle	Mis à jour en novembre 2024	27
Conseil client retraite complémentaire	Mis à jour en juillet 2022	28
Etudes fusions	Mis à jour en juillet 2022	29
Data	Mis à jour en septembre 2021	30

Maintenance logistique achats

Achats	Mis à jour en juin 2024	31
Gestion technique des immeubles	Mis à jour en juin 2024	32
Document multicanal	Mis à jour en juin 2024	33



Les fiches prospectives métiers (2/3)

Marketing et communication

Communication	Mis à jour en septembre 2024	34
Marketing	Mis à jour en novembre 2024	35

Actuariat technique juridique

Juridique	Mis à jour en décembre 2020	36
Technique actuarielle	Mis à jour en avril 2021	37
Technique assurantielle	Mis à jour en mars 2024	38

Audit contrôle interne, conformité sécurité

Audit	Mis à jour en septembre 2024	39
Risques opérationnels contrôle interne	Mis à jour en décembre 2020	40
Conformité et éthique des affaires	Mis à jour en avril 2021	41
Contrôle de gestion	Mis à jour en mars 2023	42

Finance, comptabilité et immobilier de placements

Comptable	Mis à jour en mars 2023	43
Comptable spécialiste	Mis à jour en mars 2023	44
Gestion d'actifs	Mis à jour en mars 2023	45
Gestion du patrimoine immobilier	Mis à jour en mars 2023	46
Contrôle financier	Mis à jour en février 2021	47
Gestion middle back office	Mis à jour en juin 2022	48

Ressources humaines

Développement RH	Mis à jour en octobre 2023	49
Data RH et administration du personnel	Mis à jour en octobre 2023	50

Social

Développement social	Mis à jour en septembre 2020	51
Intervention sociale	Mis à jour en septembre 2020	52

Commercial

Commercial clientèle particuliers	Mis à jour en novembre 2024	53
Commercial clientèle professionnels et TPE	Mis à jour en novembre 2024	54
Commercial clientèle entreprises	Mis à jour en novembre 2024	55
Support à la vente	Mis à jour en novembre 2024	56

Secrétariat et assistantat métier

Assistantat	Mis à jour en avril 2021	57
Assistantat métier		



Les fiches prospectives métiers (3/3)

Etudes projets métiers

Conduite et pilotage de projets	Mis à jour en décembre 2023	58
Etudes et missions	Mis à jour en décembre 2023	59

Informatique

Administrateur outils systèmes et réseaux	Mis à jour en juillet 2021	60
Analyste d'exploitation	Mis à jour en juillet 2021	61
Architecture urbanisme	Mis à jour en juillet 2021	62
Assistance support utilisateurs	Mis à jour en juillet 2021	63
Conception d'applications	Mis à jour en juillet 2021	64
Expert systèmes et réseaux	Mis à jour en juillet 2021	65
Ingénieur de production	Mis à jour en juillet 2021	66
Intégration d'applications	Mis à jour en juillet 2021	67
Sécurité et continuité des SI		
Expert Méthodes qualité outils	Mis à jour en juillet 2021	68
Test homologation d'applications	Mis à jour en juillet 2021	69
Management de projet informatique	Mis à jour en mars 2023	70

Management

Management hiérarchique	Mis à jour en novembre 2022	71
-------------------------	-----------------------------	----



Nos métiers demain

Les fiches prospectives **Directions**



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Direction Action sociale

Première rédaction :
Septembre 2020

Intensité de l'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2020 :
Intensité : 3/3
Tendance d'évolution : stable

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Évolution règlementaire

- Projet de réforme des retraites non systémique.
- Part grandissante de l'AGIRC ARRCO sur l'Action Sociale (communautarisation).
- COM 2023-2026 et orientations prioritaires pour l'AS 23-26.



Transformation du Groupe

- Contribuer à la réduction de la trajectoire des coûts.
- Valoriser l'AS par un éléments différenciant et au service du Groupe.



Digitalisation

- CRM communautaire pour l'AS.
- Outils de gestion AS qui deviendra communautaire.



Évolution du marché

- Passage d'une action sociale distributive à une AS collective et volonté de passer à AS de services
- Développement des mesures d'impacts (efficience)
- Avoir un socle commun de services pour nos clients



Transformation culturelle

- Animation du présentiel et du distanciel
- Passage d'une action sociale à des actions solidaires



Sobriété et préservation de l'environnement

- Optimisation des déplacements (télétravail).
- Réduction des impressions.



Transformation RH

Chantier Dynamique Managériale : lancement d'une mise à jour du référentiel managérial en s'appuyant sur l'évolution continue des modes de fonctionnement et des méthodes de travail

Les métiers de la direction

Développement social

Assurer le développement de projets d'actions collectives et de services à fort impact en contribuant à la visibilité extérieure des actions menées par le groupe.

Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Intervention sociale

Analyser le besoin du bénéficiaire par la démarche écoute / conseil / orientation (ECO), soit pour lui attribuer une aide financière, soit pour l'orienter vers un autre organisme.

Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Les compétences clés de la direction

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses Compétences managériales

Accompagnement social	Conception d'actions sociales collectives	Traitement des demandes du client	Agilité / adaptation	Sens relationnel
Amélioration / Innovation	Analyse du besoin / orientation client	Diagnostic et préconisation	Gestion des partenariats	Coordination de projets



Données de prospective :
dernière mise à jour Septembre 2024

Direction Communication

■■■ Intensité de l'évolution
→ Tendance d'évolution prévisionnelle

Historique Octobre 2020 :
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : stable

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans

Réglementation & conformité

Intégrer les contraintes réglementaires dans les processus de communication : conformité, RGPD et droit à l'image,...

Transformation du Groupe

Déployer la démarche Lean sur l'ensemble de la direction : rendre chaque collaborateur acteur de l'amélioration continue dans les processus métier

Digitalisation

Développer nos outils pour permettre un meilleur référencement auprès des différentes cibles du Groupe afin de personnaliser davantage les interactions avec les cibles et proposer des recommandations appropriées

Engagement RSE

Valoriser l'engagement environnemental et sociétal à travers les expertises du Groupe sur tous nos canaux de communication (internes et externes)
Prendre en compte la RSE dans toutes les actions de communication

Intelligence artificielle

Accompagner les collaborateurs dans les changements induits par l'IA dans la pratique des métiers de la communication

Plan d'entreprise

Développer la notoriété des expertises métiers du Groupe
Améliorer l'influence et l'engagement auprès de toutes les cibles

Évolution du marché

Intensification de la concurrence générant des enjeux de communication et de visibilité accrus pour le Groupe

Transformation culturelle

Adapter la communication aux différents publics : nouveaux canaux et contenus, ...

Transformation RH

Accompagner le développement des compétences adaptées à l'évolution des métiers de la direction
Favoriser la transversalité, rapprocher les équipes et leurs expertises
Développer les collectifs managériaux pour accompagner la transformation

Les métiers de la direction

Communication

Conseiller, créer et coconstruire des dispositifs de communication multi-canaux pour répondre aux attentes des cibles (externe, interne, institutionnel, etc.) en s'appuyant sur une écoute permanente de l'environnement du Groupe et de leurs usages.

Intensité de l'évolution ■■■
Tendance d'évolution prévisionnelle →

Les compétences clés de la direction

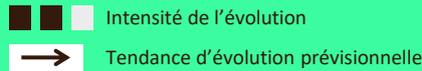
■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

■ Conception d'un plan de communication	■ Développement d'outils de communication innovants	■ Développement de la e-réputation et la e-influence	■ Relation médias
■ Analyse du besoin / orientation du client	■ Conception des supports de communications	■ Agilité / Adaptation	■ Transversalité



Direction commerciale - février 2022
avec première rédaction novembre 2020

Direction Stratégie, Digital, Marketing et
Relation Client - septembre 2021



Historique Direction commerciale - février 2022 :
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : en baisse
Historique Direction Stratégie, Digital, Marketing et Relation
Client - septembre 2021
Intensité : 3/3
Tendance d'évolution : stable

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Plan d'entreprise – Nouvelle donne 23-25

Poursuivre le déploiement de la stratégie impulsée par le Plan d'Entreprise au sein de la Direction de la Distribution Omnicanale et Relation client (DDORC) :

- Redressement AG2R Prévoyance
- Attention portée à la satisfaction client par une approche globale
- Maintien des équilibres financiers et de la rentabilité
- Maintien d'une culture d'innovation (conception de l'offre, partenaires, démarches commerciales..)



Transformation managériale

Renforcer l'accompagnement des collectifs managériaux : évolution des postures auprès des équipes (méthodes Lean, renforcement des techniques et des rituels d'animation des équipes).

Renforcer la transversalité au sein de la DDORC.



Réglementaire et conformité

S'adapter aux évolutions réglementaires : éthique des affaires, DDA, démarchage téléphonique, ...
Agir en conformité dans l'approche du client notamment au regard des contraintes de prospectabilité



Plateformisation

Au service de l'approche multi-canal (Réseau physique, VAD, CRC, digital) :

- CRM unique
- Nouveaux outils d'aide à la vente (parcours de vente omnicanaux) et cockpit de pilotage de la relation client (accès à des données permettant de mieux connaître nos clients, leur segmentation, moments de vie et de suivre les tunnels de conversion). Réaliser des actions marketing personnalisées, automatisées et ciblées).
- Dématérialisation et automatisation des parcours clients



Évolution de marché

Tenir compte du fait que le client se place au centre : prendre en compte les exigences du client tant dans la qualité de la relation que dans les modalités d'interaction (nécessité de travailler sur les parcours clients et d'améliorer la connaissance du client)

S'adapter et réagir à la concurrence de plus en plus vive de la part des acteurs historiques et des nouveaux entrants



Transformation RH

Renforcer l'attractivité et la fidélisation sur les métiers de la DDORC
Développer les compétences (métiers, transversales, digitales et comportementales)
Maintenir le niveau d'engagement des collaborateurs



Intelligence Artificielle

Anticipation et intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) dans la pratique des métiers de la DDORC



Transformation Groupe

Déployer la démarche Lean (Ex. amélioration continue sur le recrutement des commerciaux MDPRO)
Prendre en compte la RSE dans le périmètre de la DDORC

Les métiers de la direction

Commercial clientèle particuliers

Prospecter, conseiller et vendre à une clientèle de particuliers des solutions adaptées tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres dans les différentes cibles de clientèle à distance ou en face à face.

Commercial clientèle professionnels TPE

Prospecter, conseiller et fidéliser une clientèle de professionnels et de TPE.
Vendre des solutions adaptées à la situation tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres disponibles pour différentes cibles clientèle.

Commercial clientèle entreprises

Prospecter, conseiller et fidéliser une clientèle entreprises, grands comptes, courtiers (national et régional). Vendre des solutions adaptées tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres ou cibles de clientèle

Support à la vente

Soutenir l'activité commerciale en appui des commerciaux à travers le suivi et la fidélisation des clients sur son secteur.
Apporter un support administratif et/ou logistique dans les activités commerciales.

Conseil clientèle

Fidéliser les clients / prospects / représentants des clients (cabinet comptable...) en s'assurant de leur satisfaction par l'accueil, l'information, l'accompagnement et le traitement de leurs demandes / besoins via tous les canaux.

Marketing

Soutenir la conquête de nouveaux clients, et contribuer au multi-équipement et à la fidélisation de ceux qui le sont déjà.
Définir la meilleure proposition de valeur par cible de clientèle sur l'ensemble des clients par les différents canaux de distribution.
Faire évoluer ou créer des offres adaptées aux besoins des clients en tenant compte de l'aspect réglementaire.
Développer la connaissance client pour améliorer nos services, offres, expériences clients et ainsi la satisfaction des clients.

Les compétences clés de la direction

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses

Vente	Fidélisation du portefeuille	Prospection commerciale	Organisation de l'activité commerciale	Contrôle et traitement des données
Conception et mise à jour des offres de produits et de services	Etudes et analyse	Data marketing	Traitement des demandes des clients	Contrôle et traitement des données
Agilité / adaptation	Travail en transversalité	Sens relationnel	Amélioration / Innovation	Coopération
Proactivité	Analyse du besoin / Orientation du client	Diagnostic et préconisations	Connaissance de l'entreprise et du marché	Outils informatiques / digitaux
Reporting	Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier	Contrôle et conformité	Communication orale	Amélioration continue / Lean



Direction Epargne Retraite et Patrimoniale

■■■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans

Plan d'entreprise

Développer les canaux de distribution tout en améliorant la satisfaction du client, dans un contexte de forte concurrence, pour répondre à l'ambition de croissance rentable en Epargne Retraite individuelle, en Retraite collective et en Epargne patrimoniale

Évolution réglementaire

Forte évolution réglementaire récente nécessitant une adaptation des ressources et d'intégrer en continue la conformité dans les process, les outils, les formations et les pratiques professionnelles des collaborateurs

Sobriété numérique et environnementale

- Poursuite de la dématérialisation des flux d'informations

Évolution du marché

Environnement économique et concurrentiel qui évolue nécessitant une capacité d'adaptation rapide des produits et de leur gestion

Plateformisation

Prendre part au programme de plateformisation sur les 3 plateformes :

- Originateur Epargne Retraite Individuelle
 - Création de nouveaux métiers dans le périmètre de la DERIOM pour répondre aux enjeux du plan d'entreprise
 - Nouvelles interlocutions pour les collaborateurs en lien avec le développement de partenariats
- Originateur Epargne retraite collective
 - Renforcer les synergies entre les équipes expertes LMP/LMEP et la transversalité au niveau du Groupe, de l'harmonisation des process
- Originateur Epargne Patrimoniale
 - Amélioration de l'organisation commerciale : renforcement des interactions entre les technico-commerciaux et les inspecteurs pour répondre aux besoins du marché
 - Intégration du digital dans la relation avec le client et besoin de renforcement des compétences en marketing digital

Transformation RH

Renforcer les collectifs managériaux et la transversalité au sein des Directions.

Capacité pour les managers et les collaborateurs à évoluer dans un environnement en pleine transformation et à développer les soft skills nécessaires

Déployer la démarche sur l'ensemble de la DERP et rendre chaque collaborateur acteur de l'amélioration continue de son quotidien dans les processus Métier

S'adapter aux nouveaux modes de travail liés au déploiement du Flex office. Poursuivre la montée en compétences sur les modes de travail digitaux et collaboratifs

Les métiers de la direction

Gestion de produits assurance et prestation

Assurer l'ensemble des traitements et services de gestion dans l'objectif de la satisfaction des clients, en contribuant à l'amélioration continue des activités de son périmètre et en respectant la conformité ainsi que la réglementation.

Intensité de l'évolution ■■■
Tendance d'évolution prévisionnelle →

Les compétences clés de la direction

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses

Gestion des risques	Conformité réglementaire	Etudes et modélisation actuarielle	Traitement des actes de gestion liés aux contrats	Conduite du changement
Tarification des produits et des contrats	Prospection commerciale	Conception de produits	Marketing digital	
Sens relationnel	Travail en transversalité	Coopération	Intelligence émotionnelle	
Agilité/Adaptation	Amélioration / innovation	Développement d'un état d'esprit positif	Orientation client	
Analyse du besoin	Gestion de projet	Outils informatiques / digitaux	Traitement de l'information et de la data	Communication écrite
Négociation et argumentation	Pilotage de processus	Gestion des risques opérationnels	Reporting	Amélioration continue



Données de prospective : dernière mise à jour Mars 2023



Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Plan d'entreprise « Nouvelle donne »

- Mettre en place le pilotage intégré
- Ajuster la stratégie financière de nos métiers à l'environnement financier volatil
- Assoir la gestion des risques comme levier de transformation du Groupe
- Assurer la qualité des relations avec les autorités de contrôle : ACPR, CAA, AMF...
- Déployer les actions de suivi et de pilotage permettant de respecter nos engagements budgétaires annuels et les trajectoires pluriannuelles
- Recapter les marges sur les UC « maison »
- Assurer, en lien avec la direction des nouveaux métiers et services, le suivi de notre investissement dans Domitys
- Continuer la simplification de l'organisation de la direction des investissements, finances et risques
- Contribuer aux objectifs des feuilles de route des autres



Plateformisation

Être un interlocuteur clef dans l'anticipation

- Effectuer le prévisionnel des impacts de la plateformisation

Être un support des directions métiers en matière financière

- Se positionner comme un interlocuteur clef dans la mise en œuvre de la plateformisation
- Jouer un rôle de facilitateur dans la communication financière
- Endosser le rôle de business partner auprès des équipes

Faire face aux évolutions d'outils

- De nouvelles solutions attendues avec la plateformisation qui transformeront en profondeur les métiers de la Gestion d'actifs et du Contrôle de Gestion / Pilotage.



Automatisation et digitalisation

- Automatisation
- Enjeu de qualité et de conformité de la donnée
- Digitalisation des outils
- Dématérialisation, industrialisation des processus et automatisation de tâches simples



Transformation culturelle

- Introduction de nouveaux modes de travail
- Nouvelles attentes des locataires des immeubles en terme de niveau de prestations



Transformation RH

- Jouer un rôle de Business Partner dans le pilotage
- Rationalisation et optimisation de l'organisation des équipes
- Renforcement du collectif managérial de la direction
- S'adapter aux nouveaux modes de travail
- Améliorer la communication interne et externe, pour une posture plus communicante favorisant la transversalité



Évolutions réglementaires

- Inflation législative et réglementaire
- Supervision
- Sensibiliser les collaborateurs à la gestion des risques et aux nouvelles techniques de fraudes



Sobriété numérique et environnementale

- Intégrer la politique RSE dans le dispositif global du pilotage intégré
- Renforcement des conditions d'éligibilité sur ISR
- Intégration de nouvelles contraintes et normes
- Gérer nos actifs de manière responsable et environnementale et en faire la promotion
- Respecter les normes imposées par le marché et être transparent au niveau de nos investissements
- Veiller au respect des contraintes environnementales pour les bâtiments
- Sensibiliser les autres métiers/départements sur les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)
- Développer une veille pour se tenir informé des nouveaux labels / nouvelles certifications liées à la protection de l'environnement



Transformation Groupe

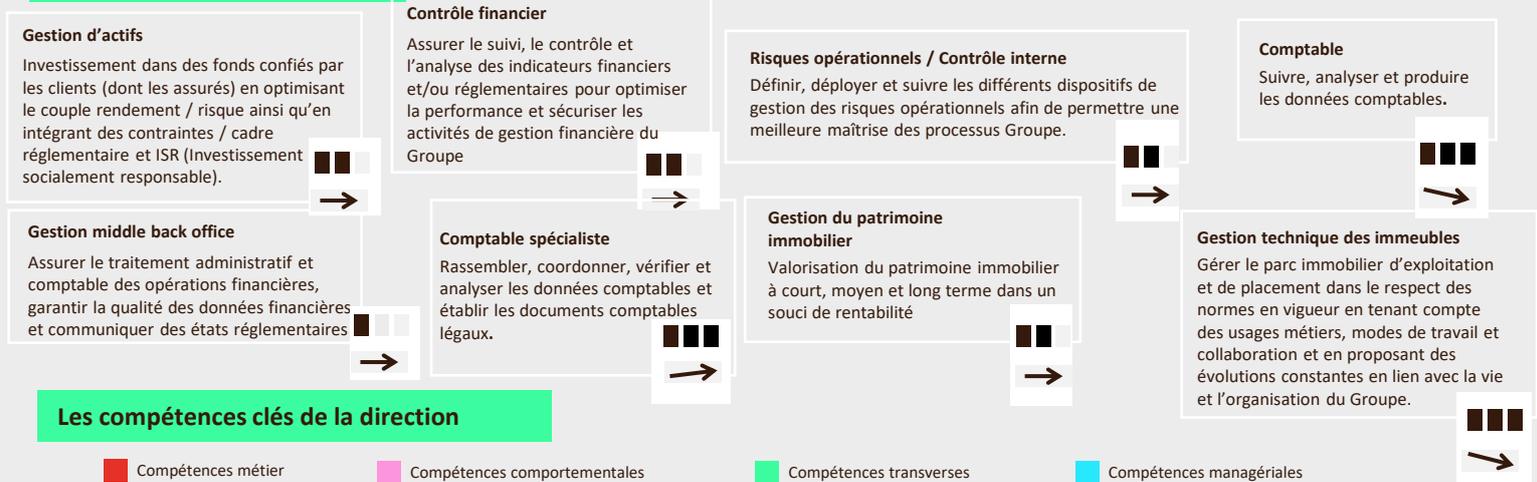
- Partenariats / Rapprochements
- Amélioration de la performance collective (transversalité, lean management)
- Accroissement de l'exigence
- Evolution de l'organisation du travail (réduction des petits sites, télétravail, flex-office)
- Optimisation des coûts et des frais de gestion



Évolutions de marché

- Passage d'un environnement de taux bas à des taux élevés.
- Concurrence entre l'assurance vie et les autres placements financiers
- Transformation du marché de la retraite supplémentaire en marché grand public
- Concurrence et supervision des pouvoirs publics sur les chargements de gestion des contrats d'assurance vie
- Transférabilité de l'assurance vie
- Modification des mix € / UC sur le marché, développement des arbitrages
- Dégradation globale de la sinistralité en santé
- Equilibres financiers de la prévoyance collective
- Complexification de l'univers des investissements.
- Développement de l'Investissement socialement responsable.
- Fortes évolutions du marché immobilier
- Intensification de la concurrence générant des enjeux de communication et de visibilité accrues pour le Groupe
- Positionnement des pouvoirs publics sur la répartition public/privé
- Volte-face sur le recouvrement des cotisations Agirc-Arrco

Les métiers de la direction



Les compétences clés de la direction

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
Gestion des risques	Gestion des actifs financiers	Analyse et évaluation des instruments financiers	Contrôle et conformité
Traitement et évaluation des instruments financiers	Gestion des obligations déclaratives	Travail en transversalité	Agilité / adaptation
Traitement de l'information	Prise de décision	Contrôle et conformité	Reporting
Veille			Conception des supports de communication
			Amélioration / innovation
			Outils informatiques/Digitaux



Secrétariat Général

■■■ Intensité de l'évolution
 ↗ Tendence d'évolution prévisionnelle

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Évolution règlementaire

Conformité : Renforcement règlementaire (loi Sapin II).
 Média et maintien de l'image du Groupe. Enjeux de réputation.
 Alignement des procédures de conformité auprès des prestataires.
 Juridique : Conventions de partenariat adaptées à chaque situation.



Transformation du Groupe

Politique d'instances : Déploiement du Plan d'entreprise « Nouvelle donne » : Simplification de la gouvernance.
 Adaptation aux nouvelles technologies dans une logique de simplification.
 Faire partie du Groupe : Alignement des processus (cyber sécurité, juridique..).



Digitalisation

Cyber sécurité : Renforcement des moyens techniques et humains.
 Enjeu d'image et de réputation vis-à-vis des clients.



Transformation culturelle

Renforcement de la posture de conseil.

Les métiers de la direction

Assistanat

Faciliter l'activité du responsable et/ou des équipes au quotidien :

- En s'adaptant en permanence aux transformation et à l'environnement de travail.
- En maintenant le lien avec les différents interlocuteurs.

Être l'interface privilégiée de la direction et des services internes et externes et sécuriser l'information

Intensité de l'évolution ■■■
 Tendence d'évolution prévisionnelle →

Juridique et fiscal

Sécuriser les activités du Groupe d'un point de vue juridique et fiscal, en s'inscrivant dans la ligne directrice du Plan d'Entreprise.

Intensité de l'évolution ■■■
 Tendence d'évolution prévisionnelle →

Risques opérationnels et contrôle interne

Définir, déployer et suivre les différents dispositifs de gestion des risques opérationnels afin de permettre une meilleure maîtrise des processus Groupe. Sécuriser et maîtriser les activités tout en renforçant le pilotage réglementaire.

Intensité de l'évolution ■■■
 Tendence d'évolution prévisionnelle →

Conformité et éthique des affaires

Décliner, contrôler et superviser les dispositifs de conformité : LCB-FT, corruption, protection de la clientèle, lutte contre la fraude...
 Conseiller et alerter la Direction générale sur les principaux risques de non-conformité.
 Conseiller les opérationnels dans le déploiement des exigences règlementaires.
 Identifier et prévenir les risques de non-conformité.
 Implémenter la culture de la conformité et de l'éthique dans l'entreprise.

Intensité de l'évolution ■■■
 Tendence d'évolution prévisionnelle ↗

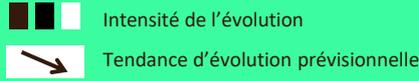
Les compétences clés de la direction

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

Gestion des risques	Analyse gestion des risques cyber	Sécurisation des actes juridiques	Facilitation	Conformité règlementaire
Suivi de clients	Traitement de contentieux et pré-contentieux	Assistance aux utilisateurs		
Traitement de l'information	Reporoting	Contrôle et conformité	Gestion des risques opérationnels	Communication écrite
Prise de décision	Gestion e projets	Outils informatiques / digitaux	Diagnostic et préconisation	
Travail en transversalité	Agilité / Adaptation	Pédagogie	Proactivité	
Amélioration / Innovation	Sens relationnel	Coopération		



Direction Immobilier d'exploitation, Document multicanal & Achats



Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Évolution réglementaire

Intégration des contraintes réglementaires dans les processus (Ex. mise sous contrôle des prestataires, réglementation ENERGIE)
Renforcement de la conformité et du RGPD avec anticipation des risques dans les processus (RGPD, déontologie ...)



Plan d'entreprise « Nouvelle donne »

Simplification de l'organisation et des process associés
Mise en œuvre du référentiel « Faire partie du Groupe » sur l'ensemble des activités (Ex. Appel d'offres, traitement des flux entrants)



Transformation RH

Evolution des trajectoires de compétences adaptées à l'évolution des métiers et des emplois de la DIELA
Prise en compte du bien-être au travail dans les environnements de travail
Renforcement des collectifs managériaux



Transformation du Groupe

Déploiement de la démarche Lean à l'ensemble de la DIELA : rendre chaque collaborateur acteur de l'amélioration continue dans les processus Métier



Sobriété et responsabilité sociale de l'entreprise

Poursuite du plan de sobriété énergétique du volet immobilier
Animation du Système de Management Environnemental (SME) en lien avec les équipes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
Mise en œuvre d'actions concrètes relatives à l'immobilier, aux achats et à la logistique (Ex. archives, décarbonisation, critères ESG, recyclage urbain, mobilité douce, « les entreprises s'engagent »,...)



Transformation culturelle

Déploiement du schéma directeur immobilier du Groupe basé sur le Flex office
Garantie d'une expérience collaborateurs de qualité et adaptée aux usages d'aujourd'hui et de demain



Digitalisation

Poursuite de la digitalisation des outils, des process et des usages
Développement du self care
Accompagnement du projet de mise en œuvre du nouvel ERP Groupe - PPI



Contexte du marché

Stabilisation des taux et de l'inflation à des niveaux élevés
Economie et baisse des coûts par une gestion rigoureuse des contrats, des fournisseurs et des ressources et en établissant une relation de confiance avec toutes les parties prenantes, internes et externes



Intelligence Artificielle

Anticipation et intégration de l'Intelligence Artificielle (IA) dans la pratique des métiers de la DIELA

Les métiers de la direction

Gestion technique des immeubles

Gérer le parc immobilier d'exploitation et de placement dans le respect des normes en vigueur :

- en tenant compte des usages métiers, modes de travail et collaboration
- en proposant des évolutions constantes en lien avec la vie et l'organisation du Groupe et avec l'environnement

Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Document multicanal

Accompagner le client dans le cycle de vie du document, quelles que soient sa forme et sa finalité.

Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Achats

Effectuer des achats de bout en bout depuis l'émission du besoin jusqu'à la réception, y compris la gestion des litiges et le suivi fournisseur.
Animer et coordonner l'interlocution auprès des fournisseurs et être le facilitateur entre clients internes et fournisseurs.

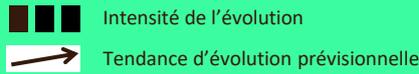
Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Les compétences clés de la direction

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses Compétences managériales

Pilotage des appels d'offre	Numérisation/ Qualification des flux	Production sécurisée des flux sortants multicanal	Conception de supports visuels et multimédia multicanal
Gestion des risques	Pilotage de l'exploitation des bâtiments	Pilotage des travaux	Conformité / réglementaire
Agilité/Adaptation	Amélioration/Innovation	Coopération	Sens relationnel
Analyse du besoin / orientation du client	Pilotage des prestataires	Gestion de projet	Contrôle et conformité
Outils digitaux / Informatique	Diagnostic et préconisations	Reporting	Amélioration continue / Lean
			Travail en transversalité
			RSE
			Veille



Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Plateformisation et transformation Groupe

Éliminer le risque d'implosion

- Améliorer l'efficacité opérationnelle (processus de back-office)
- Améliorer la satisfaction des clients et des collaborateurs (délai de traitement des demandes client prestation prévoyance)
- Résorber la dette technique du système d'information (obsolescence technologique, complexité d'architecture...)

Rattraper notre retard vis-à-vis de la concurrence :

- Industrialiser et automatiser les processus Front-to-Back
- Enrichir l'offre produit
- Construire une vision 360° du client (équipement, historique contacts, ...)
- Rationaliser le système d'information (mutualisation des usines de gestion, ouverture à l'extérieur, ...)

Préparer l'avenir : Bâtir les fondations technologiques (Cloud, Data, API, CRM, Automatisation, ...) qui permettent de développer les services d'assurance de demain :

- Socle Data
- Orchestration de services externes (FinTech, RegTech, ...)
- Nouveaux modèles de revenus.....



Digitalisation

La plateformisation promeut l'objectif d'une plateforme ouverte :

- Focaliser les développements internes sur les services vecteurs de forte différenciation ou porteurs de l'image du groupe, notamment les espaces clients ;
- Utiliser des progiciels du marché robustes et éprouvés pour les activités de gestion non différenciantes ;
- Enrichir notre offre grâce à des services à valeur ajoutée innovants fournis par le marché (fintech, insuretech...) et de nouveaux partenariats.

Remplacement progressif d'une partie des activités de développement par des activités d'intégration de progiciel

- Expertise sur les interfaces (API : Branchements normalisés et prêt à l'emploi avec les partenaires) ;
- Aptitude à intégrer régulièrement de nouvelles versions de l'éditeur, en maîtrisant les impacts de bout en bout sur notre SI (tests de non régression) ;
- Renforcement de la gestion de paramétrages ;
- Renforcement de la gestion du risque fournisseur (continuité d'activité, protection des données).



Transformation RH

- Renforcement de l'attractivité sur nos métiers
- Valorisation des métiers afin de fidéliser les collaborateurs dans un contexte de guerre des talents
- Actualisation des référentiels de compétences managériales
- Anticipation des trajectoires de compétences (workforce planning)



Sobriété et responsabilité sociale de l'entreprise

- Optimisation de l'accessibilité des solutions
- Intégration des critères RSE dans l'identification des partenaires
- Prise en compte des enjeux de sobriété numérique dans le pilotage des systèmes d'informations



Evolutions réglementaires

- Maintien d'un environnement réglementaire contraint :
- Renforcement des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs sur les évolutions réglementaires :

Les métiers de la direction

Administrateur outils systèmes et réseaux Voir fiche page 57

Analyste d'exploitation Voir fiche page 58

Architecture urbaniste Voir fiche page 59

Assistance aux utilisateurs Voir fiche page 60

Conception d'applications Voir fiche page 61

Management de projets informatiques Voir fiche page 70

Expert systèmes et réseaux Voir fiche page 62

Ingénieur de production Voir fiche page 63

Intégrateur d'application Voir fiche page 64

Expert méthode outil et qualité Voir fiche page 65

Testeur homologateur d'applications Voir fiche page 66

Les compétences clés de la direction

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses

■ Déploiement et intégration de solutions ou produits	■ Architecture	■ Environnement et plateforme cloud	■ Sécurité des systèmes d'information	■ Maintien en conditions opérationnelles, structuration et architecture de données
■ Gestion de projet	■ Pilotage de la relation fournisseur	■ Contrôle et conformité	■ Diagnostic et préconisation	■ Veille
■ Posture de conseil	■ Orientation client	■ Coopération	■ Amélioration / Innovation	■ Intelligence relationnelle
				■ Gestion des risques opérationnels



Intensité de l'évolution



Tendance d'évolution prévisionnelle

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Plan d'entreprise « Nouvelle donne »

- Accompagnement du Plan d'Entreprise et des chantiers associés en proximité avec les métiers (Excellence des politiques RH et « Faire Groupe »).
- Renforcement du rôle de RH Partenaire Métier de la DRH en appui du business et à la transformation du Groupe, acteur de la performance globale
- Simplification des organisations et appui à la construction de processus plus agiles
- Accompagnement des évolutions des organisations et des métiers
- Déploiement du Lean au sein de la DRH pour simplifier nos processus et renforcer notre efficacité opérationnelle
- Harmonisation des processus RH et des dispositifs auprès des entités dans le cadre du chantier « Faire Groupe »
- Pilotage des indicateurs clés par la mise en place d'un cockpit RH



Évolution du marché

- Marché de l'emploi en tension qui nécessite d'être innovant et d'adapter nos pratiques RH.
- Tension sur les recrutements touchant tous les types de profils (taux de chômage historiquement bas) qui nécessite d'être agile dans nos processus de recrutement, plus visibles et d'élargir le type de profils recherchés (ex : expérimentation sur le projet MRS de recrutement sans CV)
- Intensification de la concurrence générant des enjeux forts en termes d'attractivité et de fidélisation qui obligent à promouvoir encore davantage notre image employeur et de retenir les talents en développant notamment la mobilité interne
- Mise en adéquation du marché, avec des candidats plus exigeants, et le besoin d'équilibre économique, ce qui génère un questionnement régulier des impacts en matière de politiques sociales et de rémunération

Marché de l'emploi en tension qui nécessite de répondre aux attentes des collaborateurs pour les fidéliser.

- Développement des mobilités en approche directe
- Des actions de formation régulièrement proposées aux collaborateurs
- Des solutions de développement personnel (soft skills) de type coaching, co-développement, connaissance de soi,...



Responsabilité sociétale de l'entreprise

Contribution à la valorisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises par le déploiement d'actions menées auprès des managers, des collaborateurs et des candidats.

- Promotion et maintien du dialogue social dans le cadre des processus de consultation des CSE et des négociations avec les organisations syndicales représentatives
- Promotion de l'inclusion de tous les profils, notamment dans le recrutement (norme CSRD)
- Valorisation de l'égalité des genres et de la diversité : égalité salariale, prévention et lutte contre toutes les formes de discrimination, diversité dans les sphères dirigeantes et les conseils d'administration

Rôle pivot à jouer pour insuffler une culture propice à la transition écologique de l'organisation par une acculturation des parties prenantes à des valeurs, convictions, pratiques, habitudes du quotidien.

- Construction de politiques RH de responsabilités plurielles et acculturation des métiers à ces enjeux
- Anticipation sur le développement des compétences « vertes » grâce aux travaux prospectifs engagés sur ce domaine et des propositions de formations sur les questions environnementales
- Sensibilisation en favorisant la prise d'initiatives formelles ou informelles pour disposer de modalités de coopération sur les sujets de RSE



Transformation managériale

Poursuite de la mise en exergue du référentiel de compétences managériales renouvelé

- Accompagnement des managers aux nouveaux attendus (fiches emplois actualisées, Campus nouveaux managers et managers expérimentés, Co développement)

Déploiement d'un cycle Leadership Comadir « Leaders COMADIR : Tous engagés, tous responsables ».

- Appréhension des différentes dimensions de son environnement pour impulser la dynamique de changement et l'engager au sein de son périmètre et en transversalité

Sensibilisation des managers à l'importance de l'expérience collaborateur en proposant un environnement de travail positif.

- Accompagnement des managers vers le développement d'un environnement favorisant la cohésion du collectif et la qualité de vie au travail

- Renforcement de la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) en accompagnant les managers à l'identification des signaux forts / faibles et en s'assurant de la bonne connaissance du système d'alerte pour la gestion de situations à risque

- Soutien au bien vivre et bien travailler ensemble des collaborateurs avec une attention particulière apportée à l'équilibre entre vie professionnelle / vie personnelle par une réflexion constante autour de nos pratiques RH (accords de télétravail, égalité professionnelle et QVT)



Transformation culturelle

Mesure de l'engagement des collaborateurs dans le cadre du baromètre d'engagement en soutien de la transformation du Groupe.

- Mesure du niveau d'engagement, en lien avec le baromètre « Engagés ensemble », et mobilisation des acteurs pour la mise en œuvre de plans d'actions opérationnels
- Accroissement des nouvelles attentes des collaborateurs, individualisation des demandes nécessitant une personnalisation des réponses apportées
- Évolution des modes de management en fonction des nouveaux besoins demandant une adaptation des compétences et des postures managériales
- Accompagnement au changement continu aux nouveaux modes de travail (format hybride, flex office, etc...)



Evolutions réglementaires

Droit du travail en évolution constante et une législation sociale qui se complexifie ce qui nécessite une veille permanente.

- Faire des évolutions réglementaires et conventionnelles des opportunités de développement de l'innovation sociale au sein du Groupe par la signature de nouveaux accords collectifs
- Impact de la réforme des retraites de 2023 sur l'allongement des carrières des collaborateurs qui nécessite le développement des compétences métiers et des softs skills et d'aménager les parcours professionnels jusqu'au départ à la retraite et intégré dans l'accord GAPEC
- Législation de la paie en constante évolution qui engendre une vigilance accrue des opérations de contrôle de la paie et de la DSN (revalorisation du smic, revalorisation des plafonds des IJSS...)

Renforcement de la conformité et du règlement général sur la protection des données (RGPD).

- Obligation de mise en conformité des process, des outils ainsi que des pratiques RH en matière de gestion des données personnelles
- Anticipation des risques associés



Modernisation des outils RH

Déploiement d'un nouvel outil RH permettant aux acteurs RH de se recentrer sur des activités stratégiques ou d'accompagnements individuel et collectif du changement.

- Combinaison d'actes de gestion associés (gestion contractuelle, des talents, des plannings, des salaires, des notes de frais formation,...) permettant une optimisation des processus et une meilleure coordination
- Accompagnement au déploiement du nouveau SIRH et conduite du changement dédié pour les managers et les collaborateurs afin de développer l'expérience utilisateur

- Intensification du self care permettant aux collaborateurs d'accéder à certaines fonctions en autonomie, habituellement gérées par les services RH

- Simplification de la production de « data analytics » nécessitant pour les équipes RH une maîtrise de l'analyse de la donnée afin de proposer des informations stratégiques facilitant la prise de décision des métiers

Anticipation et intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH.

- Anticipation de l'impact de l'IA sur les métiers en conservant une dynamique de veille sur les usages

- Combinaison des pratiques entre l'analyse des données et les opportunités apportées par l'IA (tendances, projection, prédiction des besoins en matière de recrutement, d'identification des potentiels, personnalisation de l'expérience collaborateur)

- Accompagnement des métiers sur l'adéquation des ressources et des compétences sur l'IA au sein du Groupe



Transformation Groupe

Renforcement de la GAPEC par le renouvellement de l'accord en juin 2023 et le déploiement d'une démarche de strategic workforce planning.

- Anticipation des évolutions, en s'appuyant sur les travaux prospectifs des Observatoires des métiers, qui auront un impact sur les emplois et les compétences de nos métiers ainsi que sur les ressources dédiées et les plans de reskilling associés

- Partage à l'ensemble des parties prenantes des dispositifs proposés dans le cadre de l'accord dans une logique de mise en œuvre opérationnelle

- Sensibilisation des managers sur leur devoir d'information et d'accompagnement des collaborateurs dans l'acquisition de nouvelles compétences et d'adaptation aux nouvelles modalités de travail

Responsabilisation et accompagnement des collaborateurs sur leur trajectoire professionnelle.

- Acculturation et sensibilisation accrue aux dispositifs parcours & compétences pour permettre à chaque collaborateur d'adapter ses compétences en continu et plus généralement de construire son parcours professionnel

- Dynamisation des parcours professionnels, et ce jusqu'au dernier cycle de la vie professionnelle pour les seniors

- Accompagnement des managers par le support et le conseil des équipes RH de l'onboarding à l'offboarding en renouvelant nos pratiques en matière d'intégration et de rétention



Qualité de Vie au Travail

Favoriser le bien vivre et le bien travailler ensemble.

Renforcement de la prévention des risques psycho-sociaux.



Intelligence Artificielle

Anticipation et intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH.

Les métiers de la direction

Développement RH

Contribuer à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre de la politique RH en développant une offre de service et de conseil répondant aux enjeux de performance pour accompagner les transformations des directions métiers.

Intensité de l'évolution ■■

Tendance d'évolution prévisionnelle →

Data RH et administration du personnel

Mettre en œuvre de manière opérationnelle la politique RH en garantissant la qualité de service et de conseil tout en veillant à la conformité réglementaire : administration, rémunération, paie, data RH...

Intensité de l'évolution ■■

Tendance d'évolution prévisionnelle →

Les compétences clés de la direction

Compétences métier

Compétences comportementales

Compétences transverses

Compétences managériales

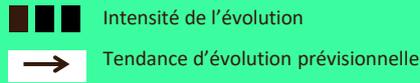
Déploiement de la politique RH du Groupe	Conduite du changement	Data analytics	Accompagnement parcours professionnels	Emploi, sourcing et recrutement	Administration RH et paie	Prévention des RPS	Réglementaire et conformité
Agilité / Adaptabilité	Travail en transversalité	Sens relationnel	Développement d'un esprit positif	Intelligence émotionnelle	Orientation client	Posture de conseil	
Conduite de projets	Gestion des risques juridiques	RSE	Diagnostic et préconisations	Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue	Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue	Pilotage de processus	Argumentation et négociation



Direction Retraite Complémentaire

Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Première rédaction :
Septembre 2020



Historique Septembre 2020 :
Intensité : 3/3
Tendance d'évolution : baisse

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Évolution règlementaire

- Fortes évolutions législatives et réglementaires :**
- Montée en puissance de l'inter-régime
 - Mise en place d'une agence unique de recouvrement du paiements des cotisations entreprises - horizon 2023
 - Réforme des retraites



Transformation du Groupe

- Nouvelle délimitation Front Office / Back Office et mise en œuvre du réseau conseil retraite



Digitalisation

- Digitalisation de la relation client (web RC, ...)
- Développement des outils de self care
- Déploiement d'outils robotiques et de l'intelligence artificielle



Sobriété et préservation de l'environnement

- Développement du distanciel
- PTSI (Plan de transformation du SI)
- Archivage informatique



Évolution du marché

- Suivi et pilotage des GPS par l'AGIRC ARRCO (Contrat d'objectifs et de moyen 2023-2026 du GIE Agirc-Arrco)
- Communautarisation du Front Office Particuliers (outils, activités et pilotage)



Transformation culturelle

Appel de plus en plus fréquent à de la prestation afin d'absorber les variations de charges



Transformation RH

- Difficulté de recrutement sur nos métiers en interne et sur le marché du travail
- Vieillesse de la population et partage d'expertise / de bonnes pratiques vers les nouveaux collaborateurs
- Chantier DM : lancement d'une mise à jour du référentiel managérial en s'appuyant sur l'évolution continue des modes de fonctionnement et des méthodes de travail

Les métiers de la direction

Etudes fusions retraite complémentaire
Accompagner les clients en analysant les impacts des fusions et en leur apportant conseils et expertises.

Intensité de l'évolution ■■■

Tendance d'évolution prévisionnelle →

Gestion conseil particuliers retraite complémentaire
Apporter conseils, accompagnement et services aux clients particuliers dans la gestion de leur dossier de retraite complémentaire.

Intensité de l'évolution ■■■

Tendance d'évolution prévisionnelle →

Conseil client retraite complémentaire
Accueille, informe et conseille les clients (entreprises, particuliers, et tiers) en matière de retraite complémentaire et d'action sociale par tous canaux d'interlocution dans une logique de satisfaction client

Intensité de l'évolution ■■■

Tendance d'évolution prévisionnelle →

Gestion conseil entreprises retraite complémentaire
Assurer le conseil aux entreprises et la gestion complète des dossiers pour offrir un service client de qualité.

Intensité de l'évolution ■■■

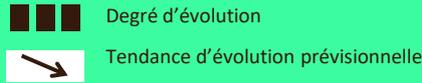
Tendance d'évolution prévisionnelle →

Les compétences clés de la direction

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales	
Traitement des demandes du client	Gestion des droits des actifs	Constitution des dossiers de retraite	Liquidation des dossiers retraite complémentaire	Gestion des dossiers des allocataires retraite complémentaire
Gestion des fusions retraite complémentaire	Contrôle et traitement des données	Agilité / adaptabilité	Sens relationnel	Outils informatiques / digitaux
Transmission de savoir	Analyse du besoin / orientation du client	Diagnostic et préconisation	Gestion des risques opérationnels	Transmission du savoir
Traitement de l'information				



Direction Santé Prévoyance



Historique Juin 2022 :
 Intensité : 3/3
 Tendence d'évolution : stable

Les facteurs clés d'évolution à horizon 1-2 ans



Évolution réglementaire

Inflation réglementaire

- Renforcement de la conformité et du RGPD avec anticipation des risques associés



Sobriété numérique et environnementale

Stratégie Zéro papier :

- Projet flux sortants
- Projet Zero BIA
- Exploitation de la DSN sur l'ensemble de la chaîne de valeur (de la technique à la gestion en passant par le contrôle)



Évolution du marché

- Renforcement de la réglementation
- Hausse régulière du taux d'absentéisme
- Stabilisation des taux et de l'inflation à des niveaux élevés
- Le secteur de l'assurance prévoyance santé collective recherche de plus en plus un équilibre financier
- Des défaillances d'entreprises en augmentation pour atteindre un retour pré covid

Evolutions du marché à venir

- Les marges techniques des contrats santé et prévoyance se sont nettement réduites, voire ont disparu .
 - Réforme des retraites
 - Concentration des acteurs qui se poursuit
 - Protection sociale de la fonction publique à venir



Plateformisation

- Déploiement du projet de plateformisation (nouveaux outils, processus,...)men
- Poursuite de la digitalisation des outils, dans le cadre de la plateformisation



Transformation RH

Flex Office

- Renforcement des collectifs managériaux, de la transversalité tout en veillant à la qualité de vie au travail
- Poursuite du déploiement du Flex office
- Recrutement, identification des potentiels internes et fidélisation des talents



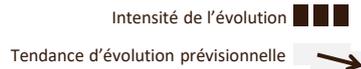
Transformation du Groupe

- Déployer la démarche Lean à l'ensemble des fonctions centrales : rendre chaque collaborateur acteur de l'amélioration continue de son quotidien dans les processus Métier
- Anticipation et intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques

Les métiers de la direction

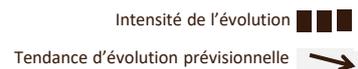
Conseil gestion entreprises prévoyance et santé

Assurer la gestion complète des dossiers et le conseil aux entreprises pour offrir un service client de qualité.



Conseil gestion prestations prévoyance et santé

Assurer le conseil et la gestion sur les prestations prévoyance et santé simples et/ou complexes dans l'objectif d'offrir un service client de qualité.



Les compétences clés de la direction

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

■ Fidélisation des clients	■ Traitement des demandes du client	■ Suivi des dossiers prestations	■ Traitement des prestations	■ Contrôle du respect des engagements contractuels	■ Traitement des actes de gestion liés aux contrats	■ Etudes et analyse
■ Agilité/Adaptation	■ Sens relationnel	■ Coopération	■ Amélioration/innovation	■ Travail en transversalité	■ Pédagogie	
■ Outils informatiques et digitaux	■ Transmission de savoir	■ Communication écrite	■ Communication orale	■ Contrôle et conformité		
■ Analyse du besoin / orientation du client	■ Connaissance de l'entreprise et du marché	■ Amélioration continue/ Lean	■ Prise de décision			



Nos métiers demain

Les fiches prospectives **Métiers**



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Gestion conseil entreprises retraite complémentaire

Première rédaction :
Septembre 2020

■■■ Intensité de l'évolution
↘ Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2020 :
Intensité : 3/3
Tendance d'évolution : baisse



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Prise en charge des demandes client dans leur globalité

- Maîtriser les éléments techniques et réglementaires propres à la gestion Entreprises
- Avoir une connaissance globale du parcours client : adhésion, compte, DSN, interlocution client
- Savoir accompagner le client dans la correction de ses anomalies de déclaration
- Développer la polyvalence dans la prise en charge des clients

Evolution de la posture face à la diversification & la complexification des tâches

- Développer une vision globale du métier et de l'activité
- Positionner le client au centre de la relation et l'accompagner sur des questions et sujets plus complexes

Maîtrise des évolutions réglementaires

- Se tenir informé des évolutions réglementaires
- Communiquer / faire preuve de clarté et de pédagogie sur les évolutions vis-à-vis des clients et en interne

Développement de la transversalité et de la collaboration

- Connaître les activités de chaque direction dans un système de plus en plus complexe (qui fait quoi ? A qui s'adresser ?)
- Maîtriser des outils communs / capitaliser

Transformation des modalités de travail et maîtrise des impacts sur les pratiques

- Gagner en autonomie et flexibilité dans les modes de travail (télétravail,...)
- Connaissance et appropriation des outils de travail collaboratif



Définition

Assurer le conseil aux entreprises et la gestion complète des dossiers pour offrir un service client de qualité.



Activités clés

- Répondre aux demandes des clients liées à leur contrat et leurs déclarations
- Fiabiliser les déclarations sociales des Entreprises
- Privilégier l'interlocution téléphonique
- Être acteur de l'amélioration des processus et faire remonter les dysfonctionnements
- Contrôler la qualité du traitement des dossiers entreprise : gestion et prestataires
- Contribuer à la satisfaction client et suivre son évolution
- Conseiller et accompagner les clients sur les différents services du Groupe dès son adhésion
- Participer au développement de la collaboration, du partage d'expérience et de la transversalité au service des clients du Groupe



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Accompagnement des clients retraite complémentaire	★ > Analyse des déclarations pour l'attribution des droits	> Répondre aux attentes du client	= Contrôle et traitement des données	= Gestion des adhésions retraite complémentaires
> Sens du relationnel	> Pédagogie	+ Coopération	= Travail en transversalité	+ Agilité / Adaptation
★ > Analyse du besoin / orientation du client	★ > Diagnostic et préconisation	= Communication écrite	= Outils informatiques / digitaux	= Transmission du savoir
= Gestion des risques opérationnels				

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire conseiller entreprises retraite complémentaire

En évolution



Conseil gestion entreprises prévoyance et santé



Degré d'évolution



Tendance d'évolution prévisionnelle

Historique juin 2022 :
 Intensité : 3/3
 Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Intensifier le rôle de conseiller-gestionnaire

- Assurer la transversalité avec les partenaires internes
- Renforcer la collaboration avec les commerciaux en assurant un rôle de conseil
- Développer les expertises métiers afin de renforcer le rôle de conseiller
- Faire preuve d'agilité et s'adapter aux évolutions de contexte
- Adapter son discours à ses interlocuteurs en fonction du canal de communication

Être à l'écoute et au service du client ou futur client

- Apporter son expertise au client
- Avoir une connaissance globale du parcours client en développant sa polyvalence afin de répondre de bout en bout à la demande du client
- Prendre en charge les demandes du client dans leur globalité
- Être proactif dans l'analyse de la situation du client pour anticiper son besoin, l'accompagner et lui apporter des solutions personnalisées

Préparer les nouvelles modalités de travail et les évolutions

- Utiliser les ressources internes mises à disposition pour gagner en autonomie et avec efficacité
- Accompagner le client à être autonome sur ses demandes via l'utilisation des nouveaux outils (via l'espace client)
- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec le déploiement du Lean en remontant les irritants et en proposant des améliorations

Maîtriser et s'adapter aux évolutions réglementaires et techniques

- Comprendre et mettre en application les évolutions réglementaires et techniques
- Communiquer avec pédagogie les évolutions réglementaires au client et en interne
- Comprendre l'impact des évolutions réglementaires sur les processus dans leur ensemble

Développer la transversalité et la collaboration au sein du périmètre et avec l'ensemble des parties prenantes

- Capitaliser sur ses savoirs et les partager
- Connaître l'environnement et l'organisation dans lesquels les collaborateurs évoluent
- Savoir travailler en équipe autour de sujets communs

Fidéliser et accompagner la conquête de nouveaux clients

- Fidéliser et saisir les opportunités commerciales et de conseil aux clients
- Maîtriser les CCN de son portefeuille en sachant valoriser ses atouts pour mieux le défendre



Définition

Assurer le conseil aux clients (entreprises et assurés) et la gestion complète des dossiers pour offrir un service client de qualité.



Activités clés

- Anticiper, identifier et analyser les besoins en interlocution avec le client
- Conseiller et accompagner les clients sur les différents services d'un groupe dès son adhésion
- Répondre aux demandes des clients liées à leur contrat dans leur globalité
- Favoriser et augmenter la proximité avec le client
- Traiter les activités relatives aux adhésions, aux comptes et aux affiliations, conformément aux réglementations en vigueur
- Contribuer à la satisfaction client et suivre son évolution
- Participer à l'amélioration des processus et faire remonter les dysfonctionnements
- Identifier et alerter sur les anomalies
- Contrôler la qualité du traitement des dossiers entreprises : gestion et prestataires
- Participer au développement de la collaboration, du partage d'expérience et de la transversalité au service des clients du Groupe



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Fidélisation des clients	★ = Contrôle et traitement des données	> Traitement des demandes du client	> Traitement des actes de gestion liés aux contrats	> Contrôle du respect des engagements contractuels
★ > Agilité/Adaptation	> Sens relationnel	★ > Coopération	> Travail en transversalité	= Pédagogie
★ > Analyse du besoin / orientation du client	> Diagnostic et préconisation	★ > Connaissance de l'entreprise et du marché	= Traitement de l'information	+ Outils informatiques/ digitaux
> Communication orale	> Amélioration continue/lean			

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire conseiller entreprises santé prévoyance

en évolution Niveau 2



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Gestion conseil particuliers Retraite Complémentaire

Première rédaction :
Septembre 2020

■■■ Intensité de l'évolution
➔ Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2020 :
Intensité : 3/3
Tendance d'évolution : hausse



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Automatisation et amélioration de la performance

- L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée par le déploiement d'outils numériques entraîne leur disparition et implique :
 - un renforcement des expertises
 - un découpage différent des activités
 - un développement de la polyvalence
- Apprendre à travailler avec des corbeilles de tâches et plus sur un dossier « de bout en bout »

Changement d'outils et développement de l'inter régimes

- Déploiement progressif d'ALICE, mise en œuvre de CELIA
- Développement de l'inter-régime : poursuite de synergies entre les Groupes de Protection Sociale et les autres régimes de retraite, notamment pour RGCU, ...

Mettre en œuvre la future réforme des retraites



Définition

Conseiller et accompagner les clients particuliers tout au long de leur carrière et de leur retraite.



Activités clés

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la fédération :

- Compléter la carrière du client, étudier ses droits à la retraite, verser les prestations et mettre à jour ses données tout au long de sa vie
- Assurer la gestion par priorité des tâches relatives au dossier d'un client dans le respect des délais
- Analyser, qualifier, et assurer le suivi du dossier client, l'accompagner, le conseiller et l'orienter dans ses démarches
- Prendre en charge le contact entrant et sortant avec le client au travers du canal d'interlocution adapté



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ = Compléter les carrières des clients	★ = Constitution des dossiers de retraite complémentaire	= Etude des dossiers de retraite complémentaire	= Gestion des dossiers des allocataires retraite complémentaire	> Répondre aux attentes du client
> Agilité / adaptabilité	> Sens relationnel	+ Coopération	> Travail en transversalité	= Pédagogie
> Transmission du savoir	★ = Gestion des risques opérationnels	+ Outils informatiques / digitaux	+ Diagnostic et préconisation	= Analyse du besoin / orientation du client
> Communication écrite				

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire conseiller particuliers retraite complémentaire

en évolution



Conseil gestion prestations prévoyance et santé



Degré d'évolution



Tendance d'évolution prévisionnelle

Historique Juin 2022 :

Intensité : 3/3

Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Intensifier le rôle de conseiller-gestionnaire

- Assurer la transversalité avec les partenaires internes
- Renforcer la collaboration avec les commerciaux en assurant un rôle de conseil
- Développer les expertises métiers afin de renforcer le rôle de conseiller
- Faire preuve d'agilité et s'adapter aux évolutions de contexte
- Adapter son discours à ses interlocuteurs en fonction du canal de communication

Être à l'écoute et au service du client ou futur client

- Apporter son expertise au client
- Avoir une connaissance globale du parcours client en développant sa polyvalence afin de répondre de bout en bout à la demande du client
- Prendre en charge les demandes du client dans leur globalité
- Être proactif dans l'analyse de la situation du client pour anticiper son besoin, l'accompagner et lui apporter des solutions personnalisées

Fidéliser et accompagner la conquête de nouveaux clients

- Fidéliser et saisir les opportunités
- Maitriser le portefeuille en sachant valoriser ses atouts pour mieux le défendre

Préparer les nouvelles modalités de travail et les évolutions

- Utiliser les ressources internes mises à disposition pour gagner en autonomie et en efficacité
- Accompagner le client à être autonome sur ses demandes via l'utilisation des nouveaux outils (via l'espace client)
- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec le déploiement du lean en remontant les irritants et en proposant des améliorations.

Maitriser et s'adapter aux évolutions réglementaires et techniques

- Comprendre et mettre en application les évolutions réglementaires et techniques
- Communiquer avec pédagogie les évolutions réglementaires au client et en interne
- Comprendre l'impact des évolutions réglementaires sur les processus dans leur ensemble

Développer la transversalité et la collaboration

- Capitaliser sur ses savoirs et les partager
- Connaitre l'environnement et l'organisation dans lesquels les collaborateurs évoluent
- Savoir travailler en équipe autour de sujets communs



Définition

Assurer le conseil et la gestion sur les prestations prévoyance et santé simples et/ou complexes dans l'objectif d'offrir un service client de qualité.



Activités clés

- Favoriser et augmenter la proximité avec le client
- Traiter des dossiers de prestations : liquidation, rejets, anomalies et gestion des indus
- Contrôler la régularité et la qualité du traitement des dossiers en effectuant des actions de contrôle interne.
- Suivre les dossiers, traiter les réclamations et limiter les courriers en utilisant les nouveaux canaux de communication (téléphone, mail, ou de manière indirecte auprès des réseaux sociaux...)
- Contribuer à la satisfaction client et suivre son évolution
- Être acteur de l'amélioration des processus et faire remonter les dysfonctionnements
- Participer au développement de la collaboration, du partage d'expérience et de la transversalité au service des clients du Groupe



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires

+ À acquérir

> À renforcer

= À maintenir

Compétences métier

Compétences comportementales

Compétences transverses

Compétences managériales

★ > Traitement des demandes du client	> Traitement des prestations	> Fidélisation des clients	★ > Suivi des dossiers de prestations		
+ Agilité/Adaptation	★ > Sens relationnel	> Pédagogie	> Travail en transversalité	= Coopération	> Amélioration continue/ Innovation
★ > Analyse du besoin / orientation du client	★ + Contrôle et conformité	> Outils informatiques / digitaux	> Communication écrite		
> Connaissance de l'entreprise et du marché	> Transmission de savoir	> Amélioration continue/ Lean	> Communication orale		

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire conseiller prestations santé prévoyance

en évolution Niveau 2



Gestion produits d'assurance et prestations

Historique Juin 2022
 Intensité : 3/3
 Tendance d'évolution : en baisse

■■■ Degré d'évolution
 → Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Adaptation des modes de fonctionnement et soutien de la diversification des activités liées aux nouveaux contrats

- Accompagner la montée en compétences sur les nouveaux produits/outils tout en maintenant celles sur les anciens produits/outils
- Adapter les modes de fonctionnement et les contrôles à des process en cours d'industrialisation
- Réinterroger les indicateurs de productivité en lien avec les nouvelles activités et l'évolution potentielle du nombre d'actes
- Adapter ses pratiques aux nouveaux canaux de distribution qui n'existaient pas précédemment

2 : Déploiement de la plateformes

- Accompagner les collaborateurs sur la maîtrise des nouveaux outils informatiques et l'évolution des pratiques métier
- Déterminer le partage du rôle et des responsabilités de la gestion en lien avec la plateformes (relation avec les CRC)
- Accompagner les collaborateurs dans leur capacité à travailler et à évoluer dans des organisations mouvantes, en identifiant les possibles facteurs de stress

3 : Transformations culturelles

- Organiser le travail et accompagner la montée en compétences afin de s'adapter aux nouveaux outils et au travail à distance
- Développer la collaboration et l'esprit d'équipe : savoir travailler ensemble avec des profils différents, susciter l'engagement chez chacun et favoriser la transmission de savoir
- Collaborer à distance (télétravail) et en multisites
- Positionner l'expérience client au cœur de la préoccupation du gestionnaire
- Contribuer aux projets menés de manière agile (SAFE) dans l'activité

4 : Déploiement du plan d'entreprise

- Comprendre les enjeux du Groupe, le plan d'entreprise et son rôle dans le déploiement opérationnel

5 : Intégration des évolutions réglementaires dans un contexte d'accélération

- Adapter les pratiques professionnelles et contrôler la mise en œuvre dans un contexte de pression croissante des autorités de contrôle – devenir acteur du contrôle, renforcer la sécurité, être responsable de la conformité
- Resensibiliser les équipes sur les enjeux et les risques afférents

6 : Dématérialisation des actes

- Se repositionner sur des activités d'expertise, d'analyse et de contrôle à plus forte valeur ajoutée
- Accompagner la transformation

7 : Développement de la relation et de la satisfaction client

- Renforcer les compétences de communication écrites et orales
- Avoir une bonne connaissance des activités et/ou des interlocuteurs pour orienter et répondre au client
- Se différencier par la qualité de service, la pédagogie, le relationnel : vers un changement de posture
- Accompagner le déploiement du Lean en remettant en question ses pratiques de manière continue et revoir les process pour participer à l'amélioration de l'organisation
- Savoir traiter les réclamations et développer des processus pour améliorer la satisfaction client et être acteur du NPS



Définition

Assurer l'ensemble des traitements et services de gestion dans l'objectif de la satisfaction des clients, en contribuant à l'amélioration continue des activités de son périmètre et en respectant la conformité ainsi que la réglementation.



Activités clés

- Assurer l'ensemble des actes de gestion : mise en gestion, vie des contrats et prestations en veillant à la qualité de service au client et au respect de la réglementation.
- Effectuer les analyses et les contrôles de conformité aux règles applicables dans la réalisation des actes de gestion
- Participer à l'amélioration continue des processus métier en déployant les états d'esprit du Lean
- Assurer les interactions avec les clients sur tous les canaux possibles (communication orale et écrite, tels que le mail et le téléphone)
- Contribuer à l'analyse et au traitement des réclamations clients
- Développer la collaboration au sein de son équipe



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses

★ = Traitement des actes de gestion liés aux contrats	★ > Interactions client	= Engagement	> Sens relationnel	> Travail en transversalité
★ > Agilité/Adaptation	★ > Orientation client	= Coopération	+ Amélioration/Innovation	> Développement d'un esprit positif
★ > Contrôle et conformité	★ = Outils informatiques/digitaux	+ Amélioration continue / Lean	> Communication orale et écrite	> Transmission de savoir

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire produits

en évolution



Conseil clientèle

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
 → Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2021
 Intensité : 2/3
 Tendence d'évolution : Stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans



Définition

Fidéliser les clients / prospects / représentants des clients (cabinet comptable...) en s'assurant de leur satisfaction par l'accueil, l'information, l'accompagnement et le traitement de leurs demandes / besoins via tous les canaux.



Activités clés

- Accueillir et/ou traiter les demandes du client / prospect / représentants des clients par téléphone et en physique quel que soit le canal de communication (face à face, appels entrants, mail, réseaux sociaux, chat...).
- Réaliser des appels sortants et/ou des entretiens face à face (en physique ou à distance) dans une démarche proactive d'information et de fidélisation.
- Participer aux actions d'amélioration de la satisfaction client par une posture adéquate et en réponse à l'insatisfaction client.
- Faire la promotion des espaces clients et accompagner le client / prospect / représentants des clients dans la prise en main des services digitaux afin de rendre l'assuré plus autonome dans la gestion de son contrat (« selfcare »).
- Faire remonter les dysfonctionnements, être force de proposition pour l'amélioration des processus de gestion de la relation client et contribuer à la simplification des processus et des tâches.
- Résoudre les irritants et problèmes des assurés ou de leurs commerciaux grâce à l'amélioration continue.
- Accompagner les commerciaux en répondant à tout type de demandes.
- Réaliser des actes de gestion courts et / ou simples consécutifs à un contact client.
- Faire de la détection d'opportunités commerciales et de la prise de rendez-vous en appui du développement commercial du Groupe.

Renforcer la satisfaction et la fidélisation du client en apportant une réponse personnalisée

- Maintenir le degré de satisfaction des clients en entretenant leur confiance envers le Groupe et en adoptant une posture de conseil
- Adapter sa réponse en fonction du besoin client en adoptant une posture d'écoute active, d'empathie, de bienveillance tout en leur apportant une réponse personnalisée
- Savoir gérer ses propres émotions pour pouvoir répondre aux attentes du client
- Améliorer l'utilisation des canaux de communication pour augmenter la réactivité et la satisfaction client (ex : réseaux sociaux, chat)
- Accompagner la digitalisation du client et favoriser son autonomie en le guidant dans la création de son espace client ou dans la navigation sur les espaces clients numérique
- Poursuivre l'exploitation des enquêtes de satisfaction et déployer des plans d'action spécifiques auprès des clients insatisfaits dans une démarche d'amélioration continue

Faire évoluer les méthodes de travail et les outils en lien avec la digitalisation et la plateformes

- Se former en continu sur les nouveaux modes de fonctionnement afin d'améliorer l'accompagnement client
- Tirer bénéfice de l'IA pour améliorer le service rendu au client
- Partager les usages et uniformiser les procédures de l'interface omnicanale XRM pour adopter les mêmes pratiques de travail et faciliter la collaboration
- Renforcer l'approche transversale sur XRM pour donner de la visibilité sur l'ensemble des contrats (vision 360°)

Prendre en compte les évolutions réglementaires dans l'orientation du client

- Maintenir en continu son niveau de connaissance sur les nouvelles réglementations pour appliquer les processus qui en découlent
- Informers systématiquement le client concernant les droits liés à son contrat (ex : le droit aux indemnités dans les contrats de prévoyance)
- Garantir le bon niveau d'informations vers le client en adéquation avec la réglementation en vigueur

Accompagner un parcours client plus global et identifier des opportunités commerciales

- Détecter les opportunités commerciales auprès des clients dans une logique de multi-équipement
- Développer une approche transverse et une polyvalence renforcée, afin de proposer au client un accompagnement de bout en bout
- Enrichir, tracer et historiser les données d'interlocution et de contact client (vision 360°) pour favoriser la performance collective dans un environnement concurrentiel
- S'adapter aux évolutions du métier : élargissement et approfondissement du rôle avec une notion d'expertise, un accompagnement renforcé sur les espaces, une dimension conseil plus forte, ...



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses
★ > Fidélisation des clients	★ = Traitement des demandes du client	★ > Suivi des clients
= Traitement des actes de gestion liés aux contrats	= Assistance utilisateurs	= Appui commercial
★ > Agilité / adaptation	★ = Sens relationnel	★ > Travail en transversalité
★ > Outils informatiques / digitaux	★ = Analyse du besoin / orientation du client	★ > Traitement de l'information
= Diagnostic et préconisation		= Communication orale
		= Communication écrite
		= Assistance à la prise en main des services numériques
		= Gestion des émotions du conseiller et du client
		+ Conseil vis-à-vis des actifs
		= Coopération

Emplois repère(s) correspondant(s)

Conseiller clientèle

en évolution 2

Chargé de clientèle

en évolution 2

Chargé de relations sociétaires

stable



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Conseil

client retraite complémentaire

Première rédaction sur le périmètre RC uniquement : Juillet 2022

(Fusion des fiches « Conseil retraite CICAS » et « Conseil clientèle », périmètre RC uniquement)



Intensité de l'évolution



Tendance d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Prise en compte des évolutions réglementaires pour adapter l'accompagnement du client

- Gestion des changements liés aux évolutions réglementaires, qui nécessitent un accompagnement pour la réalisation d'un conseil pertinent (Inter-régime, travail collaboratif avec les CARSAT, ...)

Anticipation et adaptation aux transformations du métier

- La modification des activités nécessite un développement des compétences en continu et une polyvalence plus importante (retraite complémentaire, régimes de base, nouveaux outils, nouvelle offre, ...)

Développement de la recommandation client

- Indicateurs NPS (Net Promoteur Score)

Accélération de la digitalisation à tous les niveaux de l'entreprise

- Le déploiement des outils digitaux transforme le travail dans son contenu, ses méthodes et sa structure
Exemple : le multicanal modifie la relation avec les clients et les méthodes de traitement des demandes

Institutionnalisation du Télétravail et des outils collaboratifs

- Transformation du travail et des méthodes par la pratique du travail à distance et l'utilisation de nouveaux outils collaboratifs
- Evolution des relations managers-collaborateurs



Définition

Accueille, informe et conseille les clients (entreprises, particuliers, et tiers) en matière de retraite complémentaire et d'action sociale par tous canaux d'interlocution dans une logique de satisfaction client



Activités clés

- Assurer le traitement des demandes d'informations, de conseil et d'accompagnement client via les différents canaux de communication disponibles et en développement
- Promouvoir des services en ligne et accompagner les clients dans l'explication et l'utilisation de ces services
- Réaliser des actes de gestion courts et / ou simples.
- Participer aux actions d'amélioration de la satisfaction client par une posture adéquate et en réponse à l'insatisfaction client.
- Participer à des actions de contrôle
- Faire remonter les dysfonctionnements, être force de proposition pour l'amélioration des processus de gestion de la relation client et contribuer à la simplification des processus et des tâches.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



Prioritaires



À acquérir



À renforcer



À maintenir



Compétences métier



Compétences comportementales



Compétences transverses



Compétences managériales



Constitution des dossiers de retraite



Traitement des demandes du client



Assistance à la prise en main des services numériques



Information sur les droits à la retraite



Conduite du changement



Conseil vis-à-vis des actifs



Conformité réglementaire



Test / Recette



Agilité / adaptabilité



Sens relationnel



Coopération



Amélioration / Innovation



Pédagogie envers le client



Outils informatiques / digitaux



Transmission du savoir



Analyse du besoin / orientation du client



Diagnostic et préconisation



Animation de formation

Emplois repère(s) correspondant(s)

Conseiller retraite CICAS

en évolution



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Etudes fusions Retraite Complémentaire

Première rédaction :
Septembre 2020

■■■ Intensité de l'évolution

→ Tendence d'évolution prévisionnelle

(Rappel septembre 2020 : stable)



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Mise en œuvre des réformes retraite et maîtrise des impacts sur la Relation Client

- Développement des besoins d'accompagnement des clients dans le cadre des réformes
- Analyse de l'évolution de la réglementation et présentation de solutions adaptées aux clients
- Modification de la relation client suite aux impacts du transfert de la gestion du recouvrement

Maîtrise et adaptation aux évolutions du marché

- Maintien de la défense de portefeuille vis-à-vis des autres GPS dans les opérations de fusions

Adéquation des ressources humaines aux besoins du marché

- Ajustement de l'organisation type suivant les évolutions, et répartition des effectifs au niveau national, dans l'ensemble des régions pour être au plus près des besoins du client



Définition

Analyse des opérations juridiques, rédaction des pièces contractuelles et accompagnement des clients en leur apportant conseils et expertise juridiques et réglementaires.



Activités clés

- Analyse des opérations juridiques (notamment de fusions) et de leurs impacts sur la retraite complémentaire
- Etude des litiges complexes (adhésion / taux, ...)
- Rédaction des pièces contractuelles liées aux opérations juridiques
- Soutien technique aux Responsables Grands Comptes des régions et aux centres de gestion services entreprises
- Expertises et conseil auprès des clients :
 - ✓ Réunion Information Retraite Entreprises
 - ✓ Promotion des Entretiens Individuels Retraite
 - ✓ Mise en relation des clients auprès des interlocuteurs des autres métiers du Groupe en fonction des besoins



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires

+ À acquérir

> À renforcer

= À maintenir

■ Compétences métier

■ Compétences comportementales

■ Compétences transverses

■ Compétences managériales

★ = Gestion des fusions retraite complémentaire	★ > Traitement des demandes du client	= Conseil juridique	= Sécurisation des actes juridiques	> Information sur les droits à la retraite
> Fidélisation des clients	= Gestion des adhésions retraite complémentaire			
★ > Agilité / adaptabilité	★ = Sens relationnel	> Coopération	+ Amélioration / Innovation	> Travail en transversalité
★ + Outils informatiques / digitaux	★ > Transmission du savoir	> Analyse du besoin / orientation du client	= Diagnostic et préconisation	> Reporting

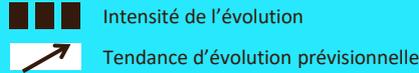
Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé d'études fusion

En évolution



Data



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Renforcer la proximité avec les métiers

- Compréhension des besoins dans l'usage et le cycle de vie de la donnée directement au sein des directions métiers afin de les traduire en besoins opérationnels.
- Intégration des collaborateurs au sein des métiers qui interagissent et connaissent les processus et les objets.
- Amélioration des connaissances métiers pour lesquelles les collaborateurs de la data travaillent.
- Intégration au plus proche des projets métiers (exemple des correspondants et des référents data).

2 : Exploiter les nouvelles technologies présentes dans le cloud

- Prise en compte des opportunités et capacités innovantes uniquement présentes sur le Cloud (plateformes Big Data, services managés [capacités de calcul, Machine Learning, ...]).
- Enjeux de sécurité et de conformité (données sensibles, données publiques, ...)
- Enjeu d'apprentissage permanent des nouvelles technologies et capacités algorithmiques déployées dans le Cloud
- Surveillance de la consommation de la donnée sur le Cloud et optimisation dans un axe de maîtrise des coûts.

3 : S'adapter à l'évolution permanente du contexte réglementaire

- Renforcement de la législation sur la protection des données (RGPD, ...).
- Renforcement de la sécurisation des données clients.
- Ethique de la confidentialité de la donnée et renforcement de la transparence, tout particulièrement lors de son traitement en Intelligence Artificielle.

4 : Diffuser une culture « data » au sein du Groupe

- Acculturation des collaborateurs à l'intérêt de la maîtrise et de la qualité de la donnée pour répondre aux enjeux des métiers (business, connaissance client...).
- Responsabilisation dans le contrôle et le traitement de la qualité de la donnée.

- Accroissement de la collaboration pour partager les savoir-faires sur la gestion et l'exploitation de la donnée au sein du Groupe.
- Diffuser une culture de transversalité de la donnée (mise à disposition de la donnée aux autres métiers).
- Initier un changement de culture : les acteurs sont responsables de la donnée et de sa qualité et pas uniques propriétaires.
- Développer une culture de l'expérimentation (test and learn en sachant tirer partie du « failed »). Ces expérimentations pourront ensuite être industrialisées sur d'autres périmètres.

5 : Renforcer une posture de conseil proactive

- Nécessité de constituer puis de communiquer sur un catalogue de services proposé aux différents métiers.
- Être force de proposition, vers les différents métiers. Du pilotage de la donnée à la détection de nouveaux cas d'usages (valeur) jusqu'à leurs déploiements.
- Assister les Business Lines et les Directions métiers, notamment dans la phase de cadrage des projets, pour que les exigences correspondent au cadre défini et favoriser la mutualisation des usages et des données utiles.

6 : Capitaliser sur les patrimoines applicatifs

- Se réappropriier, le cas échéant, les modèles de données « source ».
- Trouver des compromis entre la gestion du patrimoine à valoriser et les nouvelles solutions ou innovations à déployer pour assurer la cohérence d'ensemble du système.
- Prendre en compte la dette technique dans des projets véloces et novateurs pour ne pas perdre de vue les cibles visées.

7 : Accentuer les activités de veille

- Effectuer de la veille vis-à-vis des évolutions technologiques et méthodologiques dans l'usage de la donnée.
- Anticiper, par une veille stratégique du marché et des collaborations en dehors de l'entreprise (partenariat avec des labs de recherche, cercle de professionnels de la Data, open source...), les nouveaux usages permis par une exploitation renforcée de la donnée



Définition

De par l'explosion des données disponibles, de l'augmentation croissante des contraintes réglementaires, de la nécessité de mieux les maîtriser et les exploiter sous différents axes et des résultats désormais probants des traitements basés sur l'intelligence artificielle, le métier de la Donnée est en très forte évolution.

Sa finalité consiste à maîtriser et favoriser son exploitation pour transformer une masse de données en information permettant d'apporter des preuves réglementaires, de l'aide à la décision, de la création de nouveaux services et de l'optimisation des processus et cela quel que soit le domaine d'activités de l'entreprise.



Activités clés

Savoir construire une stratégie d'entreprise autour de la donnée

Mobiliser les différents acteurs et travailler étroitement avec les responsables de données de l'entreprise

Assurer la mise en œuvre et la cohérence dans le suivi des données

Effectuer une veille continue sur l'évolution de l'utilisation des données et assurer l'exploitation (veille juridique, marketing, innovation, IT...)

Organiser et mettre en œuvre la récolte et le partage de la donnée afin d'en accroître la valeur au-delà des différents silos organisationnels

Définir et mettre en œuvre les méthodes et outils permettant d'exploiter la donnée

Acculturer les collaborateurs au quotidien sur l'importance de l'actif de la donnée (patrimoine)

Anticiper les risques de perte de donnée à travers la sécurisation de la donnée

Faciliter les métiers dans leur prise de décision en leur mettant à disposition les données

Piloter les coûts de gestion de la donnée

Piloter la qualité, la conformité et la sécurité des données

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Connaissance du cycle de vie de la donnée	★ > Gestion du capital donnée	> Extraction et exploitation de la donnée	> Contrôle et traitement de la donnée	> Conformité et sécurité de la donnée
> Outils informatiques de gestion de donnée	> Maîtrise des nouvelles plateformes technologiques et nouveaux langages	= Etudes et analyses	> Etudes et modélisation	> Compétences analytiques et mathématiques
★ > Travail en transversalité	★ > Sens relationnel	> Proactivité	= Coopération	= Agilité / adaptabilité
+ Pédagogie	+ Posture de conseil			
★ > Analyse du besoin / orientation du client	★ > Contrôle et conformité	+ Transmission de savoir	> Veille	> Connaissance de l'entreprise et du marché

Emplois repère(s) correspondant(s)

Expert de l'exploitation et de la gouvernance de la donnée

En tension



Achats

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Coordonner l'interlocution des échanges entre les parties prenantes

- Adopter une posture d'accompagnement et de conseil : du négociateur au coordinateur en faisant preuve de pédagogie.
- Animer les parties prenantes – métier, fournisseur, directions support.

Suivre le processus des appels d'offre

- Mener des appels d'offre à la fois public et privé.
- Identifier la procédure adéquate sur les appels d'offre publics en mettant en œuvre des aspects juridiques spécifiques.
- Mettre en œuvre le référentiel « Faire partie du groupe » dans les appels d'offre en favorisant la massification des achats de l'ensemble des entités du Groupe.

Assurer la sécurisation des engagements pris par le Groupe

- Modifier les pratiques pour prendre en compte les évolutions réglementaires (Sécurité, RGPD, marchés publics,...).
- Intégrer la dimension risques et conformité avec la mise sous contrôle des prestataires (intégrité, honorabilité, réputation, déontologie, dépendance économique, santé financière) en s'assurant de ses pratiques et de ses « valeurs ».
- Disposer des bonnes pratiques en matière de proportionnalité des achats du Groupe :
 - Elargissement du spectre, nécessité d'étudier un dossier dans sa globalité et non pas de le circonscire à l'achat ; Pesée des achats, acheter au bon/meilleur prix en conformité avec le marché avec une équité de traitement ; Contractualisation ; Veiller à ce que les contrats aient le bon niveau de couverture.

Contribuer à la valorisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- Améliorer l'impact environnemental et sociétal des achats du Groupe en intégrant des critères RSE renforcés et mieux ciblés.
- Déployer des actions concrètes dans la sélection de prestataires diversifiés et agir sur le cycle de vie, d'exploitation et de fin de vie des produits dans notre manière d'acheter.
- Renforcer l'analyse de la valeur et l'évaluation des fournisseurs par la prise en compte des critères financiers et extra-financiers.

Poursuivre la digitalisation des actes d'achat et intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques achats

- Automatiser les process achats en sécurisant les actes de pré-sélection et de sélection des fournisseurs, en analysant les offres, en capitalisant les informations sur la relation avec un prestataire (production des bons de commande, gestion des factures,...).
- Mener tous travaux sur les cas d'usage favorisant l'intégration de l'IA dans les pratiques achats.

Transformer les méthodes et les modalités de travail

- Renforcer la simplification et l'agilité des process achats et des échanges d'information par la mise en place de la plateforme de pilotage intégré de manière transversale au Groupe.
- Améliorer la performance économique du Groupe par l'optimisation des process achats.
- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec le déploiement du Lean en remontant les irritants et en proposant des améliorations.
- Assurer une veille sur le marché en matière achats.
- Faciliter la transversalité et la coopération des parties prenantes autour d'un sens commun partagé et d'objectifs fixés.



Définition

Effectuer des achats de bout en bout depuis l'émission du besoin jusqu'à la réception, y compris la gestion des litiges et le suivi fournisseur.

Animer et coordonner l'interlocution auprès des fournisseurs et être le facilitateur entre clients internes et fournisseurs.



Activités clés

- Anticiper et qualifier les besoins.
- Lancer les Appels d'Offres publics et privés pour identifier le meilleur acteur afin de répondre au juste besoin dans le respect du processus achat.
- Analyser les réponses, négocier, contractualiser et passer les bons de commande.
- Co-construire des offres innovantes avec le métier et le partenaire.
- Identifier et gérer les risques par la mise sous contrôle des fournisseurs (intégrité, honorabilité, dépendance économique).
- Coordonner les contributions des directions et les compétences du Groupe en matière d'achats (Sécurité, DRO, RGPD, Juridique, Conformité, RSE...).
- Sécuriser financièrement et juridiquement les engagements pris par le Groupe.
- Gérer les éventuels litiges avec les fournisseurs.
- Construire avec le métier et le pilotage financier des indicateurs de performance et de suivi.
- Apporter de la visibilité sur les engagements de façon quantitative et qualitative.
- Assurer le suivi et la conformité des produits/prestations livrés jusqu'à la facturation.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Pilotage des appels d'offre	★ > Gestion des risques	= Contrôle du respect des engagements contractuels	= Résolution d'incidents et optimisation
★ > Agilité/Adaptation	★ > Sens relationnel	= Coopération	> Travail en transversalité
= Coopération			= Amélioration/Innovation
★ > Analyse du besoin/orientation client	★ > Reporting	= Pilotage des prestataires	= Pilotage de la relation fournisseurs
= Diagnostic et préconisation	> Gestion de projet	= Amélioration continue / Lean	> Négociation et argumentation
		> Veille	> RSE

Emplois repère(s) correspondant(s)

Acheteur

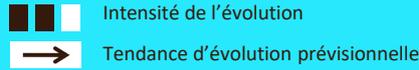
en évolution 1

Gestionnaire achat

en évolution 1



Gestion technique des immeubles



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Adopter une posture d'accompagnement et de conseil auprès des utilisateurs pour garantir une expérience collaborateurs de qualité et adaptée aux usages d'aujourd'hui et de demain

- Qualifier et comprendre les besoins des utilisateurs, être en interlocution avec les collaborateurs et répondre à leurs nouvelles demandes.
- Individualiser la demande, proposer des prestations et les rendre visible à l'intérieur des sites.
- Proposer un environnement de travail attractif en offrant une alternative répondant aux enjeux de transformation culturelle (codes d'appropriation, codes corporate, télétravail, flex, hybride, nomadisme,...) par une approche « d'hospitality management » (écoute des utilisateurs / approche servicielle).
- Animer les interactions entre les parties prenantes avec une dimension de gestion de projet accentuée en combinant gestion technique et exploitation ainsi que le pilotage des prestataires.

Prendre en compte la feuille de route du schéma directeur immobilier du Groupe en lien avec le Plan d'entreprise

- Participer à la feuille de route du schéma directeur immobilier en intégrant une vision globale de déploiement sur les prochaines années et en tenant compte des enjeux humains, d'efficacité opérationnelle et budgétaires.
- Animer le Système de Management Environnemental – SME – en poursuivant le plan de sobriété énergétique du volet immobilier en lien avec les équipes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises - RSE - (sobriété énergétique, sobriété numérique, mobilité et accessibilité, bio diversité, impacts carbone, économie d'énergie, plan de transition énergétique,...).
- Piloter la matrice de nos environnements de travail OSMOZ en étant au fait des leviers d'amélioration (optimisation et modularité pour différents usages).
- Faire de l'immobilier un vecteur de valorisation verte du Groupe en s'appuyant sur la performance des bâtiments.

Répondre aux enjeux de performance globale et durable de l'immobilier

- Discerner le juste besoin et les champs des possibles, et ainsi contribuer à la modélisation de l'immeuble par une réponse technique.
- Contrôler la performance des sites en termes de confort au travail (Ex. efficacité technique, débit d'air, végétalisation des espaces,...)
- Suivre le niveau de renouvellement des installations et des équipements par un travail en amont avec l'ingénierie.
- Contribuer à la standardisation des processus d'exploitation.
- Participer à l'attractivité du Groupe et à l'optimisation de l'efficacité opérationnelle des collaborateurs
- Questionner la performance en déterminant les indicateurs appropriés et les suivre.

Participer à la sécurisation du parc immobilier et des utilisateurs

- Modifier les pratiques pour prendre en compte les évolutions réglementaires (technique et exploitation, santé et sécurité au travail, exigences environnementales).
- Être le garant des nouvelles réglementations ENERGIE (décret tertiaire, décrets Bacs avec respect des obligations sur la gestion technique du bâtiment (GTB) et la gestion technique centralisée (GTC).

Transformer les méthodes et les modalités de travail

- Renforcer la simplification et l'agilité des processus techniques et d'exploitation en veillant à la satisfaction des utilisateurs.
- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec le déploiement du Lean en remontant les irritants et en proposant des améliorations.
- Mener tous travaux sur les cas d'usage favorisant l'intégration de l'IA dans les pratiques de gestion technique et d'exploitation.
- Assurer une veille sur le marché en matière d'immobilier (technique et exploitation).
- Faciliter la transversalité et la coopération des parties prenantes autour d'un sens commun partagé et d'objectifs fixés.



Définition

Gérer le parc immobilier d'exploitation et de placement dans le respect des normes en vigueur :

- en tenant compte des usages métiers, modes de travail et collaboration
- en proposant des évolutions constantes en lien avec la vie et l'organisation du Groupe et avec l'environnement



Activités clés

- Coconstruire les espaces de travail avec les métiers en tenant compte des usages et de l'expression des besoins des utilisateurs.
- Piloter les travaux et les différents programmes de transformation de bâtiments.
- Rechercher / valoriser les actifs immobiliers au regard des nouveaux modes de travail, des activités des preneurs, de la modularité et des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).
- Piloter, assurer et contrôler la maintenance des bâtiments.
- Piloter l'ensemble des prestations liées à la gestion des bâtiments (environnement contractuel).
- Maîtriser l'exploitation du parc immobilier sur les plans juridique, réglementaire et conformité.
- Maîtriser les risques liés à l'exploitation du parc immobilier, notamment la sécurité des biens et des personnes ainsi que la continuité d'activité en cas d'incident.
- Assurer la relation de proximité quotidienne avec les utilisateurs dans l'exploitation du parc immobilier.
- Garantir la bonne gestion budgétaire.
- Piloter la gestion locative et technique (property) : quittancement, relations avec les locataires, copro, AG ...
- Piloter la performance de l'activité.
- Contribuer aux plans d'investissement dans un souci de valorisation patrimoniale.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Pilotage de l'exploitation d'établissement	★ > Pilotage des travaux	> Conduite du changement	> Conformité réglementaire
> Gestion des risques	= Contrôle et diagnostic de bâtiments et d'installation du parc immobilier	= Sécurisation des actes juridiques	> Santé et sécurité
★ > Travail en transversalité	★ > Amélioration/Innovation	> Sens relationnel	= Coopération
★ > Gestion de projet	★ > Pilotage des prestataires	> Analyse du besoin / Orientation client	= Agilité / Adaptation
= Gestion budgétaire	> RSE	> Amélioration continue / Lean	= Veille

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire technique

stable

Chargé d'exploitation

stable

Chargé d'affaires techniques

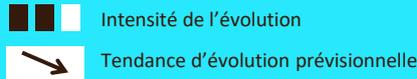
en évolution 1

Responsable de programmes immobiliers

en évolution 1



Document multicanal



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Poursuivre la digitalisation des activités

- Développer les activités à plus forte valeur ajoutée (vidéocodage, déshérence des courriers, motion design, vidéo transmissive et support interactif, archivage,...) par la montée de l'expertise technique.
- Renforcer le vidéocodage des flux de documents (passage du papier au 100% numérique) par la reconnaissance automatique des documents (RAD) et la lecture automatique des documents (LAD).
- Qualifier les courriers en matière d'identification du client et de demande précisée.
- Participer à la digitalisation des espaces clients dédiés (automatisation de bout en bout).
- S'approprier les nouveaux outils par le développement de compétences digitales.
- Mener tous travaux sur les cas d'usage favorisant l'intégration de l'IA dans les activités.

Participer à la sécurisation des activités

- Sécuriser la production des flux multicanal
- Être le garant de l'intégrité des données et des documents traités
- Mettre en œuvre les nouvelles obligations réglementaires associées aux activités (obligation de récurrence d'envois de documents)
- Garantir la conformité de l'identité de marque
- Renforcer la prévention de la prévention en matière de sécurité des personnes.

Coordonner l'interlocution des échanges entre les parties prenantes

- Adopter une posture d'accompagnement et de conseil vis-à-vis du client et du prestataire.
- Animer les parties prenantes – métier, fournisseur, directions support.
- Participer à la gestion des sous-traitants en garantissant la qualité du service attendu.

Transformer les méthodes et les modalités de travail

- Renforcer la démarche d'amélioration continue avec le déploiement du Lean en simplifiant et en harmonisant les procédures (Ex. gestion des courriers, back office sur les process, travail de qualification sur des typologies de dossiers, contrôle des activités, pilotage de prestations internes et externes).
- Faciliter la transversalité et la coopération des parties prenantes autour d'un sens commun partagé et d'objectifs fixés.
- Assurer les demandes d'interactivité entre le support d'infographie et le client interne par la conception de formations dynamiques et des outils pédagogiques.
- Assurer une veille technologique et sur le marché.

Contribuer à la valorisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- Intégrer la démarche RSE dans les activités (Ex. valorisation du papier retraité ou à détruire, recyclage).



Définition

Accompagner le client dans le cycle de vie du document, quelles que soient sa forme et sa finalité.



Activités clés

- Concevoir des supports visuels sur mesure
- Centraliser, trier, dématérialiser et/ou distribuer les flux entrants
- Centraliser, imprimer et expédier les flux sortants
- Gérer le stockage
- Gérer l'archivage et/ou la destruction des documents papier et dématérialisés



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Numérisation/ Qualification des flux	★ > Production sécurisée des flux sortants multicanal	★ > Conception de supports visuels multicanal	> Fidélisation des clients
= Conditionnement / Expédition	= Cohérence/conformité de l'identité visuelle		= Archivage des documents papier et dématérialisés
★ > Agilité/Adaptation	★ > Travail en transversalité	> Amélioration / Innovation	= Sens relationnel
★ > Analyse du besoin /Orientation client	★ > Contrôle et conformité	= Gestion de projet	= Gestion budgétaire
★ > Outils informatiques / digitaux			= Pilotage de la relation fournisseur

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire de flux logistique

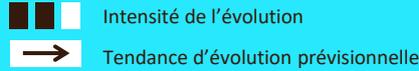
en évolution 1

Infographiste

en évolution 1



Communication



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Intégrer progressivement l'Intelligence Artificielle (IA)

- Prendre en compte les évolutions permanentes (technologie, utilisation de la donnée) nécessitant une montée en expertise et un accompagnement des collaborateurs ;
- S'approprier les usages de l'IA (prompts efficaces, esprit critique, analyse des sources,...) ;
- S'appuyer sur les opportunités ouvertes par l'IA générative pour permettre aux collaborateurs de se mobiliser et se développer sur des activités à plus grande valeur ajoutée (créativité, proximité avec les métiers et les cibles, animation de communautés...);
- S'appuyer sur l'IA pour développer et renforcer les analyses prédictives sur les comportements des utilisateurs afin d'éclairer les prises de décision.

Contribuer à la valorisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

- Penser la RSE dans toute action de communication (preuves apportées aussi bien à travers les canaux que dans les contenus) ;
- Développer l'image employeur en donnant envie de venir travailler dans un Groupe comme le nôtre en s'accordant sur les éléments de langage appropriés à ces enjeux ;

- Penser les achats et les événements pour qu'ils soient duplicables / réutilisables (goodies, plaquettes,...).

Piloter la performance

- Systématiser les retours d'expérience sur les projets dans une logique d'amélioration continue ;
- Démontrer la valeur ajoutée des actions / ROI en renforçant le pilotage et le reporting de l'activité ;
- Encourager les expérimentations : Test and learn.

Développer la communication auprès des nouvelles générations

- Rechercher les bons dispositifs et les plateformes de communication adaptée à la cible des plus jeunes ;
- Adapter les contenus à cette nouvelle cible recherchée ;
- Développer de nouveaux partenariats de communication (influenceurs).

Renforcer la conformité et notamment la RGPD

- Garantir le respect de la gestion des données personnelles ;
- Respecter le droit à l'image (sur les réseaux sociaux notamment,...).



Définition

Conseiller, créer et coconstruire des dispositifs de communication multi-canaux pour répondre aux attentes des cibles (externe, interne, institutionnel, etc.) en s'appuyant sur une écoute permanente de l'environnement du Groupe et de leurs usages.



Activités clés

- Définir des plans de communication permettant de soutenir et de promouvoir les expertises métiers du Groupe, en interne comme en externe :
 - Intranet, relation presse, réseaux sociaux, magazines, veille, événementiel, sponsoring, référencement et acquisition de trafic...
- Déployer des actions de communication en mobilisant les outils et les expertises appropriés au service du Groupe et de ses différents métiers.
- Garantir la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les contenus et les formats de communication.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Conception d'un plan de communication	★ = Développement d'outils de communication innovants	= Développement de l'identité de marque	= Gestion événementielle
★ + Développement de la e-réputation et la e-influence	★ > Relation médias	= Développement de la marque employeur	
★ > Agilité / adaptation	★ > Transversalité	= Coopération	= Esprit positif
★ > Analyse du besoin / orientation du client	★ > Conception des supports de communication	> RSE	> Veille
= Argumentation/négociation	= Coordination de projets	= Outils informatiques / digitaux	= Traitement de l'information

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de communication

Webdesigner

Expert communication

Chef de projet communication

en évolution niveau 1

stable

en évolution niveau 1

en évolution niveau 1



Marketing



Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Historique septembre 2021
 Intensité : 3/3
 Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Intensifier l'orientation et la connaissance du client

- Renforcer la posture orientée client
- Aller vers une nouvelle approche globale des besoins du client : approche multi-marché, vision 360 du client, omnicanalité ...
- Développer la connaissance client (portefeuilles, potentiels de marché, comportements) notamment via l'analyse de données
- Piloter la performance du parcours client
- Objectiver et mesurer la performance des actions marketings mises en œuvre (indicateurs/ROI, NPS)

Intégrer les évolutions réglementaires à la démarche commerciale

- Connaître et maîtriser les évolutions réglementaires et leurs impacts sur les offres
- Différencier les offres en réponse à la réglementation croissante pour faciliter le développement commercial
- Faire face au renforcement de la réglementation sur les données et particulièrement sur les données personnelles

S'adapter à l'évolution des besoins et des comportements du client pour proposer des offres adaptées

- Faire face à des clients de plus en plus informés, connectés et exigeants en termes de délais, de qualité de conseil et de solutions proposées
- Adapter la stratégie commerciale : choisir le canal de communication adéquat lors de la prise de contact dans un contexte de concurrence
- Simplifier les process pour être plus réactif dans la réponse apportée au client
- Renforcer la connaissance des usages du marché autour du digital, de la gestion de projet, de l'agilité et du web marketing
- Renforcer l'animation directe (ex : animation de communauté de clients) pour accroître le business

Garantir l'appropriation de l'évolution des outils digitaux pour améliorer les parcours clients

- Prendre en compte et accentuer la digitalisation dans les process de création des offres
- Mettre en place des parcours client digitaux innovants permettant de fluidifier et de simplifier l'appropriation et l'usage du client
- Utiliser l'Intelligence Artificielle pour personnaliser les offres proposées au client et se différencier dans un marché concurrentiel
- Fiabiliser les données pour pouvoir mieux les exploiter

Renforcer la connaissance du Groupe et la transversalité

- Connaître les métiers du groupe
- Renforcer les méthodes de collaboration et l'omnicanalité
- Intensifier la transversalité et la capacité à étudier les impacts des actions sur les différents métiers
- Assumer un rôle de facilitateur dans la démarche commerciale



Définition

Soutenir la conquête de nouveaux clients, et contribuer au multi-équipement et à la fidélisation de ceux qui le sont déjà.

Définir la meilleure proposition de valeur par cible de clientèle sur l'ensemble des clients par les différents canaux de distribution.

Faire évoluer ou créer des offres adaptées aux besoins des clients en tenant compte de l'aspect réglementaire.

Développer la connaissance client pour améliorer nos services, offres, expériences clients et ainsi la satisfaction des clients.



Activités clés

- Développer et partager la connaissance client.
- Développer l'exploitation et l'analyse des données clients (portefeuilles, potentiels de marché...).
- Assurer la veille sur les évolutions du marché et réaliser des études de marché ou d'opportunité.
- Accompagner la mise en marché des produits.
- Construire les plans marketing par cible et piloter leur mise en œuvre.
- Détecter et étudier les opportunités de croissance.
- Développer les offres de produits et de services et les adapter aux évolutions du marché.
- Elaborer les plans d'actions relationnelles et commerciales, les déployer, assurer leur suivi et garantir leur amélioration continue.
- Accompagner les équipes de développement commercial dans le lancement, l'animation et le pilotage des actions commerciales.
- Elaborer des analyses et définir des préconisations marketing en soutien des activités de développement commercial.
- Soutenir le développement de nouveaux canaux distribution et de partenariats.
- Mobiliser des outils marketing renouvelés et innovants.
- Animer le dispositif d'écoute et de mesure de la satisfaction client en transverse pour l'ensemble des canaux, des produits, des clients (suivi des NPS).
- Piloter la gouvernance et surveillance produits.
- Piloter ou participer à des projets transverses en apportant une expertise marketing pertinente, en réponse à des enjeux de transformation business.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses
★ Marketing stratégique	★ Conception et mise à jour des offres de produits et de services	★ Marketing opérationnel
+ Conformité réglementaire	= Définition des parcours client segmentés	★ Marketing digital
★ Collaboration transverse	= Coopération	= Amélioration/Innovation
★ Gestion de projets	= Connaissance de l'entreprise et du marché	> Agilité/Adaptation
= Communication orale	> Reporting	= Proactivité
		> Outils informatiques/digitaux
		= Pilotage des prestataires
		= Communication écrite

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de marketing opérationnel

en évolution 1

Chargé de marketing éditorial

stable

Relais développement régional

stable

Chef de produits

stable



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2023

Juridique et fiscal

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
➔ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Accompagnement du déploiement de la plateforme

- Valider la conformité juridique et fiscale
- Garantir la cohérence contractuelle (logiciel, outils..) en lien avec les obligations fiscales.

Développement de la transversalité

- Développer une nouvelle posture d'ouverture aux autres métiers
- Décloisonner les spécialités juridiques en travaillant en transversalité pour avoir une meilleure compréhension des enjeux de chacun

Accompagnement des projets Groupe pouvant nécessiter l'acquisition de nouvelles expertises

- Accompagner la multiplication des projets à déployer tout en assurant l'activité courante .
- Développer l'acquisition de nouvelles compétences relatives au Droit du Numérique, à la distribution ...

Développement de l'orientation business

- Renforcement de la culture de business partner du juriste et du fiscaliste.
- Renforcement d'une culture de la simplification.
- Implémenter et sensibiliser les acteurs du Groupe aux nouveaux schémas de distribution.

Développement d'une culture de la communication

- Renforcer la communication vers les métiers.
- Développer notre notoriété et la communication liée à la création de valeur pour le Groupe.

Optimisation des méthodologies de travail pour répondre à un besoin de performance et de productivité

- Prioriser les chantiers en fonction des enjeux stratégiques définis par le Plan d'Entreprise.
- Développer l'efficacité dans la production de documents (ex : utilisation de trames et modèles)
- Déploiement des méthodologies relatives au lean management.
- Intégrer de plus en plus les réformes fiscales liées à la digitalisation (Facturation électronique par exemple)

Agir dans le référentiel « Faire partie du Groupe »

- Renforcer la coordination entre la direction Juridique et fiscale centrale et les entités du Groupe



Définition

Sécuriser les activités du Groupe d'un point de vue juridique et fiscal, en s'inscrivant dans la ligne directrice du Plan d'Entreprise



Activités clés

- Accompagner les clients (Direction Générale, directions métiers, ...) dans la sécurisation des projets Groupe.
- Conseiller, assister et former les clients internes en matière juridique et fiscale. Définir la doctrine Groupe en matière fiscale.
- Gérer les procédures fiscales et URSSAF (interlocuteur des autorités de contrôle DGFiP) - Gérer les contentieux.
- Effectuer une veille juridique et fiscale.
- Participer à l'identification des risques de contrôles et de sanctions (CNIL, ACPR...).
- Représenter le Groupe auprès des Fédérations professionnelles, en particulier France Assureurs et le CTIP au sein des comités fiscaux. Actions de lobbying pour les sujets qui impactent le Groupe et ses spécificités.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Sécurisation des actes juridiques	★ > Conseil juridique et fiscal	> Gestion des risques	= Analyse juridique et fiscale	= Gestion des obligations déclaratives
= Traitement de contentieux / précontentieux	> Documentation			
★ > Travail en transversalité	= Sens relationnel	> Développement d'un esprit positif	> Amélioration / innovation	> Proactivité
★ = Analyse du besoin / orientation du client	★ = Diagnostic et préconisation	= Communication écrite		

Emplois repère(s) correspondant(s)

Juriste

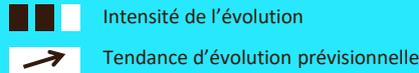
En tension

Fiscaliste

En tension



Technique actuarielle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Enjeux liés aux évolutions stratégiques Groupe

- Accompagner le plan d'entreprise et notamment le redressement de AG2RP
- Plateformisation : maîtrise les évolutions outils et adapter les extractions de données
- Accompagner les changements du périmètre de l'entreprise (fusions, partenariats)

2 : Enjeux réglementaires

- S'adapter aux nouveaux enjeux réglementaires
 - RGPD
 - Révision Solvabilité 2
 - Loi PACTE
 - FRPS
 - Contrôles ACPR, commissaires aux comptes, contrôles fiscaux
 - 100% Santé
 - Réforme des retraites

3 : Enjeux de veille et d'amélioration continue

- Développer une veille continue
- Acquérir de nouvelles méthodologies de projet (agile et le lean management)
- Renforcer l'amélioration continue au sein des équipes

4 : Enjeux digitaux et liés aux nouvelles exigences du marché

- Industrialiser et automatiser l'exploitation et l'analyse des données par le déploiement des outils numériques / le digital et le déploiement de nouveaux outils de projection actuarielle
- Développer la Data Science : acquérir de nouvelles techniques de modélisations comme source de valeurs ajoutée dans les métiers
- Gagner en précision dans le traitement des données afin de répondre aux demandes des clients et aux exigences du marché

5 : Enjeux environnementaux

- Faire face aux risques climatiques : risque de durabilité, série de réglementations à suivre
- Maîtriser les risques financiers avec l'évolution des marchés financiers
- Suivre l'évolution de la sinistralité liée aux évolutions externes

6 : Enjeux de transformation des modalités de travail

- Gagner en autonomie et flexibilité dans les modes de travail, par exemple par la mise en œuvre du télétravail et la coordination des études transversales
- Connaissance et appropriation des outils de travail collaboratif

7 : Enjeux de développement de la transversalité dans l'organisation

- Partager ses enjeux et comprendre ceux des autres pour favoriser le travail collaboratif, gagner en efficacité et mieux appréhender les enjeux stratégiques du Groupe

8 : Enjeux d'accompagnement des clients

- Développer une nouvelle culture de la relation client, redéfinie par la dématérialisation des échanges (interne & externe) : vers une posture plus proactive, plus réactive, et l'utilisation de plateformes d'échanges avec le client
- Accompagner des clients (internes et externes) de plus en plus experts



Définition

Réaliser l'inventaire, les études actuarielles, financières, économiques et statistiques permettant d'évaluer les risques associés selon les normes réglementaires, concevoir, tarifier et réassurer les produits, puis évaluer la rentabilité.



Activités clés

1. Évaluer les risques

- Cartographier les risques
- Mesurer les risques et développer les modèles de projection
- Extraire les données

2. Maîtriser les risques

- Répondre aux exigences réglementaires
- Produire les rapports
- Mettre en conformité et adapter les produits
- Suivre la rentabilité

3. Concevoir le produit

- Tarifier
- Définir les garanties
- Approche 360 : comprendre et être en capacité d'intégrer les exigences et les besoins des autres directions
- Participer à la conception de l'argumentaire de vente

4. Inventaire et réalisation des comptes clients

- Calculer les engagements réglementaires (comptes sociaux, Solvabilité 2, réponse à l'ACPR et aux commissaires aux comptes)
- Répondre aux sollicitations clients et suivre leurs contrats

5. Être acteur de l'amélioration des processus



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Compétences métier (rouge) Compétences comportementales (rose) Compétences transverses (vert) Compétences managériales (bleu)

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

= Gestion des risques	> Tarification des produits et des contrats	★ Etudes et modélisation actuarielle	= Contrôle du respect des engagements contractuels	> Souscription et mise en gestion des contrats
★ Pilotage des marges techniques	> Conformité réglementaire	★ Travail en transversalité	> Amélioration / innovation	> Proactivité
★ Agilité / adaptation	= Sens relationnel	> Coopération	= Veille	★ Communication écrite
+ Coordination de projet	★ Traitement de l'information	> Analyse du besoin / Orientation du client	= Prise de décision	= Documentation
				= Prise de décision

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé d'études actuarielles

en tension

Chargé de statistiques et résultats

en tension

Souscripteur

en tension



Technique assurantielle

Données de prospective : dernière mise à jour : Mars 2023



Intensité de l'évolution

Tendance d'évolution prévisionnelle

Historique Mai 2020 :
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : en évolution



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Déploiement de la plateformisation : industrialisation et automatisation de certains processus

- Déploiement progressif de nouveaux outils permettant de libérer du temps pour d'autres tâches. Exemples : automatisation de certaines actions de paramétrage, rédaction simultanée de plusieurs livrables (contrats et notices,...).
- Poursuite du développement de nouvelles solutions permettant la réduction d'erreurs (exemple : actes de saisie), afin de diminuer les risques de non-conformité.

Développement de la transversalité dans l'organisation

- Faire preuve de polyvalence et d'écoute active dans un contexte de renforcement des interactions avec d'autres acteurs de l'entreprise (services informatiques, maîtrise d'ouvrage...).
- Développer et piloter des projets transverses dans l'organisation.

Renforcement de l'accompagnement des clients

- Renforcement de l'accompagnement du client dans un contexte de standardisation des processus afin de veiller au maintien de la qualité de la relation.
- Dans un marché hyperconcurrentiel, mettre ses compétences techniques au service du client afin de développer l'activité commerciale.
- Développer la proximité avec les réseaux commerciaux et construire une relation de confiance avec les clients.
- Développer une nouvelle culture de la relation client redéfinie par la dématérialisation des échanges (internes & externes) vers une posture plus proactive, plus réactive, et l'utilisation de plateformes d'échanges avec le client.
- Accompagner des clients (internes et externes) de plus en plus experts.

Maîtrise des évolutions réglementaires

- Faire preuve d'une compréhension fine et proactive des évolutions réglementaires afin de les traduire dans les processus techniques.
- Développer la posture de veille : productivité, étude de l'impact,...
- Maîtriser les coûts des évolutions réglementaires.
- Faire preuve de pédagogie dans la communication auprès de non experts ou d'autres métiers.
- Renforcement de la lutte contre les risques de cyber sécurité.

Développement de l'exploitation des données

- Optimiser l'exploitation des données avec les opportunités offertes par le digital.
- Sécuriser l'exploitation des données avec le renforcement de la réglementation (RGPD), notamment en respectant leur confidentialité (Exemple : données médicales).



Définition

Sécuriser et maîtriser les engagements de l'assureur :

- en maîtrisant les paramètres techniques et juridiques des contrats ;
- en tenant compte des contraintes commerciales, opérationnelles et réglementaires



Activités clés

- Assurer la sélection des risques aggravés lors de la souscription d'un contrat, d'une augmentation de garantie et/ou de la souscription d'une nouvelle garantie. (Exemple: la signature électronique)
- Contractualiser les engagements de l'assureur en assurant la cohérence entre les besoins exprimés par le client, les contraintes réglementaires et les objectifs de rentabilité de l'assureur.
- Être en soutien du client interne (Exemples : délégataires, partenaires, réseau commercial, services de gestion, équipes de souscription) et/ou externe et l'accompagner pour assurer sa satisfaction et le fidéliser : mettre le client au cœur du processus, lui apporter des conseils tout en préservant l'intérêt de l'assureur.
- Exprimer le besoin métier afin de tendre vers plus d'industrialisation et de sécurisation des opérations.
- Analyser et contrôler le respect de la conformité en veillant au couple opportunités / risques.
- Être acteur de l'amélioration des processus et faire remonter les dysfonctionnements tout en étant vigilant aux enjeux relatifs la lutte des risques de cyber sécurité



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses Compétences managériales

★ = Etudes et analyse	★ = Traitement des demandes du client	> Suivi des clients	> Suivi des dossiers de prestations	> Conduite du changement
★ = Sens relationnel	> Agilité / adaptabilité	> Coopération	+ Pédagogie	> Travail en transversalité
★ = Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier	> Amélioration continue/lean	= Prise de décision	> Outils informatiques / Digitaux	> Diagnostic et préconisation
> Communication écrite				

Emplois repère(s) correspondant(s)

Analyste contrats

En tension

Analyste courtage réassurance

en évolution niveau 1

Tarificateur des risques

en évolution niveau 1



Audit interne

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Mai 2020 :
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : en tension



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

APPRÉHENSION DES NOUVEAUX RISQUES

- Appréhender les nouveaux risques liés à l'évolution de l'environnement : réglementaire (ESG,...), IT (IA, cybersécurité ...), écosystème financier, évolutions économiques, techniques et sociétales, ...
- Réaliser une veille régulière, évaluer les impacts de ces nouveaux risques sur le Groupe et ajuster les approches d'audit en conséquence.

ADAPTATION AUX ÉVOLUTIONS GROUPE ET À LEURS IMPACTS

- Comprendre les impacts des évolutions Groupe (réglementaires, organisationnelles, SI, ...).
- Adapter l'approche de l'audit en fonction de l'analyse de ces impacts.
- Prendre en compte la stratégie Groupe dans les audits.

ACCOMPAGNEMENT DU PLAN D'ENTREPRISE GROUPE

- Connaître de manière approfondie la stratégie, les enjeux économiques et financiers du Groupe et les prendre en compte dans les audits et les préconisations.
- Connaître l'écosystème du Groupe et prendre en compte les interactions pour une meilleure appréhension des audits et une rédaction de préconisations adaptées.
- Etablir des travaux de comparaison avec les autres acteurs du marché de l'assurance.

ADAPTATION DES MÉTHODES DE TRAVAIL AUX ÉVOLUTIONS DU NUMÉRIQUE

- Développer des cas d'usage de l'IA Générative sur les travaux d'audit
- Adapter les approches d'audit aux nouvelles technologies



Définition

Évaluer l'adéquation et l'efficacité du système de management des risques de contrôle et de gouvernance d'une manière objective et indépendante des fonctions opérationnelles. Dans le respect des normes professionnelles de l'Audit Interne, apporter à l'organisation l'assurance du degré de maîtrise de ses opérations.



Activités clés

- Etablir un plan d'audit pluriannuel à partir d'une revue des risques
- Réaliser les missions d'audit et d'une veille interne (sur la stratégie et les activités) et externe (sur les évolutions réglementaires, métiers, technologie,...)
- Planifier et organiser les missions d'audit
 - Cadrage : analyse des risques, réalisation d'entretiens, analyse documentaire...
 - Terrain : réalisation des entretiens, réalisation de sondages en sélectionnant la méthode appropriée (circularisation, analyse des données, enquêtes,...)
 - Conclusion : identification des principaux constats et recommandations, rédaction du rapport, présentation du rapport et réunion de clôture
- Suivre les recommandations
- Présenter les travaux d'audit au sein des organes de gouvernance



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ = Gestion des risques	★ = Audit	> Conformité réglementaire	> Conformité et sécurité de la donnée	= Etudes et analyses
★ = Sens relationnel	★ = Agilité / adaptation	= Coopération	> Amélioration / innovation	= Travail en transversalité
★ = Négociation et argumentation	★ = Communication écrite	= Veille	> Traitement de l'information	> Outils informatiques / digitaux

Emplois repère(s) correspondant(s)

Auditeur

en tension



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2023

Risques opérationnels

Contrôle interne

■ ■ ■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Accompagnement des projets de transformation du Groupe

- Savoir anticiper les évolutions des projets, assurer l'identification et le suivi des risques
- Déployer le dispositif de contrôle adéquate
- Renforcer la méthodologie agile au sein des équipes pour développer le travail en transversalité avec les autres directions
- Développer la posture de conseil auprès des autres métiers et savoir « vendre » les solutions qui leurs sont proposées (être lisible et convaincant)

2 : Adaptation aux évolutions réglementaires

- Renforcer le pilotage réglementaire, la supervision et la maîtrise du risque global de bout en bout
- Mettre en conformité les réglementations existantes et mener une veille continue
- Anticiper les futures régulations européennes sur les données et la sécurité
- Développer l'interconnexion des réglementations ainsi que la vision réglementaire à 360°
- Faire face aux enjeux fédéraux ainsi que les nouveaux risques qui apparaissent et qui nécessitent une rigueur, une réactivité
- Mettre à jour en continue la cartographie des risques

3 : Adaptation aux évolutions liées à l'environnement technique et au digital

- Anticiper les risques liés aux données personnelles et sensibiliser les métiers sur leur exploitation
- Renforcer l'encadrement des processus en lien avec l'Intelligence Artificielle (en lien avec la loi européenne)
- Faire évoluer en continue l'environnement de contrôle qui évolue
- Développer ses connaissances dans les outils pour travailler avec les acteurs externes
- Renforcer la cyber résilience sur le secteur financier

4 : Analyse de risques dans le cadre de la plateformes

- Analyser l'impact de la plateformes en terme de process et d'identification des risques
- Développer l'industrialisation des process
- Développer le contrôle interne vers de la conformité de bout en bout et de la gestion de fraude
- Assurer plus de contrôles embarqués et effectuer des propositions de documentation de procédures

5 : Pilotage de l'externalisation

- Développer un système de contrôle permettant la vérification des activités gérées par les prestataires externes (telle que pour la « Cloudification » des systèmes)

6 : Faire face aux enjeux extérieurs

- Faire face aux risques encourus pour des événements extérieurs tels que la crise climatique, la pandémie, la guerre...
- Participer activement au renforcement de la cybersécurité au sein du Groupe

7 : Développer les parcours professionnels internes

- Développer un parcours interne au sein du Groupe pour les métiers du contrôle et de la conformité afin de favoriser leur développement
- Anticiper les mobilités futures et les préparer
- Promouvoir les communautés métiers pour fidéliser les collaborateurs



Définition

Définir, déployer et suivre les différents dispositifs de gestion des risques opérationnels afin de permettre une meilleure maîtrise des processus Groupe. Sécuriser et maîtriser les activités tout en renforçant le pilotage réglementaire.



Activités clés

En Central

- Définir et superviser les méthodologies de gestion des risques opérationnels sur l'ensemble des filières.
- Réaliser les actions Groupe de maîtrise des risques opérationnels et de contrôle dans les entités.
- Former et animer le réseau de correspondants.

Dans les métiers

- Mettre en œuvre les dispositifs de gestion des risques opérationnels sur l'ensemble des processus métiers au regard des directives et méthodologies Groupe.
- Identifier et évaluer les risques opérationnels au regard des processus, en prenant en compte l'environnement ainsi que les enjeux réglementaires.
- Suivre le plan de contrôles et la réalisation des contrôles de niveau 1 et 2.
- Gérer les incidents, coordonner et suivre les plans d'actions.
- Suivre les recommandations d'audit /CAC.

Central et dans les métiers

- Communiquer et sensibiliser les collaborateurs et le management.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ Gestion des risques	★ Conformité réglementaire	> Audit	= Contrôle et traitement des données	> Etudes et analyses
> Analyse juridique et fiscale	★ Agilité / adaptation	= Orientation client	> Proactivité	
= Engagement	> Conviction et influence	★ Travail en transversalité	> Veille	
= Reporting	★ Contrôle et conformité	> Gestion de projets	★ Diagnostic et préconisation	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de contrôle interne et qualité

en évolution

Contrôleur interne et qualité

en évolution

Relais qualité contrôle interne

en évolution

Coordinateur continuité et gestion de crise

en évolution

Chargé de sécurité

en évolution



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2023

Conformité et éthique des affaires

- Intensité de l'évolution
- Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Ethique – Culture Groupe

- Faire en sorte que le réglementation et l'éthique des affaires fassent partie de la culture et du quotidien des métiers et des évolutions.
- Veiller à la conformité aux réglementations induisant des risques de sanction ou de réputation.
- Faire le lien entre la veille (réglementaire, évolutions technologiques...) et l'impact sur les activités.
- Importance de l'information, de la formation et de la vérification de l'appropriation par les métiers.

Intégration des enjeux de conformité au chantier de plateformisation

- Intégrer dès la phase de conception les enjeux de conformité dans le parcours client.
- Maîtriser la connaissance du Groupe pour assurer une bonne maîtrise des risques de non-conformité.
- Connaître de manière approfondie la stratégie Groupe pour la prendre en compte dans les préconisations.

Evolution du marché

- Faire en sorte que la conformité et l'éthique soient pris en compte dans les choix stratégiques et financiers du Groupe (Exemples : protection de la clientèle et la sécurité financière...)
- Renforcement des actions de veille et d'anticipation sur l'évolution des pratiques de place.

Digitalisation

- Digitaliser les processus conformité.
- Déployer des outils dédiés à la conformité (scoring, alertes...) : LCB-FT, devoir de conseil, fraudes, conflits d'intérêts, cadeaux et invitations, évaluation des tiers...
- Intégrer les nouveaux enjeux de l'intelligence artificielle dans les processus de conformité et d'éthique pour le Groupe.
- Améliorer la modélisation des reporting de risques de non-conformité.
- Collaborer avec les ressources MOA pour mettre en place les nouveaux dispositifs de contrôle.
- Superviser, avec les équipes de contrôle interne, la mise en œuvre des dispositifs de contrôle.

Transformation des modalités de travail et maîtrise des impacts sur les pratiques

- Développer le pilotage des dispositifs pour sécuriser le Groupe.
- Développer une agilité relationnelle.
- Développer l'expertise technique.

Renforcement de l'accompagnement des métiers

- Apporter en continu des solutions opérationnelles aptes à répondre aux problématiques soulevées, en s'appuyant sur un réseau présent dans les directions métiers.
- Agir en facilitateur dans l'exercice des missions.
- Décentralisation du pilotage et de l'opérationnel.



Définition

- Décliner, contrôler et superviser les dispositifs de conformité : LCB-FT, corruption, protection de la clientèle, lutte contre la fraude...
- Conseiller et alerter la Direction générale sur les principaux risques de non-conformité.
- Conseiller les opérationnels dans le déploiement des exigences réglementaires.
- Identifier et prévenir les risques de non-conformité.
- Implémenter la culture de la conformité et de l'éthique dans l'entreprise.



Activités clés

- Le reporting et le conseil à la Direction générale.
- Le pilotage par le déploiement des dispositifs.
- La prévention du risque par l'information, la formation et les contrôles.
- L'accompagnement des métiers pour vérifier la bonne appropriation des évolutions.
- L'expertise par l'analyse des dossiers.
- La prévention du risque de sanction et de réputation : identification des risques (cartographies), normes et politiques



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

- Prioritaires
- À acquérir
- À renforcer
- À maintenir

- Compétences métier
- Compétences comportementales
- Compétences transverses
- Compétences managériales

Gestion des risques	Conformité réglementaire	Etudes et analyses	Analyse juridique et fiscale	Extraction et exploitation des données
Coopération	Travail en transversalité	Sens relationnel	Posture de conseil	
Reporting	Transmission de savoir	Veille	Outils informatiques / digitaux	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Charge de conformité et d'éthique

En tension



Contrôle de Gestion

- Intensité de l'évolution
- Tendence d'évolution prévisionnelle

Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Contribuer au déploiement du pilotage intégré

- S'approprier les nouveaux outils de pilotage intégré (Plan Moyen Terme à 3 ans, tableaux de bord harmonisés d'indicateurs de pilotage, réestimés trimestriels et annuels) et contribuer à leur déploiement sur l'ensemble du périmètre du Groupe (Domitys, VIASANTÉ, LMEP), contribuer à l'amélioration des outils de pilotage intégré.

2 : Déployer les actions de suivi et de pilotage permettant de respecter nos engagements budgétaires annuels et les trajectoires pluriannuelles

- Réaliser un suivi mensuel de l'exécution budgétaire par périmètre, partager et maîtriser la trajectoire budgétaire avec les différentes directions métiers, savoir alerter en cas de dépassement des budgets annuels par Direction.

3 : Continuer la simplification de l'organisation de la direction des investissements, finances et risques

- Contribuer à l'industrialisation des processus et à la simplification des activités de la Direction Plan Budget Résultat.

4 : Business Partner dans le pilotage :

- S'approprier le rôle et les missions du Business Partner dans la mise en œuvre du pilotage intégré, renforcer l'accompagnement des directions du Groupe pour l'atteinte des objectifs du plan d'entreprise.

5 : Contribuer au déploiement de la plateformisation

- Contribuer au déploiement de la plateformisation sur les aspects budgétaires, sur l'imputation analytique et financière des coûts engagés par Direction et entité juridique, et participer à la conception et à la mesure des indicateurs de gain lié à la transformation du SI du Groupe

Définition

Dans le cadre du déploiement opérationnel de la stratégie du groupe, mettre à disposition de la Direction générale et de l'ensemble des directions du groupe (ou à sa direction d'appartenance) les indicateurs de pilotage intégré prospectifs ou réalisés.

Animer le pilotage intégré en lien avec la stratégie du plan d'entreprise et avec le pilotage du résultat du Groupe.

Activités clés

- Suivre, analyser et contrôler l'évolution des indicateurs techniques et financiers nécessaires au pilotage du résultat du Groupe ;
- Mettre en œuvre la procédure budgétaire et en assurer le suivi ;
- Modéliser, produire des études de rentabilité et budgétaires et des analyses conjoncturelles ;
- Analyser et suivre les coûts et marges de gestion ;
- Contribuer à l'élaboration des outils de gestion ;
- Rédiger des commentaires et des rapports d'activité destinés à la Direction générale et aux administrateurs (ou à sa direction d'appartenance) ;
- Concevoir et paramétrer de nouveaux outils de simulation et de contrôle ;
- Dans certains cas, fournir une assistance technique ou financières sur des sujets spécifiques (étude d'opportunité, projet, ...).

Les compétences clés à horizon 1-2 ans

- Prioritaires
- À acquérir
- À renforcer
- À maintenir

- Compétences métier
- Compétences comportementales
- Compétences transverses
- Compétences managériales

Construction de business plan de l'entreprise	Comptabilité générale	Etudes et analyses	Extraction et exploitation de données	Contrôle et traitement des données	Gestion des risques
Agilité / Adaptation	Travail en transversalité	Orientation client	Conviction et influence	Engagement	
Gestion budgétaire	Connaissance de l'entreprise et du marché	Reporting	Sens relationnel	Proactivité	
			Communication orale	Traitement de l'information	
			Veille	Outils informatiques / digitaux	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Contrôle de Gestion

en tension



Données de prospective : dernière mise à jour : Mars 2023

Comptable

■■■ Intensité de l'évolution
↘ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1. Adaptation de l'organisation et des activités aux évolutions réglementaires

- Réaliser une veille, analyser et comprendre les évolutions
- Adapter les activités aux nouvelles obligations (hausse des contrôles, cotisations sociales sur les revenus de remplacement...)
- Prendre en compte les impacts de la réforme des retraites
- Savoir traiter les données en respectant le RGPD

2. Digitalisation des activités

- S'adapter à la digitalisation et à l'automatisation des process (dématérialisation des pièces comptables, Signatures électroniques ...)
- S'approprier les outils collaboratifs et nouvelles méthodes de travail
- Avoir la maîtrise des outils d'analyse de la donnée
- Développer sa capacité à récupérer de la donnée pertinente, à la traiter et à l'analyser avec l'essor de l'Intelligence Artificielle (métier d'analyse, d'interprétation, de fiabilisation)

3. Développement de la transversalité et de la posture de communicant

- Travailler en mode transverse pour retranscrire la donnée de manière homogène et partagée
- Avoir un reporting transverse et collaboratif
- Améliorer la communication interne et externe, pour une posture plus communicante

4. Inscription dans la dynamique de transformation du Groupe et de plateformes

- Participer à l'homogénéisation des outils et de simplification du SI dans le cadre de la plateformes
- Renforcer les synergies et harmoniser des pratiques
- Instaurer une logique d'amélioration continue
- S'adapter à la transformation des locaux en lien avec le déploiement du Flex

5. Maîtrise des risques opérationnels

- Sensibiliser les collaborateurs à la gestion des risques et aux nouvelles techniques de fraudes : lutte anti-blanchiment et loi Sapin 2, falsification, mails frauduleux...

6. Adaptation aux évolutions du marché et aux modifications des activités du Groupe

- S'adapter aux évolutions du marché et des nouveaux produits

7. Adaptation des besoins aux nouveaux enjeux métiers

- S'adapter aux nouveaux enjeux métiers, être acteur de l'évolution de ses compétences (formations, mobilité) et assurer son développement professionnel en continu



Définition

Suivre, analyser et produire les données comptables



Activités clés

- Traiter et suivre les données comptables
- Analyser les données, produire les reportings et indicateurs
- Assurer la communication interne (MOA, responsables métiers...) et externe (CACs, organismes de contrôle) liée à l'activité
- Contribuer à l'amélioration continue de l'activité
- Contribuer aux projets / chantiers intra et transverse
- Rédiger les procédures et suivre leurs mises à jour



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ =	Comptabilité générale	★ >	Contrôle et traitement des données	>	Etudes et analyses	>	Conformité réglementaire	=	Gestion des obligations déclaratives
							>	=	Traitement des flux bancaires
★ >	Agilité / Adaptation	=	Coopération	★ >	Travail en transversalité	>	Sens relationnel	+	Amélioration / innovation
★ >	Outils informatiques / digitaux	★ >	Reporting	>	Contrôle et conformité	+	Gestion des risques opérationnels	>	Traitement de l'information
							>	>	Pilotage des processus

Emplois repère(s) correspondant(s)

Comptable

en évolution



Données de prospective : dernière mise à jour : Mars 2023

Comptable spécialiste

■■■ Intensité de l'évolution
➔ Tendence d'évolution prévisionnelle

Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Adaptation de l'organisation et des activités aux évolutions réglementaires

- Adapter l'activité et les process : transfert du recouvrement à l'URSSAF, Solvabilité 2
- Réduire les délais de clôture
- Renforcer les contrôles et les procédures
- S'adapter à la conformité
- Savoir traiter les données en respectant le RGPD

2 : Digitalisation des activités

- Adapter l'activité à la digitalisation des process et aux outils
- Avoir la maîtrise des outils d'analyse et de sécurisation de la donnée
- Développer sa capacité à récupérer de la donnée pertinente, à la traiter et à l'analyser avec l'essor de l'Intelligence Artificielle (métier d'analyse, d'interprétation, de fiabilisation)

3 : Développement de la transversalité et de la posture de communicant

- Travailler en mode transverse pour retranscrire la donnée de manière homogène et partagée
- Avoir un reporting transverse et collaboratif
- Améliorer la communication interne et externe, pour une posture plus communicante

4 : Inscription dans la dynamique de transformation du Groupe et de plateformisation

- S'adapter au renforcement des objectifs de réduction des coûts et de gains de productivité
- Renforcer l'optimisation des activités afin d'assurer la continuité de son activité dans un contexte de baisse des effectifs
- Améliorer la connaissance du Groupe et identifier les interlocuteurs
- Instaurer une logique d'amélioration continue
- S'adapter à la transformation des locaux en lien avec le déploiement du Flex office

5 : Maîtrise des risques opérationnels

- Sensibiliser les collaborateurs à la gestion des risques et aux nouvelles techniques de fraudes : lutte anti-blanchiment et loi Sapin 2, falsification, mails frauduleux...

6 : Adaptation des besoins aux nouveaux enjeux métiers

- S'adapter aux nouveaux enjeux métiers, être acteur de l'évolution de ses compétences (formations, mobilité) et assurer son développement professionnel en continu

Définition

Rassembler, coordonner, vérifier et analyser les données comptables et établir les documents comptables légaux

Activités clés

- Établir les comptes sociaux, liasses fiscales et états consolidés
- Établir les reportings réglementaires (S2, ACPR)
- Garantir la qualité technique des productions comptables dans les délais impartis. Produire des indicateurs mensuels, trimestriels et annuels
- Conduire/Contribuer aux projets/chantiers intra et transverse
- Analyser les conséquences des nouvelles réglementations et coordonner leurs mises en œuvre
- Coordonner et assurer les actions de communication interne et externe
- Rédiger les procédures et suivre leurs mises à jour

Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ = Arrêtés comptables	★ = Comptabilité générale	> Contrôle et traitement des données	> Etudes et analyses	= Production des états réglementaires
				= Gestion des obligations déclaratives
★ > Travail en transversalité	★ > Agilité / Adaptation	> Coopération	+ Amélioration / innovation	> Sens relationnel
★ > Reporting	★ = Gestion des risques opérationnels	> Outils informatiques / digitaux	= Prise de décision	> Transmission de savoir
		> Communication écrite		

Emplois repère(s) correspondant(s)

Comptable spécialiste
en évolution



Données de prospective : dernière mise à jour : Mars 2023

Gestion d'Actifs

■ ■ ■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Adaptation aux évolutions réglementaires (PACTE, Durabilité ...)

- Gestion des fonds en euros dans un cadre cantonné et non plus mutualisé
- Mise en conformité avec le règlement durabilité et optimisation des portefeuilles dans cette nouvelle métrique

2 : Exploitation et mise à disposition de la data

- Gérer les données de manière quantitative et qualitative : les stocker, les fiabiliser et les rendre accessibles en les mettant à disposition via référentiel unique

3 : Renforcement de la visibilité des expertises en gestion d'actifs pour assurer le développement de nouvelles activités et produits

- Développer des ventes UC / Produits UC faits maison
- Renforcer l'ingénierie financière en appui des canaux de distributions

4 : Promotion de l'Investissement Responsable (ISR / ESG)

- Rendre homogènes les processus ISR sur tous le périmètre, avec la composante durabilité en plus

5 : Evolution du passage et du suivi des ordres via une table de négociation

- Adaptation à un nouveau mode de fonctionnement

6 : Adaptation au nouvel environnement économique et financier

- Renforcer les expertises actif/passif
- Proposer des stratégies d'investissement alternatives compte tenu de la remontée des taux et du contexte inflationniste



Définition

Dans un cadre réglementaire contraint (code des assurances, de la mutualité, de la sécurité sociale, de l'AMF, règlement financier Agirc-Arrco), gérer le placement des Fonds en euros, être le support des unités de comptes, tout en ayant une partie des actifs du régime de retraite complémentaire Agirc-Arrco.



Activités clés

- Gérer les actifs financiers, y compris la trésorerie, des institutions du Groupe
- Etudier, proposer et mettre en œuvre des politiques d'investissement conformes aux objectifs
- Construire et suivre l'évolution de la structure des portefeuilles ainsi que de leur performance
- Sélection et négociation
- Valorisation



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Gestion des risques	★ = Gestion des actifs financiers	★ > Ingénierie financière	★ = Analyse et évaluation des instruments financiers	★ > Étude et analyse
★ > Documentation				
★ = Amélioration / innovation	★ = Agilité / adaptation	★ = Sens relationnel	★ = Coopération	★ > Travail en transversalité
★ = Traitement de l'information	★ = Prise de décision	★ = Négociation et argumentation	★ > Gestion des risques opérationnels	★ > Représentation externe

Emplois repère(s) correspondant(s)

Analyste

stable

Ingénieur financier

stable

Gérant de portefeuille

stable

Trésorier

stable



Données de prospective : dernière mise à jour : Mars 2023

Gestion du patrimoine immobilier

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

1 : Faire Groupe notamment avec le périmètre AEGIDE DOMITYS

- Intégration du métier « développement » : process, risques, meilleures pratiques, RSE, synergie achat
- Unité de compte assurance VIE et PER : maîtrise du produit réglementé en cours de constitution
- Agir en transversalité sur tout projet nécessitant une compétence immobilière (juridique, AMO,...)

2 : Optimiser la contribution de l'immobilier de placement à la performance du Groupe

- Piloter les paramètres clefs : rendement locatif, captation de la plus value latente, rendement global
- Adaptation des espaces de travail aux évolutions des modes de travail
- Prendre en compte ces évolutions dans l'aménagement des immeubles
- Développer des partenariats avec des startups pour repenser les espaces et répondre aux nouveaux besoins
- Adapter la stratégie d'investissement / désinvestissement aux évolutions de marché et des objectifs du groupe
- Maîtrise des risques en tenant compte du contexte économique global : risque crédit, liquidité, conformité
- S'inscrire dans les processus Groupe (engagements, outils)

3 : Prendre en compte les critères d'évaluation en gestion immobilière et leur évolution

- Respect des normes / réglementations liées à l'ESG,
- S'inscrire dans la démarche du Groupe, démarches ISR et RSE pilotées par le Groupe, identifier les critères de communication et de mesures avec nos pairs et le Groupe
- Collecter, traiter et consolider les données
- Veiller au respect des contraintes environnementales pour les bâtiments
- Sensibiliser les autres métiers/départements sur les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)
- Développer une veille pour se tenir informé des nouveaux labels / nouvelles certifications liées à la protection de l'environnement
- Être contributeur aux reportings ESG du Groupe

4 : Digitalisation des activités et déploiement des nouveaux outils de travail

- Gérer les activités croissantes de contrôle et d'analyse liées à la dématérialisation des documents papiers
- Traiter les données collectées et les fiabiliser
- Maîtriser les nouveaux baux digitaux liés au déploiement de la signature électronique et développer l'archivage numérique
- Utiliser les nouveaux outils digitaux (Teams, OneDrive...)



Définition

Valorisation du patrimoine immobilier à court, moyen et long terme dans un souci de rentabilité.



Activités clés

- Optimisation de la performance des actifs au regard des critères financiers, techniques, réglementaires et locatifs, notamment au travers d'opérations de développement / redéveloppement / restructuration / travaux
- Recherche / valorisation des actifs immobiliers au regard des nouveaux modes de travail, des activités des preneurs, de la modularité et des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).
- Réponse aux réglementations comptables et locales



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses

★ = Suivi de clients	★ = Gestion des actifs financiers	= Gestion administrative du patrimoine immobilier	+ Conformité réglementaire	> Conduite et négociation des opérations de ventes immobilières
> Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier	= Définition de la stratégie de travaux / rénovation / redéveloppement	> Déploiement de solutions ou produits		
★ = Sens relationnel	★ = Travail en transversalité	> Coopération	> Agilité / adaptation	+ Amélioration / innovation
★ > Gestion de projets	★ + Outils informatiques / digitaux	= Gestion budgétaire	= Reporting	> Prise de décision

Emplois repère(s) correspondant(s)

Asset manager immobilier

stable

Chargé des acquisitions et des cessions

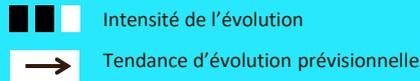
stable

Gestionnaire administratif

stable



Contrôle Financier



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Automatisation / digitalisation

- Traitement des bases de données
- Reporting

Renforcement du besoin de connaissance/maitrise des outils

- Complexification des outils

Renforcement des expertises techniques

- Réagir / intégrer les nouvelles réglementations ou référentiels
- Renforcement de l'environnement réglementaire
- Exigence accrue en termes de réactivité vis-à-vis des partenaires pour analyser leur demandes

Renforcement des expertises techniques financières

- Analyse et complexification de l'environnement financier avec des supports atypiques / risqués (exemples : matières premières, instruments financiers complexes, valeurs immobilières)
- Part grandissante des fonds en U.C.

Veille sur les nouvelles réglementations et outils

- Organiser une veille sur les nouvelles réglementations et possibilités offertes par les outils

Développement de la transversalité

- Base d'actifs groupe
- Transparisation des fonds (Solvabilité 2)
- Au sein du Groupe (DIF, DECP, DRTS, ...)

Développement de la relation client interne et externe

- Rencontre avec les commerciaux et les partenaires



Définition

Assurer le suivi, le contrôle et l'analyse des indicateurs financiers et/ou réglementaires pour optimiser la performance et sécuriser les activités de gestion financière du Groupe



Activités clés

- Elaboration de reporting périodique sur les activités financières
- Evaluation et validation des instruments financiers
- Contrôle et veille des sociétés de gestion
- Contrôle et surveillance des fonds ou des portefeuilles sous mandat de gestion
- Participer à des études financières
- Participer en mode projet aux évolutions techniques et fonctionnelles des outils du métier
- Calcul, contrôle et reporting réglementaires et/ou de conformité



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer ≡ À maintenir

Compétences métier (red) Compétences comportementales (pink) Compétences transverses (green) Compétences managériales (blue)



Emplois repère(s) correspondant(s)

Contrôleur Financier

en évolution



Gestion middle back office

■ ■ ■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Impact DATA des évolutions réglementaires

- Les évolutions réglementaires impactent fortement la qualification de la donnée
- Besoin d'administrer de nouveaux champs pour qualifier la donnée
- Nouvelles productions à réaliser

Recherche de nouveaux instruments financiers

- Investissement socialement responsable
- Augmentation des U.C. relativement aux actifs en euros
- Complexification des opérations financières qui nécessitent d'être de plus en plus réactif

Besoin d'adaptation des processus et outils

- Adapter les processus et les outils aux évolutions réglementaires
- Automatisation des reporting
- Raccourcissement des délais

Evolution des produits d'assurance

- Loi PACTE, ...



Définition

Assurer le traitement administratif et comptable des opérations financières, garantir la qualité des données financières et communiquer des états réglementaires



Activités clés

- Garantir la qualité des données financières
- Traiter les opérations sur les produits financiers (caractériser le titre, assurer le déroulement des opérations, ...)
- Garantir la tenue de position
- Fiscalité d'actifs
- Suivi des rétrocessions
- Traiter l'actif / passif sur les U.C.
- Production des états réglementaires
- Comptabilité multinormes
- Valorisation des contrats d'assurance
- Supervision d'activité externalisée



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ > Traitement et évaluation des instruments financiers	★ > Gestion des obligations déclaratives	★ > Comptabilité des instruments financiers	= Administration de solutions	> Conformité réglementaire
= Contrôle et traitement des données	+ Gestion des risques	+ Traitement des actes de gestion liées aux contrats		
★ > Amélioration / innovation	★ > Agilité / adaptation	★ > Travail en transversalité	= Sens relationnel	= Coopération
★ > Contrôle et conformité	★ > Reporting	★ > Outils informatiques / Digitaux	> Veille	> Pilotage de processus

Emplois repère(s) correspondant(s)

Gestionnaire middle back office

en évolution



Développement RH

- Intensité de l'évolution
- Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Nouvelles attentes des collaborateurs nécessitant le renforcement de l'orientation client

- Renforcer la posture de conseil pour renforcer l'expérience collaborateur et candidat
- Analyser les demandes des clients internes et apporter des réponses adaptées dans une logique de proximité avec les directions métiers
- Savoir détecter et accompagner les managers sur la gestion de situations individuelles
- Développer les managers sur les nouveaux modes de travail tout en veillant au renforcement de la prévention des risques psychosociaux

Marché de l'emploi en tension qui nécessite d'être innovant dans nos process de recrutement, dans l'animation et la rétention des talents, et dans le développement des compétences

- Faire évoluer les modes et les pratiques de sourcing et d'attractivité (exemple projet MRS), et l'onboarding, créer des parcours professionnels avec des passerelles associées (GAPEC), renforcer la visibilité sur les informations à disposition
- Favoriser l'entreprise apprenante et soutenir la transmission des savoirs et des connaissances pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, et ce jusqu'au dernier cycle du parcours professionnel (exemple diversification des modalités d'apprentissage en s'appuyant sur les recherches issues des neurosciences)

Déploiement d'un nouvel outil RH permettant aux acteurs RH de se recentrer sur des activités d'accompagnements individuel et collectif du changement

- Accompagner le déploiement du nouveau SIRH et conduire le changement dédié aux managers et aux collaborateurs en ajustant nos process afin de gagner en simplicité et de développer l'expérience utilisateur
- Contribuer à la définition des processus RH en intensifiant le self care permettant aux collaborateurs d'accéder à certaines fonctions en autonomie
- Adapter les outils dans une recherche de transversalité entre les processus RH en renforçant l'expérience collaborateur et candidat
- Affiner et exploiter les outils de reporting, renforcer l'analyse des données pour être force de propositions auprès des directions à la prise de décision

Déploiement du Lean dans une démarche d'amélioration continue pour simplifier nos processus et renforcer notre efficacité opérationnelle

- Intégrer la démarche pour être partie prenante de la simplification des process RH et du bien travailler ensemble
- Participer au déploiement de la démarche dans les métiers et accompagner l'acculturation de la méthodologie
- Renforcer l'adaptabilité et les retours d'expérience dans la conduite de projet ou dans la mise en œuvre des activités RH

Contribution à la valorisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises par le déploiement d'actions opérationnelles

- Continuer à sensibiliser aux questions d'intergénération, d'inclusion, de diversité et d'égalité professionnelle, et être ambassadeur pour un ancrage naturel dans les pratiques (norme CSRD)

Anticipation et intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH et le développement des compétences internes

- Anticiper l'impact de l'IA sur son métier en maintenant une dynamique de veille et en interrogeant en continu ses pratiques RH
- Contribuer aux travaux de prospective sur l'impact de l'IA sur les métiers du Groupe et veiller au développement des compétences des collaborateurs



Définition

Contribuer à l'élaboration ainsi qu'à la mise en œuvre de la politique RH en développant une offre de service et de conseil répondant aux enjeux de performance pour accompagner les transformations des directions métiers.



Activités clés

- Gérer les situations individuelles au quotidien dans une logique de qualité de vie au travail
- Conseiller et accompagner les managers dans le cadre d'une réponse à des besoins individuels et collectifs de recrutement et de développement des compétences en valorisant l'inclusion, la diversité et l'égalité de traitement
- Accompagner la transformation, conduire et diffuser le changement auprès des métiers dans une logique de simplification et d'amélioration continue
- Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs et processus RH (emploi, parcours, recrutement, développement des compétences, etc.)
- Adapter les politiques et les pratiques RH aux évolutions réglementaires et aux orientations du Groupe
- Optimiser l'exploitation des données et des indicateurs clés en réponse aux enjeux RH et préconiser des plans d'action
- Contribuer au dialogue social avec les IRP
- Effectuer de la veille réglementaire de manière continue



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

- Prioritaires
- À acquérir
- À renforcer
- À maintenir

- Compétences métier
- Compétences comportementales
- Compétences transverses
- Compétences managériales

= Accompagnement parcours professionnel	> Conduite du changement	= Déploiement de la politique RH du Groupe	> Data Analytics	> Emploi, sourcing et recrutement
> Conseil juridique	> Prévention des RPS			
= Sens relationnel	= Agilité / adaptabilité	= Travail en transversalité	= Amélioration et innovation	> Intelligence émotionnelle
> Analyse du besoin / orientation du client	= Conduite de projets	= Gestion des risques juridiques	> Posture de conseil	> RSE
= Diagnostic et préconisation	> Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue	= Pilotage de processus	> Négociation et argumentation	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de développement RH

en évolution

Juriste social RH

en évolution

Responsable RH

en évolution



Data RH et administration du personnel

■ ■ ■ ■ ■ Intensité de l'évolution

→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

De nouvelles exigences des clients internes qui nécessitent de renforcer la posture de conseil et de pédagogie

- Poursuivre le développement d'une posture de conseil pour renforcer l'expérience collaborateur
- Analyser les demandes des clients internes et apporter des réponses adaptées avec pédagogie, dans une logique de proximité avec les directions métiers
- Savoir détecter et accompagner les managers métiers sur la gestion de situations individuelles

Déploiement d'un nouvel outil RH permettant aux acteurs RH de se recentrer sur des activités de « data analytics » et répondant aux exigences réglementaires

- Contribuer à la définition des processus RH en intensifiant le self care permettant aux collaborateurs d'accéder à certaines informations en autonomie (SIRH en mode SaaS)
- Travailler en mode projet avec d'autres directions sur l'adaptation et l'automatisation des processus RH et mener les actions d'acculturation et de coordination entre les acteurs RH
- Construire et mettre à jour des bases documentaires pour dématérialiser et digitaliser des tâches récurrentes pour se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée
- Construire des modèles d'analyse de données pour veiller au respect de la diversité et de l'inclusion au sein du Groupe
- Déployer un nouvel outil pour répondre aux exigences réglementaires et fiabilisation des datas

Évolution de la législation sociale et renforcement de la conformité et du RGPD avec anticipation des risques associés

- Adapter les outils à la nouvelle législation sociale et aux évolutions de branche
- Mettre en conformité les fichiers de données sociales
- Contrôler les droits d'accès et la circulation des données sociales afin de veiller à leur confidentialité
- Effectuer une veille réglementaire en continue pour assurer une conformité dans la rémunération et les avantages sociaux proposés aux collaborateurs
- Technicité qui devient plus forte et fréquente pour faire face aux dispositifs réglementaires à mettre en place (exemple : DSN)

Renforcement de la performance RH par la maîtrise de l'analyse de la donnée afin de faciliter la prise de décision pour les directions métiers

- Enrichir, contrôler et mettre en place des indicateurs de performance dans une logique d'innovation et d'amélioration continue
- Renforcer la fiabilisation des données, créer des modes opératoires de contrôle systématisé et traiter les anomalies
- Accentuer la gestion autonome et internalisée des données

Anticipation et intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH

- Anticiper l'impact de l'IA sur son métier en maintenant une dynamique de veille et en interrogeant en continu ses pratiques RH
- Construire des modèles prédictifs pour accompagner le développement des collaborateurs et favoriser leur fidélisation



Définition

Mettre en œuvre de manière opérationnelle la politique RH en garantissant la qualité de service et de conseil tout en veillant à la conformité réglementaire : administration, rémunération, paie, data RH...



Activités clés

- Gérer le dossier du collaborateur, de son entrée à sa sortie : administration, rémunération, ...
- Concevoir et mettre en œuvre des dispositifs et processus RH : paie, études de rémunération, données sociales,...
- Fiabiliser les données et créer des modes opératoires pour renforcer et automatiser leur contrôle
- Adapter les processus aux évolutions réglementaires et garantir la conformité
- Paramétrer les outils SIRH au regard des évolutions
- Accompagner et conseiller les collaborateurs sur les problématiques en lien avec son périmètre d'intervention
- Identifier les pistes d'amélioration continue des processus de son périmètre, les mettre en œuvre et assurer un suivi



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires

+ À acquérir

> À renforcer

= À maintenir

■ Compétences métier

■ Compétences comportementales

■ Compétences transverses

■ Compétences managériales

★ > Réglementaire et conformité	★ > Data Analytics	= Extraction et exploitation des données	> Gestion des obligations déclaratives	> Rémunération
> Administration RH et paie				
★ > Agilité / adaptabilité	★ > Sens relationnel	= Intelligence émotionnelle	> Travail en transversalité	> Amélioration et innovation
★ > Analyse du besoin / orientation du client	★ = Outils informatiques et digitaux	= Diagnostic et préconisation	> Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue	> Posture de conseil

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de rémunération et d'études sociales

en évolution

Technicien gestion du personnel et paie

en évolution



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Développement Social

Première rédaction :
Septembre 2020

Intensité de l'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2020 :
Intensité : 1/3
Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Adaptation aux évolutions réglementaires liées à l'Agirc Arrco

- Travailler en transversalité avec les autres métiers du Groupe pour les éclairer sur les évolutions réglementaires
- Participer à la définition des nouveaux métiers au sein du Groupe

Valorisation de l'expertise sociale et des travaux en interne et en externe

- Se faire reconnaître en tant qu'expert dans le Groupe
- Sensibiliser les autres métiers du Groupe sur le sujet de l'action sociale et les mobiliser
- Valoriser les travaux effectués
- Développer une communauté d'ambassadeurs pour porter les projets en interne et en externe
- Communiquer sur les réseaux sociaux pour mettre en avant les projets menés

Développement des opportunités et compétences en gestion de projets d'action sociale

- Détecter et initier des partenariats
- Mettre en œuvre de nouvelles méthodes d'animation (exemple : ateliers de co-développement)

Renforcement des ressources humaines

- Professionaliser les collaborateurs en développant leurs compétences
- Aller chercher les compétences au sein du Groupe et travailler en transversalité

Décloisonnement individuel et collectif

- Développer des outils pour structurer le partage d'informations et de pratiques au sein du Groupe



Définition

Assurer le développement de projets d'actions collectives et de services à fort impact en contribuant à la visibilité extérieure des actions menées par le Groupe.



Activités clés

- Effectuer de la prospection de projets et promouvoir nos offres
- Conseiller les partenaires et/ou les entreprises en les orientant dans la recherche de solutions en interne et en externe
- Mener des instructions en vue d'une présentation aux instances
- Faire respecter les normes réglementaires
- Piloter des projets d'actions collectives et de services
- Effectuer le suivi administratif de ses dossiers
- Valoriser l'engagement sociétal du Groupe en interne comme en externe



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Prioritaires À acquérir À renforcer À maintenir

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses Compétences managériales

Accompagnement social	Conception d'actions sociales collectives	Conduite du changement	Conformité réglementaire	Conception d'un plan de communication
Cohérence / conformité de l'identité visuelle	Constituer, fédérer et animer un collectif d'acteurs			
Agilité / adaptabilité	Amélioration / innovation	Sens relationnel	Coopération	Travail en transversalité
Gestion des partenariats	Coordination de projets	Veille	Outils informatiques / digitaux	Diagnostic et préconisation

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé de développement social

stable



Données de prospective : dernière mise à jour : Juillet 2022

Première rédaction :
Septembre 2020

Intervention sociale

Intensité de l'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Septembre 2020 :
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Adaptation aux évolutions des régimes de retraite

- Travailler dans le cadre fixé par l'AGIRC ARRCO, en collaboration avec les autres IRC
- Développer de nouvelles compétences dans le cadre de la démarche écoute, conseil, orientation
- Innover dans le système d'information

Développement de la recommandation client

- Indicateurs NPS (Net Promoteur Score)

Adaptation aux évolutions de l'Action Sociale Prévoyance

- Accroître la relation avec les salariés des entreprises
- Promouvoir l'offre de service du Groupe

Digitalisation et déploiement des nouvelles méthodes de travail

- Digitaliser les tâches à faible valeur ajoutée
- Renforcer les nouvelles méthodes collaboratives

Maintenir une connaissance de l'écosystème

- Déployer une veille en continue et être proactif dans la recherche d'informations



Définition

Analyser le besoin du bénéficiaire par la démarche personnalisée écoute / conseil / orientation (ECO), soit pour l'orienter vers un autre organisme, lui proposer un service, ou lui attribuer une aide financière.



Activités clés

- Ecouter les clients, les conseiller, les orienter et rechercher des solutions en interne et en externe
- Analyser, diagnostiquer, synthétiser, instruire et suivre les demandes d'aides individuelles dans le cadre du référentiel
- Collaborer de manière transversale avec le collectif
- Préparer les dossiers pour décision en commission
- Procéder au paiement
- Effectuer une veille sur les évolutions réglementaires



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Prioritaires À acquérir À renforcer À maintenir

Compétences métier Compétences comportementales Compétences transverses Compétences managériales

Traitement des demandes du client	Accompagnement social	Montage financier	Études et analyses	Suivi des dossiers de prestations
Suivi de clients				
Agilité / adaptabilité	Sens relationnel	Travail en transversalité	Amélioration / innovation	
Analyse du besoin / orientation client	Diagnostic et préconisation	Communication écrite	Outils informatiques / digitaux	Veille

Emplois repère(s) correspondant(s)

Conseiller activité sociale

en évolution



Commercial Clientèle Particuliers

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
 → Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Novembre 2022 :
 Intensité : 2/3
 Tendence d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Placer le client au cœur de la démarche commerciale afin d'atteindre les objectifs commerciaux

- Conservier un lien de proximité fort avec la clientèle Particuliers (agences, permanences, ...)
- Poursuivre la démarche de multi-équipements avec des produits complémentaires (santé, prévoyance, obsèques) dans une logique de fidélisation
- Apporter des solutions adaptées et différenciantes face à une clientèle plus exigeante qui a une connaissance des produits du marché
- Adresser des nouvelles cibles de marché (évolution de la gamme de produits pour adresser le rajournissement de cible)

Travailler en synergie et consolider l'approche transversale pour mieux piloter les portefeuilles clients

- Contribuer à l'approche omnicanale pour améliorer l'expérience client et sa satisfaction au service de la réussite du collectif
- Adopter des approches de contacts complémentaires en s'appuyant sur les différentes parties prenantes (accueil physique en agence, VAD) .
- Connaître et prendre en compte l'écosystème de sa région (maillage régional et implantation de multi-intervenants concurrentiels : assurance, banque, ... et leurs offres)

Poursuivre l'utilisation des outils digitaux au service de l'acte de vente

- Faire évoluer les modalités de contacts et d'accès à l'information dans un objectif de satisfaction client
- Utiliser les bons outils de communication et le point de contact adapté à chaque échange client
- Utiliser les outils digitaux (XRM, téléphonie) en vue d'enrichir les données clients pour permettre d'établir les reportings et de proposer des nouvelles offres aux clients fidélisés
- Appliquer les processus de vente en réduisant le traitement administratif (Ex. automatisation de tâches répétitives, simplification du processus de signature,...)

Intégrer dans sa pratique commerciale les évolutions de la réglementation et de la conformité

- Prendre en compte et se former aux évolutions réglementaires dans l'acte commercial
- Renforcer la conformité pour anticiper les risques dans la relation commerciale



Définition

Prospecter, conseiller et vendre à une clientèle de particuliers des solutions adaptées tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres dans les différentes cibles de clientèle à distance ou en face à face.



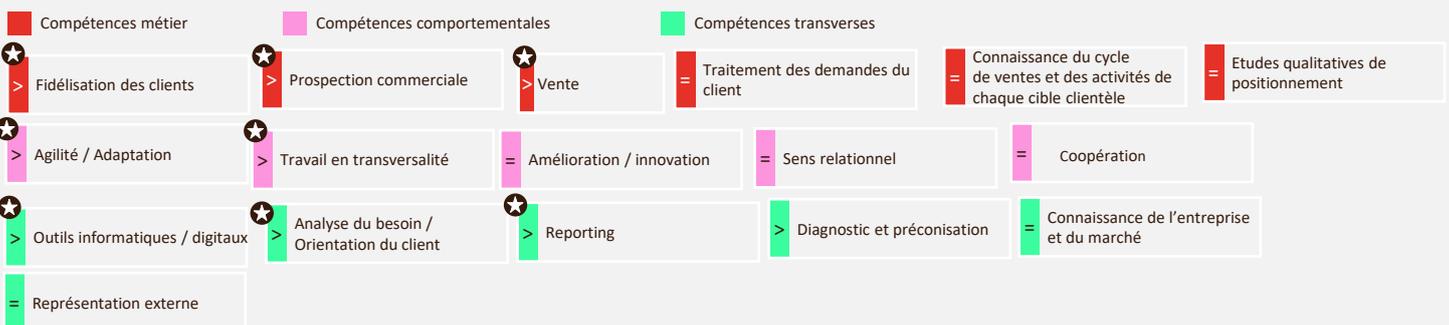
Activités clés

- Développer les ventes sur la cible des particuliers en s'appuyant sur une communication adaptée et des échanges avec les clients utilisant les différents outils à disposition notamment digitaux
- Réaliser des appels sortants de prospection et prendre des rendez-vous auprès de certaines catégories de clients
- Optimiser les contacts commerciaux issus des différents canaux du Groupe (PARC – Plan d'action relation client, rendez-vous et CRC - Centre de relation clients)
- Alimenter et s'appuyer sur les outils de reporting et d'analyse pour suivre et développer les relations commerciales
- Accompagner et suivre le client pour répondre au mieux à ses besoins et attentes en apportant une information et un conseil expert sur les solutions / offres adaptées dans le respect de la réglementation en vigueur
- Réaliser des partages d'opportunité « multi-cibles clientèle » grâce à la connaissance client et à une approche « conseil »
- Promouvoir les activités du Groupe : opérations de communication et/ou événementielles



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir



Emplois repère(s) correspondant(s)

Conseiller ventes

en évolution 1



Commercial Clientèle Professionnels et TPE

Intensité de l'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Février 2022 :
 Intensité : 2/3
 Tendence d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Placer le client au cœur de la démarche commerciale afin d'atteindre les objectifs commerciaux

- Personnaliser l'expérience client sur le marché des professionnels et des TPE
- Adresser le client dans une approche globale
- Intensifier le développement du portefeuille client notamment grâce à l'activation de nouveaux partenariats de prescripteurs
- Faire preuve d'une expertise technique renforcée et être dans une posture d'écoute active et de conseil du client
- S'adapter aux nouvelles approches de la relation commerciale
- Nouer des relations de confiance en maintenant la proximité dans la durée avec le client

Prospecter et fidéliser pour mieux piloter les portefeuilles clients

- Contribuer à l'approche omnicanale pour favoriser l'expérience client et sa satisfaction au service de la réussite du collectif
- Acquérir du nouveau business et développer le portefeuille
- Renforcer la connaissance des offres sur son marché
- Assurer une différenciation face aux offres des concurrents (banque et assurance en ligne)

Renforcer les pratiques de vente en utilisant les outils digitaux associés

- Faire évoluer les modalités de contacts et d'accès à l'information dans un objectif de satisfaction client
- Utiliser les bons outils de communication et le point de contact adapté à chaque échange client
- Utiliser les outils digitaux XRM en vue d'enrichir les données clients pour permettre d'établir les reportings
- Optimiser les processus de vente en réduisant le traitement administratif (Ex. automatisation de tâches répétitives, simplification du processus de signature,...)

Intégrer dans sa pratique commerciale les évolutions de la réglementation et de la conformité

- Prendre en compte et se former aux évolutions réglementaires dans l'acte commercial
- Renforcer la conformité pour anticiper les risques dans la relation commerciale

Assurer des activités de représentation centrées vers le client

- Faire rayonner l'activité (animation et représentation lors d'événements)
- Enrichir son réseau par la recommandation (développement de réseau)
- Valoriser les expertises auprès des partenaires (Ex. auprès des experts comptables)



Définition

Prospecter, conseiller et fidéliser une clientèle de professionnels et de TPE.

Vendre des solutions adaptées à la situation tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres disponibles pour différentes cibles de clientèle.



Activités clés

- Développer les ventes (via la prospection, la recommandation et multi-équipement) sur la clientèle des professionnels et des TPE en s'appuyant sur une communication et des échanges en présentiel et/ou via les outils digitaux adaptés
- Accompagner et suivre le client pour répondre au mieux à ses besoins et attentes tout au long de sa vie en apportant une information et un conseil experts sur les solutions / offres adaptées dans l'objectif de le multi-équiper
- Alimenter et s'appuyer sur les outils de reporting et d'analyse pour suivre et développer les relations commerciales
- Réaliser des partages d'opportunité « multi-cibles clientèle » grâce à la connaissance client et à une approche « conseil »
- Développer son réseau de « partenaires » (experts comptables, avocats, notaires, réseaux d'entrepreneurs, etc)
- Promouvoir les activités du Groupe en participant à des opérations de communication et événementielles, réunions d'information / formation



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Fidélisation du portefeuille	★ > Prospection commerciale	★ = Vente	> Suivi des clients
= Connaissance du cycle de ventes et des activités de chaque cible de clientèle	★ > Analyse du besoin / orientation du client	> Outils informatiques / digitaux	★ = Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier
= Connaissance de l'entreprise et du marché	> Transmission du savoir	> Diagnostic et préconisation	> Reporting
★ > Sens relationnel	★ > Agilité / Adaptation	= Amélioration / innovation	= Proactivité
			= Représentation en externe
			= Organisation de l'activité commerciale

Emplois repère(s) correspondant(s)

Conseiller commercial

en évolution 1



Commercial Clientèle Entreprises

■ ■ ■ Intensité de l'évolution
→ Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Février 2022:
Intensité : 2/3
Tendance d'évolution : stable



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Placer le client au cœur de la démarche commerciale afin d'atteindre les objectifs commerciaux

- Personnaliser l'expérience client face à la multiplicité des interlocuteurs du marché des entreprises (DRH, dirigeants, organisations syndicales,...)
- Adresser le client dans une approche globale
- Acquérir du nouveau business et transformer le mix portefeuille pour approcher des clients moyens de gamme
- Apporter des solutions adaptées face à une clientèle plus exigeante qui a une connaissance des offres du marché
- Nouer des relations de confiance en maintenant la proximité dans la durée avec le client

Renforcer les pratiques de vente en utilisant les outils digitaux associés

- Utiliser les bons outils de communication et le point de contact adapté à chaque échange client
- Utiliser les outils digitaux en vue d'enrichir les données clients pour permettre d'établir les reportings
- Optimiser les processus de vente en réduisant le traitement administratif (Ex. automatisation de tâches répétitives, simplification du processus de signature,...)
- Optimiser l'usage des espaces clients pour gagner en efficacité dans la relation client

Intégrer dans sa pratique commerciale les évolutions de la réglementation/conformité et de RSE

- Prendre en compte et se former aux évolutions réglementaires dans l'acte commercial
- Renforcer la conformité pour anticiper les risques dans la relation commerciale
- Connaître et prendre en compte les sujets de RSE (Ex : finance verte)

Consolider l'approche transversale pour mieux piloter les portefeuilles clients

- Contribuer à l'approche omnicanale pour favoriser l'expérience client et sa satisfaction au service de la réussite du collectif
- Poursuivre le développement du portefeuille client à travers notamment l'activation de nouveaux réseaux d'acquisition (recommandation)
- Améliorer et diversifier les méthodes de prospection afin d'accroître l'acquisition de nouveaux clients
- Renforcer la connaissance des offres sur son marché et celles des concurrents



Définition

Prospecter, conseiller et fidéliser une clientèle entreprises, grands comptes, courtiers (national et régional).
Vendre des solutions adaptées tout en réalisant des partages d'opportunité vers d'autres offres ou cibles de clientèle.



Activités clés

- Développer les ventes sur la cible clientèle entreprises, grands comptes, courtiers (national et régional) en s'appuyant sur une communication et des échanges en présentiel et/ou à distance, via les outils digitaux adaptés
- Fidéliser le portefeuille clients et placer la satisfaction client au cœur des préoccupations
- Accompagner et suivre le client pour répondre au mieux à ses besoins et attentes en apportant une information et un conseil expert sur les solutions / offres adaptées
- Alimenter et s'appuyer sur les outils de reporting pour suivre et développer les relations commerciales. Analyser et présenter les comptes de résultats pour négocier les évolutions de primes
- Réaliser des partages d'opportunité « multi-cibles clientèle » grâce à la connaissance client et à une approche « conseil »
- Promouvoir les activités du Groupe : opérations de communication et événementielles, réunions d'information / formation, développement du réseau auprès des ETI, DRH, organisations syndicales et partenariats
- Participer à la qualification des bases clients



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Vente	★ > Fidélisation du portefeuille	> Prospection commerciale	= Traitement des demandes du client
★ > Agilité / adaptation	★ > Travail en transversalité	★ = Sens relationnel	= Amélioration / innovation
★ = Analyse du besoin / orientation du client	★ > Diagnostic et préconisations	> Connaissance de l'entreprise et du marché	= Représentation externe
= Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier			

Emplois repère(s) correspondant(s)

Négociateur commercial

en évolution 1

Ingénieur commercial

en évolution 1



Support à la vente

Intensité de l'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle

Historique Février 2022 :
 Intensité : 2/3
 Tendence d'évolution : baisse



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Soutenir la démarche commerciale en plaçant le client au cœur de la stratégie

- Appréhender le client en appui de la démarche commerciale, être à son écoute pour personnaliser l'expérience client
- Proposer des rendez-vous au client dans une logique de fidélisation et de différenciation de la concurrence

Renforcer l'utilisation des outils digitaux associés

- Utiliser l'outil XRM et s'adapter aux évolutions des outils afin d'optimiser le traitement administratif
- Accompagner le client dans l'appropriation de son espace client
- S'adapter à la diversité des canaux de communication du client

Travailler en synergie et contribuer à l'approche transversale dans l'équipe

- Contribuer à l'amélioration de l'expérience client et à la satisfaction au service de la réussite du collectif

Intégrer dans sa pratique commerciale les évolutions de la réglementation et de la conformité

- Prendre en compte et se former aux évolutions réglementaires dans l'acte commercial
- Renforcer la conformité pour anticiper les risques dans la relation commerciale



Définition

Soutenir l'activité commerciale en appui des commerciaux à travers le suivi et la fidélisation des clients sur son secteur. Apporter un support administratif et/ou logistique dans les activités commerciales.



Activités clés

- Apporter un soutien administratif et/ou logistique dans le cycle de la relation client en s'appuyant sur les outils de gestion de la relation client, sur la collaboration et la transversalité (tous)
- Développer la prospection des entreprises de plus de 20 salariés (MDE)
- Fournir un appui au développement commercial à travers l'organisation et le suivi des opérations, la gestion de l'accueil et de la relation client s'agissant de la prise de rendez-vous, la répartition ou la gestion de demandes ou réclamation clients (tous)
- Accompagner les missions relatives aux grands comptes : dossiers de réponses aux appels d'offres, dossiers de présentation des résultats, pilotage des renouvellements, rédaction des pièces contractuelles et avenants, tarification, ... (TC)
- Être en veille sur l'évolution de l'entreprise en contrat sur mesure dans sa globalité : environnement, périmètre, vie du contrat...(TC)
- Contrôler et traiter les données commerciales relatives aux dossiers souscrits par les clients pour la mise en gestion (AS)
- Accompagner le recrutement, la formation et l'intégration des conseillers débutants (AS)



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Prioritaires À acquérir À renforcer À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
> Prospection commerciale *	= Souscription et mise en gestion des contrats	= Suivi des clients	> Contrôle et traitement de la donnée
> Organisation de l'activité commerciale	> Fidélisation des clients	= Facilitation	= Connaissance du cycle de ventes et des activités de chaque cible de clientèle
> Travail en transversalité	= Sens relationnel	= Coopération	= Amélioration / Innovation
> Outils informatiques / digitaux	> Contrôle et conformité	+ Reporting	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Assistant commercial

En évolution 2

Technico-commercial

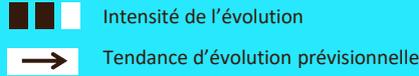
En évolution 1

CHARGÉ D'ANIMATION RÉGIONALE

Stable



Assistanat



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Utiliser des nouveaux outils collaboratifs et digitaux

- Développer en continu ses compétences sur les outils collaboratifs et digitaux (Office 365).
- Être en veille et sensibiliser le manager et les équipes aux nouveautés en termes d'outils et d'usages.
- Acculturer et promouvoir l'usage des nouveaux outils digitaux auprès de son équipe.

Evolution de l'organisation et des modalités de travail

- Maintenir les contacts, les interactions et le lien social avec l'équipe à distance.
- Repenser son organisation et la planification des activités dans le cadre du télétravail.
- Acculturer l'équipe aux gestes de préservation de l'environnement et de sobriété dans les usages.

Faciliter le quotidien du manager et des équipes en fluidifiant les échanges dans un contexte de transformations fortes et accélérées

- Être force de proposition sur l'animation du collectif.
- Renforcer le partenariat manager/assistant/équipe.
- Faire preuve de pédagogie afin de rendre les collaborateurs autonomes dans la prise en main des outils et des applicatifs métiers.
- Assurer la mise en relation des clients internes et externes vers l'interlocuteur final

Partager les informations nécessaires au bon fonctionnement du périmètre

- Structurer les canaux d'information de l'équipe et organiser le stockage de l'information, être en veille sur les informations métiers.
- Identifier toute information pertinente au regard de l'activité et en assurer une transmission claire et fiable.
- Promouvoir les contenus mis à disposition.
- Entretien son réseau professionnel interne (Entr'Assistants) et externe (Fédération des métiers de l'Assistanat et du Secrétariat) pour enrichir les pratiques du collectif.



Définition

Faciliter l'activité du responsable et/ou des équipes au quotidien :

- ✓ En s'adaptant en permanence aux transformations et à l'environnement de travail.
 - ✓ En maintenant le lien avec les différents interlocuteurs.
- Être l'interface privilégiée de la direction et des services internes et externes et sécuriser l'information.



Activités clés

- Organiser la vie d'équipe : gestion de l'agenda, réservations (trains, hôtels, déjeuners), saisie de notes de frais, organisation d'événements (rendez vous, réunions y compris à distance, séminaires)
- Être l'interface des différents services
- Rédiger des comptes rendus
- Mettre en forme des courriers et supports de présentation
- Participer aux projets de l'équipe.
- Préparer les dossiers en vue de réunions, comités, appels d'offres, ...
- Organiser l'accès à l'information : récolter/consolider/ventiler/diffuser l'information
- Suivre le budget : gestion des commandes et suivi des factures
- Concourir à l'accueil des nouveaux collaborateurs et à leur bonne intégration
- Créer les profils des nouveaux arrivants dans les applicatifs métiers et suivre les départs



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier (rouge) Compétences comportementales (rose) Compétences transverses (vert) Compétences managériales (bleu)

★ = Facilitation	★ > Assistance aux utilisateurs	> Documentation	= Traitement des clients
= Cohérence/Conformité visuelle	= Organisation de réunions et d'événements	= Planification du temps de travail	
★ > Amélioration/innovation	★ = Proactivité	> Coopération	= Travail en transversalité = Sens relationnel
★ = Transmission de savoir	★ > Outils informatiques/digitaux	> Veille	= Communication écrite > Agilité/adaptation

Emplois repère(s) correspondant(s)

Assistant

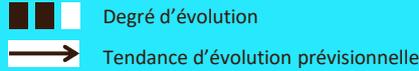
en évolution

Assistant administratif

en évolution



Conduite et Pilotage de Projets



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Renforcement de l'adhésion des parties prenantes aux projets

- Besoin d'identifier les enjeux du projet en définissant le calendrier, les livrables et les indicateurs de performance. Nécessité de mesurer les gains / les pertes dans la phase de cadrage d'un projet pour avoir une vision globale de la valeur apportée par le projet (désendettement SI, gains productivité, etc.).
- Suivi en continu des dimensions coût, délais, qualité, changement et objectifs dans le pilotage de projets et renforcement des besoins d'arbitrage sur ces dimensions.
- Nécessité d'évaluer en continu les risques dans le projet, les suivre, les remonter et mettre en place la gouvernance adaptée pour les maîtriser.
- Fluidification du croisement lien hiérarchique/lien fonctionnel permise par le déploiement de nouvelles méthodologies de travail et le renforcement d'un état d'esprit horizontal et transverse.

Accompagnement et déploiement des projets en soutien de la plateformes

- Besoin de s'adapter à ses enjeux (anticipation et prévention des superpositions), d'industrialiser et de gérer les impacts organisationnels.
- Appropriation de la nouvelle architecture programme et de la comitologie associée.
- Association entre les projets de plateformes et l'organisation en déterminant les rôles et responsabilités des acteurs concernés.
- Ajustements opérationnels éventuels en prévenant les possibles facteurs de risques.

Déploiement de la méthodologie Lean pour gagner en efficacité opérationnelle

- Déploiement progressif du Lean et intégration de la méthodologie associée de chefferie de projets.
- Acculturation afin d'irriguer la méthodologie à l'ensemble des parties prenantes en réussissant à fédérer, à convaincre et à embarquer le collectif sur la pertinence de la méthodologie.
- Renforcement de la culture projet au sein du Groupe et dans l'ensemble des directions / des strates hiérarchiques en portant un enjeu de simplification et d'efficacité opérationnelle.
- Accompagnement et animation des acteurs à l'aide d'une posture de facilitation et dans l'apprentissage à collaborer ensemble dans un « état d'esprit » projet et transversal.

Renforcement de l'accompagnement au changement dans le cadre du déploiement des projets

- Intégration de la conduite du changement (communication, sensibilisation, mobilisation) dès le cadrage d'un projet et ce, sur toute sa durée.
- Questionnement / challenge des acteurs pour faire émerger la valeur réelle apportée par le projet.
- Développement d'une posture d'écoute et de conseil, notamment pour faire émerger les besoins du projet par les parties prenantes et s'assurer qu'à toutes les étapes, le projet répond bien à leurs attentes, à leurs besoins, à leurs usages.
- Pédagogie active sur la pertinence et l'utilité des projets en mobilisant tout au long du projet l'ensemble des acteurs pour que chaque partie prenante soit ambassadrice du projet.
- Importance croissante de l'intelligence relationnelle dans la compréhension des comportements des acteurs.

Passage du « build » au « run » et transfert et internalisation des process et des compétences associés

- Appropriation des expertises pendant l'accompagnement sur les projets par des prestataires externes, développement des compétences des contributeurs et internalisation de la connaissance au sein du Groupe.
- Production systématique des bilans de fin de projet pour capitaliser sur les expériences et reproduire les bonnes pratiques.
- Renforcement d'une vision transverse pour aller chercher les bonnes ressources internes en fonction des étapes du projet.
- Sécurisation de la phase d'ancrage opérationnel par un passage efficace du « mode projet » au fonctionnement quotidien en assurant la montée en compétences et la prise d'autonomie des acteurs concernés.

Poursuite des activités de veille

- Veille accentuée et continue sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux au service des transformations.
- Veille sur les nouveaux modes d'organisation, les nouvelles pratiques, les innovations méthodologiques au service de l'accompagnement du changement.
- Anticipation des ruptures technologiques (IA,...) et prise en compte de celles-ci dans les projets.
- Veille stratégique du marché et identification des innovations pouvant être utilisées au sein du Groupe.
- Appropriation des outils collaboratifs et identification des bénéfices apportés dans les méthodologies de travail.

Intégration des enjeux de conformité dans le déploiement des projets

- Maîtrise des évolutions réglementaires sur les domaines d'intervention dans les projets.
- Prise en compte des enjeux de conformité sur les périmètres d'intervention dans les projets.



Définition

Mener en transversalité des projets au service de la transformation des directions métiers, en s'appuyant sur des méthodologies (conduite de projet, lean, ...). Garantir l'efficacité et la performance du projet en termes de calendrier, livrables et indicateurs au service de l'ambition portée par le métier.



Activités clés

- Cadrer (analyse du besoin, structuration, livrables, budget, comitologie), planifier et piloter le projet tout en coordonnant les ressources internes et externes.
- Proposer et déployer une méthodologie projet apte à répondre aux enjeux de transformation du Groupe, des clients et des collaborateurs en adoptant une posture de conseil tout au long du déploiement du projet.
- S'assurer de la mise en œuvre et de la réalisation globale du projet (déclinaison / démarches groupe / arbitrages) notamment en mettant en place tous les indicateurs nécessaires au suivi et à la gestion du projet, dont l'évaluation de la performance, des coûts et des délais.
- Animer les travaux en lien avec les projets.
- Conduire le changement en mobilisant tout au long du projet l'ensemble des parties prenantes.
- Accompagner au quotidien les différents acteurs projet dans leur appropriation / montée en compétences des différentes méthodologies et postures projet.
- Effectuer une veille continue interne et externe et intégrer les innovations technologiques (solutions digitales...) dans les projets menés.
- Réaliser avec l'ensemble des parties prenantes du projet un retour d'expérience en logique d'amélioration continue et sécuriser la phase d'ancrage opérationnelle (« build » au « run »).
- Veiller à l'engagement des acteurs en les animant dans la transversalité, avec appui méthodologique, méthodes de facilitation, feedback et expérience client.
- Participer à des groupes d'échanges et de partage de pratiques entre pairs.
- Garantir un climat de travail propice à l'exécution des projets.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier

■ Compétences comportementales

■ Compétences transverses

■ Compétences managériales

★ > Facilitation	★ = Pilotage des travaux	> Conduite du changement	> Gestion des risques	> Réglementaire et conformité	= Études et analyses
★ = Gestion de projet	★ > Amélioration continue / Lean	= Coordination de projets	= Diagnostic et préconisation	= Diagnostic et préconisation	> Analyse du besoin / orientation client
= Animation de réunion	> Animation de l'équipe	> Outils informatiques de digitaux	> Prise de décision		
★ > Coopération	★ = Agilité / adaptation	> Développement d'un esprit positif	> Travail en transversalité	= Proactivité et sens du relationnel	= Posture de conseil
> Innovation / Amélioration	> Conviction et influence	> Fédérer	> Valoriser		

Emplois repère(s) correspondant(s)

Directeur de Projets

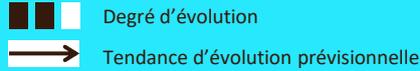
En évolution

Chef de Projets

En évolution



Etudes et missions



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Renforcement de l'orientation client pour le déploiement opérationnel des projets, au service de la satisfaction client

- Renforcement d'une posture de challenge dans l'expression et la traduction du besoin du client.
- Développement de l'écoute active pour une meilleure prise en compte des situations et des activités des collaborateurs.
- Priorité apportée à la valeur ajoutée dans la réalisation des études et des missions.
- Importance croissante de l'intelligence relationnelle dans la compréhension du comportement des acteurs.

Renforcement de la proximité avec les métiers

- Renforcement de l'efficacité opérationnelle : suivi des indicateurs quantitatifs et renforcement de l'analyse qualitative.
- Augmentation des interactions avec les métiers.
- Renforcement de la connaissance du Groupe et de ses activités, développer son réseau professionnel afin d'être en mesure de mobiliser les acteurs pertinents.
- Émergence de nouveaux outils : accompagnement des collaborateurs sur la prise en main en soutien des équipes d'accompagnement au changement.
- Accompagnement des métiers dans la prise en main et le développement des outils.

Déploiement de nouvelles méthodologies de travail

- Appropriation et déploiement des principes du Lean dans les études et les missions : optimisation et simplification des outils et procédures au service de l'efficacité opérationnelles.
- Renforcement des méthodes de travail « hybrides » : recherche de nouveaux outils pour animer les réunions à distance pour plus d'efficacité et de convivialité.
- Émergence de l'agilité : acculturation nécessaire à ces nouvelles méthodes afin d'améliorer la connaissance sur ces modes de fonctionnement.
- Mener une veille sur les nouvelles méthodes de travail pour bien anticiper les nouvelles façons de travailler.

Définir ses indicateurs de performance et les communiquer

- Renforcement des activités de reporting : nécessité d'exprimer ses résultats de manière synthétique, pertinente et personnalisée en logique d'amélioration continue.
- Augmentation des interactions avec d'autres acteurs métiers et d'autres projets menés de l'organisation.

Renforcement de la transversalité et du partage entre pairs

- Partager les méthodes de travail et les pratiques entre chargés d'étude / de mission.
- Développement des communautés thématiques de partage de veilles technologique et méthodologique.
- Renforcement de la transversalité entre pairs pour s'enrichir, résoudre des problématiques.



Définition

Cadrer, organiser et piloter les études ou les missions confiées en répondant au besoin du client, tout en s'appuyant sur des analyses et des outils.



Activités clés

- Analyser et interpréter les besoins.
- Définir le cadrage de l'étude ou de la mission : cahier des charges, diagnostic, analyse d'impacts, enjeux et plan d'action.
- Définir et suivre les indicateurs de performance et effectuer en continu un reporting auprès des acteurs clés.
- Veiller à la cohérence des méthodes employées et des règles appliquées.
- Proposer les solutions adaptées au regard des outils.
- Analyser les données (économiques, statistiques, ...) et les restituer en une information opérationnelle d'aide à la décision.
- Collecter et traiter l'information, organiser les bases de données.
- Animer les acteurs afin de maintenir leur engagement : animation de réunion, sensibilisation, préparation et coordination.
- Être facilitateur auprès des acteurs clés de l'étude ou de la mission.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier

Compétences comportementales

Compétences transverses

Compétences managériales

★ > Études et analyse	★ > Recherche de solutions	= Assistance à la prise en main des services numériques	= Pilotage des travaux
= Test et recette	= Contrôle du respect des engagements contractuels	= Maîtriser le cadre des méthodes agiles	
★ > Analyse du besoin / orientation client	★ > Gestion de projet	= Diagnostic et préconisation	> Amélioration continue / Lean
> Veille	= Animation de l'équipe	> Communication écrite	> Transmission des savoirs
★ > Coopération	★ = Agilité / adaptation	> Intelligence émotionnelle	= Travail en transversalité
= Proactivité	> Fédérer	> Valoriser	> Pédagogie

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chargé d'études / de mission

En évolution



Administrateur outils systèmes et réseaux

Degré d'évolution
 Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

TRANSFORMATION CLOUD

- Piloter une offre de service interne et auprès des partenaires externes (fournisseurs) : hybridation cloud.
- Automatiser l'intégration des systèmes.

ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

- Accélération des évolutions du périmètre technique lié au métier (Exemple : déploiement de la 5G)

PRISE EN COMPTE DES ENJEUX DE SOBRIÉTÉ NUMÉRIQUE ET D'IT DURABLE

- Intégrer les enjeux green IT dans la conception.
- Optimiser la production informatique aux besoins et usages.

ACCROISSEMENT DES ENJEUX DE SÉCURITÉ ET DE LA MULTIPLICATION DES MENACES

- Prendre en compte la sécurité dès la conception.
- Alerter la sécurité opérationnelle dans le cas d'une suspicion incident sécurité.



Définition

- Assurer la performance et la sécurité des systèmes et des réseaux.
- Piloter l'exploitation du socle technique (serveurs, réseaux, systèmes d'exploitation, bases de données...) hébergeant les applications.



Activités clés

- Concevoir et intégrer les solutions d'infrastructure en répondant aux enjeux de robustesse, de performance et de sécurité.
- Préparer et réaliser les changements de configuration des systèmes et réseaux.
- Traiter les incidents en escalade et les anomalies.
- Piloter la relation avec les constructeurs et les éditeurs.
- Réaliser les actions de maintenance correctives et évolutives.
- Assurer la maintenance, la sécurité et les accès à son domaine.
- Réaliser une veille technologique continue sur son domaine.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Prioritaires
 À acquérir
 À renforcer
 À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
<ul style="list-style-type: none"> ★ > Conception de solutions > Architecture 	<ul style="list-style-type: none"> ★ = Administration de solutions = Intégration 	<ul style="list-style-type: none"> > Réseaux informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> > Environnement et plateforme Cloud > Sécurité des systèmes d'information
<ul style="list-style-type: none"> ★ = Coopération 	<ul style="list-style-type: none"> ★ > Amélioration innovation 	<ul style="list-style-type: none"> > Sens du relationnel 	<ul style="list-style-type: none"> > Agilité / adaptation > Pédagogie
<ul style="list-style-type: none"> ★ > Analyse du besoin / Orientation du client = Pilotage de processus 	<ul style="list-style-type: none"> ★ = Veille > Gestion des risques opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> ★ + Pilotage de la relation fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> = Diagnostic et préconisation = Reporting

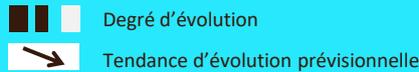
Emplois repère(s) correspondant(s)

Administrateur outils et systèmes et réseaux

En évolution



Analyste d'exploitation



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

EVOLUTION D'UNE ORGANISATION ORIENTÉE SERVICE VERS UNE ORGANISATION ORIENTÉE PRODUIT (AGILE)

- Dans le cadre de la transformation DevOps, l'analyste d'exploitation sera intégré à une équipe pluridisciplinaire autour de produits (Exemple : pizzateam)

AUTOMATISATION DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION

- Afin d'optimiser le processus global d'intégration des applications avec les systèmes, une automatisation des opérations sera de plus en plus utilisée. L'automatisation va entraîner la disparition de certaines activités opérées manuellement aujourd'hui.

ACCROISSEMENT DES ENJEUX DE SÉCURITÉ LIÉS AUX DEMANDES DE TRAVAUX

- Être sensibilisé aux problématiques de sécurité dans les actes techniques à réaliser dans les demandes de travaux pour satisfaire les enjeux du « security by design ».



Définition

Exploiter les Systèmes d'Information de l'entreprise en contribuant à garantir la disponibilité des services ainsi que le maintien en conditions opérationnelles des différentes applications et systèmes.



Activités clés

- Intégrer dans l'environnement de production des solutions logicielles ou matérielles et en assurer le déploiement, l'automatisation et le suivi.
- Assurer la gestion courante de l'exploitation, le diagnostic et la résolution des incidents et la conduite des changements de configuration, dans le respect des plannings et de la qualité attendue.
- Participer à la supervision des solutions informatiques, afin d'assurer les niveaux de service, dans le cadre des normes et standards et des méthodes d'exploitation et de sécurité.
- Contribuer à l'amélioration continue, de l'automatisation, des consignes et procédures.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ > Conception de solutions	★ = Intégration	★ = Contrôle et traitement des données	> Administration de solutions
> Réseaux informatiques	= Documentation		> Sécurité des systèmes d'information
★ = Coopération	★ = Amélioration / innovation	> Développement d'un esprit positif	= Pédagogie
			> Proactivité
★ = Outils informatiques / digitaux	★ = Diagnostic et préconisation	★ > Analyse du besoin / Orientation du client	> Communication écrite
			= Transmission de savoir

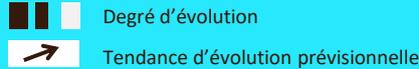
Emplois repère(s) correspondant(s)

Analyste d'exploitation

En évolution



Architecture urbanisme



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Hybridation On Premise / Cloud

- Être capable d'appréhender toutes les fonctionnalités d'un écosystème qui s'enrichit en permanence.
- Intégrer au SI des plateformes qui offrent de nombreux services, dans de bonnes conditions de sécurité et de performance ainsi que les capacités d'élasticité inhérentes au Cloud.

Renforcement de l'alignement du schéma directeur SI avec le plan d'entreprise

- Renforcer l'alignement et la cohérence du schéma directeur SI avec la stratégie du Groupe, pour déterminer les cibles, trajectoires et projets.

Optimisation des coûts et choix d'architecture

- Être pragmatique dans le choix des architectures et renoncer au non-essentiel. Faire preuve de pédagogie et de frugalité, proposer aux métiers d'autres solutions ou d'autres technologies si besoin.
- Cartographier le SI et tirer le maximum des capacités existantes. Développer en parallèle une représentation des coûts et budgets correspondant à la cartographie.
- Favoriser la réutilisation plutôt que le développement spécifique ou l'achat de nouveaux composants.

Emergence de l'architecture Data

- Examiner systématiquement la dimension Data dans les projets
- Création d'un emploi-repère d'Architecte data spécialisé sur cette tendance de fond

Accroissement des enjeux de sécurité par l'ouverture accrue des SI sur l'extérieur et la multiplication des menaces

- Changer la manière de concevoir les solutions et l'approche dans les projets en intégrant la sécurité à toutes les étapes.
- Accompagner l'évolution du SI et garantir son intégrité et sa continuité.

Adaptation à l'agilité

- Adapter les pratiques entre la vision anticipative et long-terme de l'architecture SI et les cycles courts de développement de la méthode agile

Renforcement des dispositifs de veille

- Anticiper les évolutions afin d'adopter très tôt de nouvelles technologies pour offrir un avantage compétitif à l'entreprise
- Développer des échanges avec l'extérieur et d'autres acteurs du secteur et entretenir son réseau.



Définition

Projeter, définir et piloter le développement de l'architecture du SI dans son ensemble, pour répondre aux besoins des directions métiers, en garantissant la cohérence de l'évolution du SI avec la stratégie et les politiques de sécurité et de maîtrise des risques de l'entreprise.



Activités clés

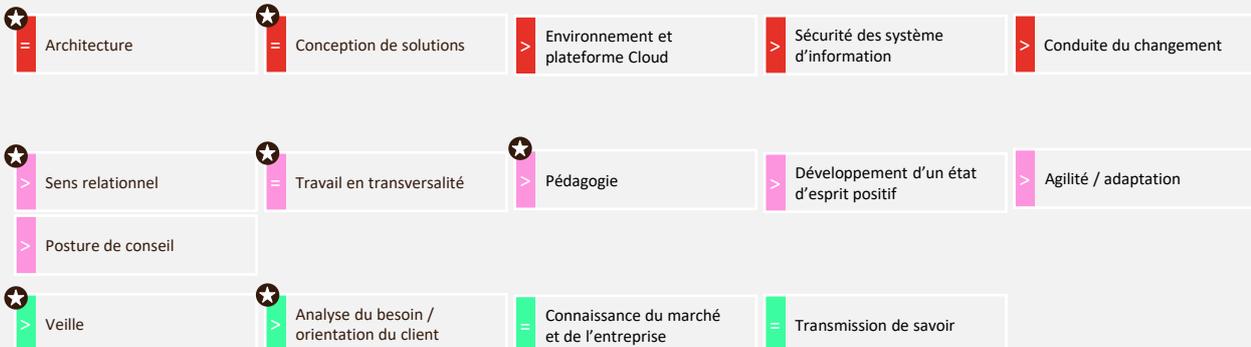
- Entretenir les Schémas Directeurs en lien avec la stratégie du Groupe, assortis des trajectoires à la cible ;
- Entretenir le cadre d'architecture sur les plans métiers, fonctionnels, applicatifs et techniques (plan d'urbanisme, référentiels, principes, patterns, normes, standards) ;
- Accompagner les évolutions structurantes du SI et s'assurer de leur cohérence. S'assurer de leur adéquation avec les cibles SI définies tout en proposant des paliers pragmatiques pour les atteindre ;
- Identifier, évaluer et supporter la mise en œuvre de nouvelles capacités technologiques et les promouvoir au sein du Groupe ; tout particulièrement dans le cadre d'usages transverses ;
- Assurer une activité de veille et d'innovation pour voir plus loin ;



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales



Emplois repère(s) correspondant(s)

Architecte

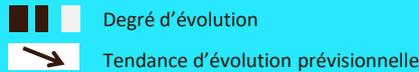
En tension

Architecte d'entreprise

En tension



Assistance support utilisateurs



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

AUTONOMIE ET ACCULTURATION DIGITALE DES UTILISATEURS

- Renforcer la culture digitale des utilisateurs pour assurer les missions d'accompagnement.
- Renforcer l'assistance (service desk et support technologique) sur les problématiques liées à l'environnement de travail.
- Accompagner la transformation du modèle de support en rendant plus autonome les utilisateurs.
- Renforcer la posture de coach du Technicien de support par des formations et un accompagnement managérial.

Optimisation des coûts

- Décliner les principes de sobriété numérique pour une consommation responsable des services.
- Expliquer la politique d'attribution du matériel informatique au niveau du Groupe.

REINFORCEMENT DES DISPOSITIFS DE VEILLE

- Contribuer à anticiper les évolutions des services et l'assistance à apporter aux utilisateurs

REINFORCEMENT DES COMPÉTENCES LIÉES À LA CYBERSÉCURITÉ

- Participer à la sensibilisation des utilisateurs sur le bon usage de leur environnement de travail afin de diminuer le niveau de menace
- Alerter au plus tôt les équipes opérationnelles de sécurité en cas de suspicion ou de compromission de l'environnement de travail



Définition

Assister l'utilisateur au bon usage du système d'information et faciliter l'appropriation des systèmes, logiciels et applications informatiques au sein de l'entreprise en apportant appui et conseils et assurer la qualité de service fournie aux utilisateurs conformément aux engagements de services.



Activités clés

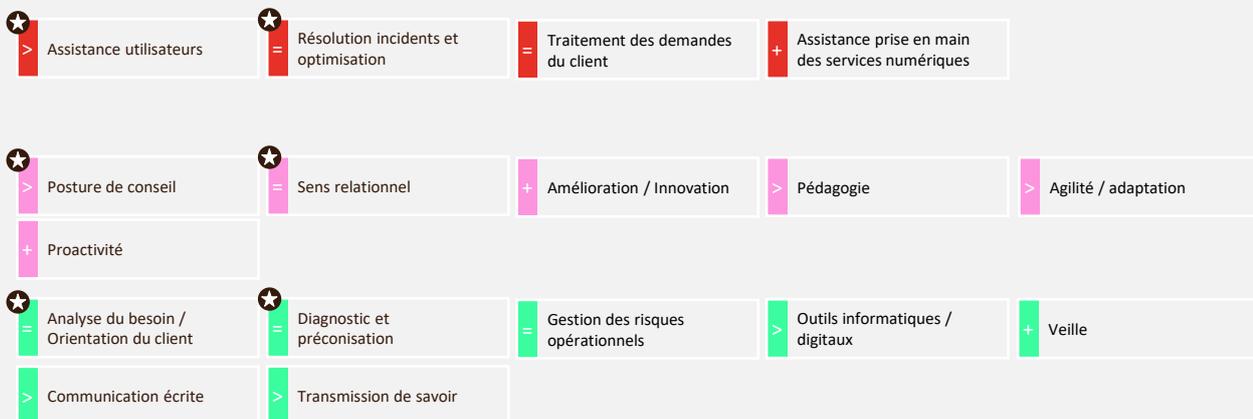
- Accompagner les utilisateurs aux nouveaux usages et à la prise en main du matériel et logiciels mis à leur disposition ;
- Traiter les incidents et les demandes ;
- Planifier avec les utilisateurs les interventions physiques si nécessaires ;
- Opérer les changements de configurations de l'environnement de travail ;
- Contribuer à l'amélioration continue du processus support : relances, consolidation, analyse de tendance et émettre des demandes d'actions préventives de fond.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales



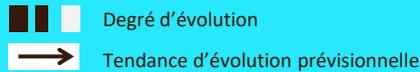
Emplois repère(s) correspondant(s)

Technicien de support informatique

En évolution



Conception d'applications



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

DÉPLOIEMENT DE NOUVELLES PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES ET DE NOUVEAUX USAGES

- Prendre en main une plateforme propriétaire qui influence la façon de travailler et de livrer les applications (plus de paramétrage et moins de codage).
- Elargir les connaissances sur ces plateformes (exemple : Salesforce, data, API) pour pouvoir intégrer les modules et communiquer avec le reste du SI.
- Maîtriser des solutions permettant d'adresser des nouveaux usages métiers (exemple : multicanalité, collaboratif).

STABILITÉ ET SCALABILITÉ DES APPLICATIONS

- Mettre à disposition et garantir la disponibilité des données en travaillant sur des flux importants. Garantir les services avec l'augmentation de la charge des applications.

PROMOTION DE L'ENGAGEMENT COLLECTIF

- Travailler en collectif et prendre en compte les contraintes des acteurs en adhérence.
- Faire évoluer la posture et celle de l'équipe pour faire travailler ensemble et en synergie.

INTÉGRATION DE LA SÉCURITÉ

- Concevoir des applications respectant les exigences de sécurité, notamment vis-à-vis de l'interface utilisateur et des données échangées.
- Maintenir la sécurité des applications vis-à-vis des menaces externes.

MAÎTRISE ET ANTICIPATION DES RISQUES

- Être en mesure d'identifier les dysfonctionnements et les risques et réagir. Passer de l'exécution à l'anticipation.
- Intégrer une vision transverse de l'activité et une vision utilisateur.
- Réaliser une veille technologique pour anticiper les évolutions (gestion de l'obsolescence).



Définition

Chargé de conceptualiser les composants applicatifs dans le respect des évolutions souhaitées, des normes et des procédures en interaction avec l'ensemble des contributeurs métiers et SI.



Activités clés

- Comprendre le besoin exprimé et proposer des solutions applicatives adaptées ;
- Paramétrer et ou développer les modules en fonction du contexte applicatif ;
- Rédiger, exploiter et mettre à jour la documentation technique et fonctionnelle des solutions développées ;
- Synchroniser ses actions avec l'ensemble des contributeurs ;
- Assurer le maintien en conditions opérationnelles et le support de l'application ;
- Participer au prototypage et aux tests.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ = Conception de solutions	★ > Résolution d'incidents et optimisation	= Etude et analyse	> Test / Recette	> Documentation
= Développement	= Intégration			
★ > Agilité / adaptation	★ > Coopération	= Posture de conseil	> Proactivité	> Travail en transversalité
> Amélioration / innovation	> Pédagogie			
★ = Analyse du besoin / Orientation du client	★ > Transmission de savoirs	= Diagnostic et préconisation	= Traitement de l'information	> Veille
★ > Gestion des risques opérationnels	> Contrôle et conformité			

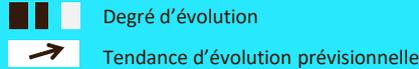
Emplois repère(s) correspondant(s)

Concepteur

En évolution



Expert systèmes et réseaux



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Transformation cloud

- Accompagner la mise en œuvre de la stratégie Cloud à travers l'automatisation de l'intégration des applications.
- Intensifier le contrôle, la mesure et la gestion des contrats de services (définir des indicateurs de disponibilité, performance, volumétrie et de suivi des coûts)
- Piloter les ressources et les compétences internes et externes par rapport aux trajectoires de transformation.

Renforcement des compétences de développement (maîtrise des langages de scripting)

- Développer les méthodes et les outils pour automatiser la chaîne de livraison applicative.

Vers une rationalisation et une optimisation des coûts

- Rationaliser les technologies, maîtriser les usages et réduire les coûts de maintien en condition opérationnelle.
- Mutualiser les données techniques collectées afin d'optimiser les coûts.

Sobriété numérique et IT durable

- Privilégier, dès la conception, des solutions respectant les enjeux de la sobriété numérique et diminuer, en conséquence, les dépenses énergétiques des équipements.

Vers un changement de posture de conseil et d'agilité

- Construire de nouvelles offres en mode Agile.
- Renforcer les compétences d'écoute, de compréhension du besoin, et d'accompagnement de nos clients
- Réfléchir « offre de service » par la construction d'un catalogue de service.

Accroissement des enjeux de sécurité et de la multiplication des menaces

- Garantir la conformité par rapport à la politique de sécurité des SSI.
- Alerter la sécurité opérationnelle dans le cas d'une suspicion d'un incident sécurité.



Définition

Concevoir des solutions systèmes et réseaux robustes et performantes, dans le cadre des principes d'architecture technique en respect des exigences de sécurité, de sobriété numérique.

Assurer pour les clients internes et externes, le fonctionnement des solutions, systèmes et réseaux en veillant à respecter les contraintes de maintenabilité, d'obsolescence et de coût.



Activités clés

- Garantir, dès la phase de conception, le bon fonctionnement et l'efficacité des Outils/ Matériels et/ou Systèmes de son périmètre et la mise à jour de leur configuration.
- Piloter les contrats (renouvellement, lien avec les éditeurs/ constructeurs...).
- Concevoir et optimiser l'architecture technique et veiller à maintenir à jour la documentation.
- Assurer un rôle de conseil, d'assistance, d'information, d'animation et de formation au sein de la DOSI
- Effectuer un travail de veille technologique sur son domaine et proposer des évolutions jugées nécessaires



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ + Environnement et plateforme cloud	★ + Automatisation	★ > Sécurité des systèmes d'information	★ = Conception de solution
> Architecture	> Développement	= Etudes et analyses	= Administration et solution
★ + Agilité / adaptation	★ + Posture de conseil	★ = Pédagogie	= Sens relationnel
= Coopération	= Amélioration innovation		
★ + Animation de réunions	★ > Gestion des risques opérationnels	★ = Veille	= Diagnostic et préconisations
= Analyse du besoin / orientation client	= Contrôle et conformité	> Communication écrite	> Pilotage de la relation fournisseur
			= Paramétrage et configuration

Emplois repère(s) correspondant(s)

Expert systèmes et réseaux

En évolution



Ingénieur de production

Degré d'évolution

Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Automatisation des opérations et réutilisation des solutions

- Piloter l'automatisation des opérations, quand cela est possible, afin d'optimiser la chaîne de mise en production.
- Lors de la phase d'intégration, capitaliser sur les solutions existantes en les réutilisant au maximum.

Mise en œuvre du DEVOPS

- Au sein d'une équipe, qui sera de plus en plus en mode Agile, coordonner les activités entre acteurs projets et experts, être référent métier et garant de la valeur apportée

Cybersécurité

- Suivre les recommandations de sécurité et de confidentialité des données afin de les intégrer au plus tôt dès la conception des solutions
- Piloter les activités liées à la gestion des vulnérabilités et de traitement des incidents



Définition

- Coordonner les activités relatives à la production des services et au maintien en conditions opérationnelles des solutions
- Planifier les activités de sa filière, en lien avec les business line, le département « Support à la fabrication de logiciel » et la Direction des opérations et des services IT.
- Participer à la définition de l'exploitabilité des solutions. Mettre en exploitation de nouvelles applications ou livrer de nouvelles versions de ces applications. Préconiser et mettre en œuvre les solutions méthodologiques et techniques permettant d'optimiser la production informatique.
- Être le garant d'un niveau de service sur son périmètre d'actions



Activités clés

- Participer au cadrage du projet pour garantir l'exploitabilité de la solution.
- Coordonner l'intégration de la solution logicielle ou matérielle dès la phase de recette informatique jusqu'à la phase de mise en production et coordonner son déploiement.
- Assurer la coordination et la gestion des changements.
- Participer au comité de fonctionnement en vue de partager les problèmes et les incidents relevant du périmètre et les plans d'amélioration.
- Assurer le support technique aux utilisateurs au travers du processus incidents.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans

Prioritaires

À acquérir

À renforcer

À maintenir

Compétences métier

Compétences comportementales

Compétences transverses

Compétences managériales

Intégration	Culture et processus métier	Paramétrage et configuration	Déploiement de solutions ou produits	Sécurité des systèmes d'information
Résolution d'incidents et optimisation	Environnement et plateforme Cloud	Documentation		
Sens relationnel	Agilité / adaptation	Travail en transversalité	Amélioration innovation	Pédagogie
Proactivité	Développement d'un esprit positif	Posture de conseil		
Diagnostic et préconisation	Coordination de projet	Animation de réunion	Analyse du besoin / Orientation du client	Reporting
Outils informatiques et digitaux	Contrôle et conformité	Transmission de savoir		

Emplois repère(s) correspondant(s)

Ingénieur de production

En évolution



Intégrateur d'applications

■ ■ ■ Degré d'évolution

→ Tendence d'évolution prévisionnelle



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Changement de positionnement du métier

- En lien avec les réorganisations des business line, accompagner l'intégration en production et hors production au sein des Business Lines dans le cadre de la démarche Groupe DevOps.

Industrialiser et automatiser les processus d'intégration.

- Déployer la plateforme d'intégration continue.
- Maîtriser le paramétrage technico-fonctionnel des applications.

Prendre en compte les possibilités offertes par le cloud

- Intervenir dans des environnements en mode dynamique (environnements virtualisés et éphémères).



Définition

Assurer l'assemblage des composants dans le respect du plan d'urbanisme et la gouvernance technologique du Groupe. Assurer la cohérence des flux inter-applications, de l'intégrité des données et de la sécurité de l'ensemble.



Activités clés

- Assembler et intégrer les différents composants et leurs interfaces
- Réaliser les tests d'intégration
- Déployer les différents composants et leurs interfaces
- Rédiger la documentation autour du système applicatif



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires

+ À acquérir

> À renforcer

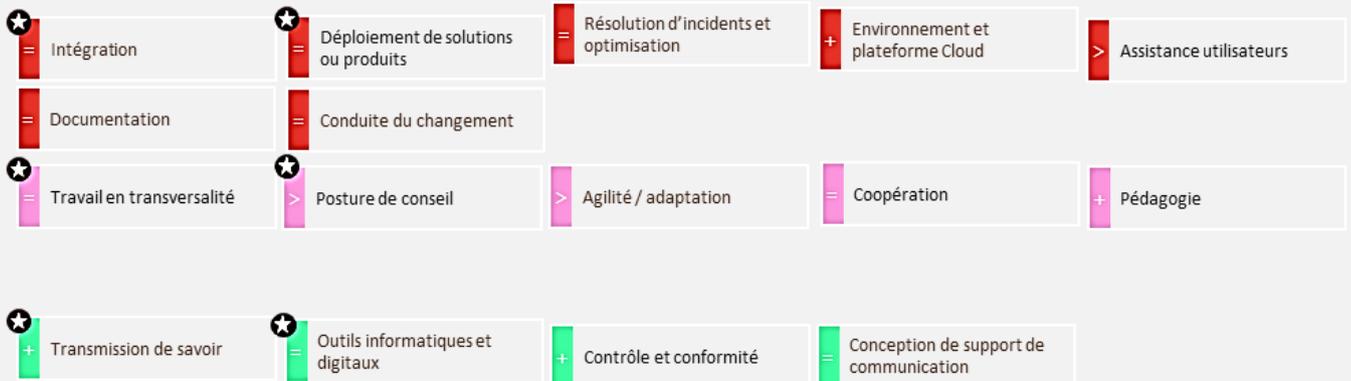
= À maintenir

■ Compétences métier

■ Compétences comportementales

■ Compétences transverses

■ Compétences managériales



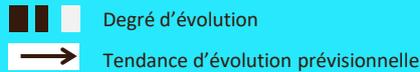
Emplois repère(s) correspondant(s)

Intégrateur d'application

En évolution



Expert méthodes, outils et qualité



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

De l'exécution à l'accompagnement

- Sortir de son domaine d'expertise pour avoir une vision plus large du SI. Penser besoin et non outil
- Décliner le plan stratégique pour déterminer les activités et besoin à accompagner dans le contexte du métier quitte à élargir sa zone d'expertise

Développement d'un positionnement transverse

- Coordonner l'harmonisation entre les Business Lines sur les méthodes et les pratiques, identifier les troncs communs (type RGPD) et des enjeux spécifiques sur lesquels elles seront autonomes
- Accélérer les solutions, industrialiser et optimiser, partager les bonnes pratiques au service d'autres Business Lines, animer en transverse des communautés de correspondants Business Lines

Prise en compte du low code et shadow IT

- Prendre en compte l'intégration de systèmes complets réalisés par des éditeurs externes, nécessitant moins d'expertise
- Ouvrir des relations entre les experts et les métiers pour résoudre les problèmes et satisfaire les besoins posés par le shadow IT

Gouvernance et rationalisation

- Avoir des préoccupations de coûts pour rationaliser les SI (industrialisation et livraison de solutions clouds, etc)
- Rendre les arbitrages pour rationaliser les doublons de solutions

Vers une posture de conseil proactive

- Nécessité de communiquer sur les services proposés, les cas d'usage pour montrer la valeur apportée
- Être proche des Business Lines, notamment dans la phase de cadrage pour que les exigences correspondent à celles de la DOSI (cloud, etc)

Gestion du patrimoine applicatif

- Trouver des compromis entre la gestion du patrimoine à valoriser et les nouvelles solutions ou innovations à déployer
- Assurer la cohérence d'ensemble du système
- Prendre en compte la dette technique dans des projets qui vont vite avec beaucoup de nouveautés, la ramener en permanence dans une cible en évolution



Définition

Contribuer à la définition et à la mise en place des outils, méthodes, normes et/ou procédures sur son domaine d'intervention. Apporter son conseil et son expertise sur de nouveaux usages et pratiques. Assurer le bon fonctionnement des outils. Se positionner comme une interface reconnue des experts internes et externes



Activités clés

- Contribuer à la définition et à la mise en place des outils, méthodes et/ou normes, sur son domaine d'intervention, assurer l'intégration des nouveaux usages
- Assurer la rationalisation des solutions sur son domaine
- Mettre en place des procédures et/ou suivre leur bonne application
- Assurer l'administration et le support des outils
- Assurer un rôle de conseil, d'assistance, d'information d'animation et de formation
- Effectuer un travail de veille technologique sur son domaine et proposer des évolutions jugées nécessaires



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

■ Compétences métier ■ Compétences comportementales ■ Compétences transverses ■ Compétences managériales

★ = Administration de solution	★ > Conception de solutions	= Etudes et analyse	= Intégration	= Déploiement de solution ou produit
= Développement	+ Environnement et plateforme Cloud			
★ > Posture de conseil	★ = Agilité / adaptation	= Amélioration innovation	> Proactivité	> Coopération
= Pédagogie	= Travail en transversalité			
★ = Contrôle et conformité	★ > Analyse du besoin / Orientation du client	> Diagnostic et préconisations	> Veille	

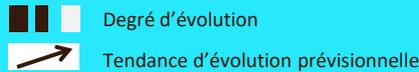
Emplois repère(s) correspondant(s)

Expert méthodes outils et qualité

En évolution



Test Homologation d'Applications



Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Evolution du Devops

- Rapprocher les activités de développement aux business line grâce à l'industrialisation des projets (agilité, coconstruction, outillage). Renforcer l'autonomie des Dev Teams en ayant des profils complets dans l'équipe

Automatisation des tests

- Accélérer le développement et la livraison des projets par l'automatisation.
- Piloter l'obsolescence applicative en automatisant les tests pour accompagner les migrations applicatives.

Augmentation de la couverture de test

- Diversifier la couverture au-delà des test fonctionnels autour de l'efficacité et l'anticipation des bugs de production (performance, temps de réponse, sécurité, etc).
- Réorienter les tests pourrait conduire à une spécialisation des postes.

Evolution de l'outillage des tests

- Faire évoluer l'outillage des tests vers l'automatisation qui va rapprocher les emplois d'Analyse de test et Automaticien.



Définition

Participer au cycle de vie des applications sur des systèmes nouveaux ou existants ou dans la correction d'incidents. S'assurer que les produits livrés sont conformes aux besoins traduits en spécifications.



Activités clés

- Définir la stratégie de test, organiser et coordonner les tests ;
- Rédiger les plans de test fonctionnels et non fonctionnels ;
- Exécuter les tests et mettre en œuvre une démarche d'automatisation ;
- Analyser les résultats de tests.



Les compétences clés à horizon 1-2 ans



★ Prioritaires + À acquérir > À renforcer = À maintenir

Compétences métier	Compétences comportementales	Compétences transverses	Compétences managériales
★ = Test / Recette	= Etude et analyse		
★ > Coopération	★ > Agilité / adaptation	= Travail en transversalité	> Amélioration innovation
> Proactivité	= Développement d'un esprit positif	> Posture de conseil	+ Pédagogie
★ = Analyse du besoin / Orientation du client	★ > Reporting	= Traitement de l'information	> Diagnostic et préconisation
> Outils informatiques et digitaux	= Veille		= Contrôle et conformité

Emplois repère(s) correspondant(s)

Testeur

En évolution



Management de projets informatiques

■ ■ ■ Degré d'évolution

➔ Tendence d'évolution prévisionnelle

Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Plateformisation des systèmes d'information

- Renforcement de la transversalité avec l'ensemble du Groupe, notamment les métiers et les architectes. Développement des interactions avec des partenaires externes.
- Evolution de la structure des projets : réduction du nombre de projets de développement et augmentation des projets d'intégration (tests techniques et performance) et de paramétrage dans un contexte de renforcement de la plateformisation.

Valorisation des projets au sein de l'organisation

- Identification et recensement des éléments d'aide à la décision pour arbitrage dans le cadre de la priorisation des projets : renforcement d'une approche de gestion des projets par la valeur.
- Nécessité croissante de mettre en exergue les indicateurs de performance et d'impact budgétaire de son projet.
- Intégration de la composante « run » dès le lancement des projets.
- Accompagnement renforcé auprès des métiers pour le choix des solutions. Convaincre les métiers dans le choix des solutions, rester dans des solutions standard et moins de sur-mesure spécifique coûteux à maintenir ou faire évoluer.
- Renforcement de la gestion des risques dans le cadre de la gestion des projets.

Passage à l'échelle de nouvelles méthodologies de delivery

- Développement du mode hybride dans les méthodologies de travail (cycle en V et mode produits / agilité). Enjeux d'alignement des différentes méthodologies comme la coordination de livrables.
- Enjeu d'acculturation aux nouvelles méthodologies des acteurs au sein des projets.
- Renforcement des échanges entre pairs et participation à des communautés thématiques de partage des bonnes pratiques afin de faire fructifier les compétences internes.

Renforcement des exigences non fonctionnelles (cadre d'architecture, sécurité du SI, conformité, rse et sobriété environnementale)

- Démarche de simplification et d'urbanisation du système d'information, selon un cadre d'architecture évolutif.
- Renforcement des exigences liées aux RGPD et de la mise en conformité des projets avec les réglementations du Groupe.
- Accompagnement de l'acculturation des métiers sur la sécurité des SI.
- Prise en compte croissante de la pertinence et des impacts des modèles de coûts du cloud.
- Intégration croissante des indicateurs des performances sociale et environnementale aux modèles de coûts lors du cadrage des projets.

Définition

Il définit, met en œuvre, conduit et est garant d'un projet informatique dans le but d'obtenir un résultat optimal et conforme aux exigences métiers formulées et validées par ou pour le commanditaire en ce qui concerne la qualité, les performances, le coût, le délai et la sécurité.

Activités clés

Mène les actions de cadrage du projet

- Recueille les besoins du métier.
- Mène les actions de structuration de projet : moyens à mettre en œuvre (humains, techniques, financiers...), définition du planning et de la comitologie.
- Définit le budget et calcule le ROI.
- Met en place tous les indicateurs nécessaires au suivi et à la gestion du projet, notamment sur l'évaluation de la performance, des coûts et des délais.
- Evalue la conduite du changement
- Relaie les exigences régaliennes du Groupe liées l'architecture (sécurité par exemple) dans la conception des solutions

Coordination des acteurs

- Organise, coordonne et anime l'équipe projet.
- Coordonne, synthétise, et assure la qualité des validations prononcées.
- Fait circuler et diffuse l'information côté métiers.
- Amène les éléments de décision pour arbitrage et rend au compte au sponsor du projet.

Pilotage de l'exécution des projets

- Supervise le déroulement du projet en garantissant l'usage des méthodes en vigueur.
- Assure la gestion financière des projets en pilotant ses indicateurs : coûts de run métier et IT, qualité, respect des délais...

Gère et anime la communication auprès des équipes et des différentes instances et assure la remontée des alertes (coûts, risques...) auprès des acteurs de la gouvernance du projet.

S'assure de la mise en place d'une stratégie de recette intégrant les acteurs métiers et les équipes informatiques.

Mène la gestion et le pilotage des risques.

- Anime la comitologie des projets.

Produit les reporting permettant de piloter le projet vers sa cible et de contribuer à d'éventuels audits.

COMPÉTENCES MÉTIERS

★ > Conception de solutions	★ > Pilotage des travaux	= Facilitation et organisation	> Culture et processus métier
> Maîtrise des méthodologies agiles	> Conduite du changement	= Documentation	

COMPÉTENCES TRANSVERSES

★ > Challenger les parties prenantes	= Gestion de projets	> Gestion des risques	> Mobilisation des acteurs
> Diagnostic et préconisations	= Prise de décisions	= Animation de réunions	

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

★ > Posture de conseil	★ > Conviction et influence	> Proactivité et sens du relationnel	= Coopération
= Travail en transversalité	= Agilité / Adaptation	= Amélioration / Innovation	

Emplois repère(s) correspondant(s)

Chef de projet SI

En évolution

Directeur de projets SI

En évolution



Management hiérarchique



Degré d'évolution



Tendance d'évolution prévisionnelle

Les enjeux d'évolution à horizon 1-2 ans

Renforcement de la culture client dans le pilotage de l'activité

- Développer la culture et l'écoute client auprès de ses équipes et remettre le client au centre de ses réflexions.
- Piloter les indicateurs de satisfaction client et déployer des plans d'action associés.

Renforcement du leadership dans un contexte de transformation continue

- Être en capacité d'assurer l'accompagnement de ses équipes dans les changements que traversent l'organisation.
- Fixer le cap et expliquer les raisons qui ont poussé à prendre les directions choisies en donnant du sens à ses équipes et en s'assurant du maintien de l'engagement.
- Savoir adapter son accompagnement en fonction des collaborateurs que l'on manage ainsi que des attentes pouvant différer selon les générations.
- Savoir utiliser les erreurs comme des opportunités de progresser (droit à l'erreur).
- Faire preuve de courage managérial dans la prise de décision en portant les messages difficiles auprès de ses équipes.

Développement de la prévention des RPS

- Développer sa capacité d'écoute active et son empathie pour détecter les situations de collaborateurs en fragilité dans son équipe pouvant conduire à des risques psychosociaux.
- Connaître les dispositifs adaptés à l'accompagnement d'un collaborateur en difficultés et savoir l'orienter vers l'interlocuteur pertinent en cas de besoin.

Le manager, acteur clé de l'amélioration en continu des processus pour gagner en efficacité opérationnelle

- Déploiement des méthodologies d'amélioration continue pour l'optimisation des processus.
- Identification des solutions permettant d'améliorer en continu la performance de son périmètre.
- Se concentrer sur les actions à valeur ajoutée pour avoir de l'impact et accroître l'efficacité opérationnelle.
- Identification d'indicateurs de performance sur son périmètre.
- Apporter du feedback à ses collaborateurs pour valoriser leur travail au quotidien.

Renforcement des pratiques de management dans un environnement de travail qui évolue

- Développer la diversité (variété des profils des collaborateurs) et l'inclusion de tous au sein de son collectif de travail pour gagner en performance.
- Les nouveaux modes d'organisation du travail et le renforcement de l'usage des outils digitaux dans les pratiques d'animation managériales (travail en présentiel et en distanciel).
- Renforcement des capacités à maintenir et développer un collectif de travail dans la durée et dans un contexte d'organisation qui mixe présentiel et distanciel.

Renforcement des actions de valorisation de son périmètre

- Démontrer l'impact réel des actions de son équipe dans le Groupe en donnant du sens au travail et en mettant en valeur les actions quotidiennes de chacun.
- Développer et entretenir un réseau interne et externe.

Renforcement de la culture de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE)

- Connaître les directives du Groupe en matière de RSE et être en capacité de sensibiliser et de valoriser les enjeux de RSE auprès de ses équipes (diversité dans le recrutement, sobriété énergétique, bien travailler et bien vivre ensemble, inclusion...).
- Dans le cadre du pilotage de son activité, prendre en considération les enjeux de RSE du Groupe pour les traduire de manière opérationnelle à ses équipes.

Définition

Encadrer et animer son équipe en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés de son périmètre d'activités.

Activités clés

1. Piloter l'activité opérationnelle de son périmètre

- Fixer les objectifs et garantir les conditions opérationnelles permettant leur atteinte
- Anticiper, prioriser les chantiers et réaliser les arbitrages
- Coordonner, suivre l'activité et définir les indicateurs de performance
- Gérer les budgets, réaliser les actions de reporting
- Accompagner la résolution de problèmes
- Optimiser et améliorer en continu les processus

2. Gérer les ressources et développer son collectif

- Créer un collectif et l'animer dans un environnement de travail qui évolue
- Détecter les situations individuelles de difficultés et orienter vers l'interlocuteur adéquat
- Créer les conditions de la transversalité au sein de l'équipe
- Participer aux processus de recrutement
- Développer les compétences au sein de son équipe
- Répartir la charge au sein de l'équipe

3. Accompagner le collaborateur dans son parcours professionnel

- Accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel en échangeant sur leur projet professionnel et en leur apportant de la visibilité sur les évolutions à venir
- Partager les évolutions et les transformations du métier du collaborateur
- Donner du feedback

4. Accompagner les transformations

- Partager et expliquer les décisions prises par le Groupe
- Porter les messages et les expliquer
- Promouvoir et défendre les valeurs du groupe
- Donner du sens à l'activité et aux décisions

LES COMPÉTENCES CLÉS À HORIZON 1 – 2 ANS



★ Prioritaires

+ À acquérir

> À renforcer

= À maintenir

COMPÉTENCES MÉTIERS DU MANAGER

- ★ > Décliner la stratégie
- > Accompagnement des parcours professionnels
- > Pilotage de l'activité
- + Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue
- ★ + Accompagnement de la transformation
- + Prévention des risques psycho-sociaux
- = Animer

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DU MANAGER

- ★ > Orientation client
- > Collaboration transverse
- ★ + Engagement
- > Intelligence relationnelle

Emplois repère(s) correspondant(s)

Manager de proximité

En évolution

Manager opérationnel

En évolution

Manager de direction

En évolution

* Métier transverse à toutes les directions



Annexe

Référentiel de compétences



Création d'un nouveau niveau de présentation des compétences

Pour faciliter le travail d'anticipation autour des besoins en compétences au sein du Groupe, un niveau intermédiaire a été créé dans lequel :

- ✓ **Des compétences proches ont été fusionnées**
- ✓ **De nouvelles compétences liées au digital ou aux soft skills ont été ajoutées**
- ✓ **Une définition a été formalisée pour décrire chaque compétence**

Ce niveau intermédiaire ne se substitue pas à celui de l'outil Talentsoft. Ces deux niveaux répondent à des finalités différentes et continuerons donc à coexister. Ce travail de regroupement des compétences servira néanmoins à guider les travaux d'actualisation du référentiel Talentsoft.



Les compétences transverses

Analyse du besoin / orientation du client

Recueillir les informations nécessaires à la compréhension du besoin client.

Challenger le client par une écoute active.

Anticiper les impacts et orienter le client vers une solution adaptée à son besoin.

Animation de formation

Animer un module de formation en transmettant aux participants les éléments clefs définis dans le cahier des charges.

Animation de réunions

Préparer, organiser et conduire des réunions.

Assurer une formalisation et un suivi.

Communication écrite

Utiliser à bon escient les différents modes de communication écrite et les bons modèles.

Rédiger de manière claire, compréhensible par l'interlocuteur, précise et synthétique.

Conception des supports de communication

Concevoir des supports de communication fiables et clairs en respectant les codes de la marque et les besoins clients.

Connaissance de l'entreprise et du marché

Connaître les produits, le marché, les réseaux, le modèle économique et le positionnement de l'entreprise sur le marché.

Contrôle et conformité

Appliquer et/ou formaliser des règles de contrôle de processus, de procédures, d'actions en fonction de règles de références internes et/ou externes.

Coordination de projets

Suivre la réalisation d'un projet en proposant des indicateurs adaptés et en coordonnant les différentes ressources.

Diagnostic et préconisation

Aider et accompagner un interlocuteur dans le choix d'une solution ou la résolution d'un problème en s'appuyant sur sa connaissance de la procédure ou des règles ou son expertise dans un domaine.

Gestion budgétaire

Savoir établir un budget et effectuer son suivi.

Gestion de projets

Concevoir, organiser, conduire et mettre en œuvre des projets internes ou externes.

Identifier les besoins, réaliser le cahier des charges, piloter les ressources et les actions permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Gestion des partenariats

Développer et gérer un écosystème de partenaires.



Les compétences transverses

Gestion des risques juridiques

Gérer les risques juridiques en coordonnant les différents contributeurs.

Gestion des risques opérationnels

Maîtriser les risques opérationnels par la mise en œuvre d'actions de vérification / contrôle dans le cadre du traitement des dossiers.

Ingénierie pédagogique

Connaitre les techniques mises en œuvre lors de l'évaluation des besoins, de la conception, de la réalisation et du suivi du plan et des actions de formation.

Négociation & Argumentation

Argumenter en fonction des acteurs clés et des objectifs communs.

Prendre en compte les freins, les attentes, les motivations de ses interlocuteurs.

Trouver le meilleur consensus dans une transaction.

Outils informatiques / digitaux

Utiliser les outils numériques / digitaux pour optimiser sa façon de travailler et de communiquer.

Pilotage de la relation fournisseurs

Gérer la relation avec les fournisseurs dans le temps.

Suivre régulièrement les fournisseurs et obtenir au besoin des mesures correctives pour la résolution durable de problèmes.

Développer des partenariats durables, innovants et gagnant-gagnant.

Pilotage de processus

Assurer la conformité, la cohérence et l'efficacité des processus par rapport aux exigences internes, externes et aux exigences clients.

Pilotage des prestataires

Sélectionner les prestataires adaptés aux besoins et dans le respect des processus.

Coordonner les interventions des prestataires.

Adapter les ressources aux évolutions des besoins.

Prise de décision

Prendre des décisions et les partager en évaluant l'incidence de ses choix sur le fonctionnement de l'activité et / ou de l'entreprise.

Reporting

Effectuer les contrôles de résultats nécessaires (résultats chiffrés, cohérence).

Contrôler l'exactitude des calculs (provisions, hypothèses affichées, etc.).

Challenger les contrôles et en proposer de nouveaux.

Représentation externe

Porter la culture du Groupe en interne et représenter ses intérêts en externe.

Sensibilisation à l'environnement fiscal, social et financier

Transmettre avec pédagogie les évolutions réglementaires et leurs impacts aux différents acteurs concernés.



Les compétences transverses

Traitement de l'information

Traiter les informations, les synthétiser et les transmettre aux personnes concernées.

Transmission de savoir

Présenter et transmettre de l'information ou des compétences par une démarche de partage sur des contenus théoriques et pratiques de son métier.

Veille

Assurer une veille sur son périmètre d'activité.



Les compétences comportementales

Agilité / Adaptation

Travailler aisément avec différents types d'interlocuteurs et dans des situations nouvelles, diversifiées, changeantes et/ou complexes.

Amélioration / Innovation

Remettre en cause les habitudes, proposer des idées, des alternatives ou des solutions nouvelles en vue d'accroître l'efficacité et la performance de l'entreprise.

Coopération

Développer un mode de fonctionnement coopératif et transversal articulant la contribution individuelle et le fonctionnement collectif.

Faciliter les relations et les échanges au sein et au-delà de sa direction.

Développement d'un esprit positif

Faire face aux difficultés, prendre de la hauteur et orienter rapidement son action de manière positive.

Intelligence émotionnelle

Comprendre et interpréter les préoccupations des autres, leurs sources de motivation, leurs émotions,... et adapter son comportement de manière adéquate.

Maîtriser ses émotions et les adapter aux différentes situations.

Pédagogie

Faire preuve de pédagogie et de clarté dans ses explications afin de rendre le client autonome dans ses démarches.

Posture de conseil

Savoir approfondir les besoins de ses clients afin de cerner précisément leurs attentes, exprimées ou non.

Formuler des recommandations, challenger les besoins / propositions des métiers et être force de proposition dans les solutions apportées.

Proactivité

Prendre des initiatives, être force de proposition tout en mobilisant les parties prenantes nécessaires (internes – externes).

Repérer des nouvelles opportunités pour une application concrète en vue d'améliorer un produit, un service, un processus...

Sens relationnel

Instaurer une relation de confiance avec ses interlocuteurs internes et externes en établissant des échanges constructifs et conviviaux.

Travail en transversalité

Identifier et mettre en œuvre les synergies pertinentes entre entités, métiers, spécialités d'une organisation.

Créer une ambiance positive et favoriser l'initiative au service de l'autre.



Les compétences managériales

Accompagnement du changement

Accompagner les évolutions de l'entreprise et prendre des décisions stratégiques pour s'adapter à son environnement.

Promouvoir la transformation et donner du sens dans les changements mis en œuvre.

Animation d'équipe

Animer les équipes en favorisant les échanges et l'implication des collaborateurs.

Mobiliser, fédérer, motiver, entraîner le groupe vers l'atteinte des objectifs.

Coaching & Développement

Accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et de leur parcours professionnel.

Identifier les besoins en compétences au regard du contexte.

Challenger les collaborateurs dans un objectif d'évolution des compétences.

Constitution et développement de réseau

Éliminer les silos, créer et animer des réseaux internes et externes.

S'inscrire dans une démarche de développement à long terme de son réseau, se positionner et agir comme le représentant de l'entreprise auprès de son réseau.

Déclinaison stratégique

Décliner les orientations stratégiques du Groupe et déployer des plans d'actions sur son périmètre.

Evaluer les enjeux et définir les orientations stratégiques permettant de meilleures performances en incluant l'équipe dans le pilotage de l'activité.

Gestion des conflits

Apaiser les tensions, ne pas laisser les situations dégénérer, trouver des issues et reprendre une relation apaisée.

Promotion de la coopération

Développer un esprit de coopération entre entités (équipes, services, partenaires...) pour contribuer à la performance du Groupe.

Identifier et mettre en œuvre des synergies pertinentes entre différents niveaux.

Promotion de l'engagement

Savoir inspirer, mobiliser, responsabiliser et entraîner des équipes, tout en donnant du sens à l'atteinte d'objectifs communs.

Promotion de l'innovation et de l'amélioration continue

Encourager et valoriser l'innovation et les initiatives au sein de l'équipe.



Les compétences métier

Accompagnement social

Répondre aux sollicitations des interlocuteurs internes et externes sur leurs problématiques sociales grâce à une maîtrise de la réglementation, des procédures et processus.

Garder une posture neutre et respecter la confidentialité

Administration de solutions

Administrer les outils et les faire évoluer en garantissant une continuité de service.

Administration RH et paie

Maîtriser les procédures d'administration du personnel et de paie ainsi que la réglementation en vigueur

Affiliation santé

Maîtriser les dispositifs d'affiliation en santé de la complétude des dossiers à l'ajustement des comptes

Analyse juridique et fiscale

Assurer le respect de la législation fiscale et juridique en évaluant la conformité des opérations.

Architecture

Concevoir ou faire évoluer le cadre structurel du système d'information pour qu'il soit cohérent et aligné avec les objectifs de l'organisation.

S'assurer que le SI supporte les processus métiers et garantir l'interopérabilité des composants.

Archivage des documents papier et dématérialisés

Définir puis mettre en œuvre la politique d'archives du Groupe, en lien avec les interlocuteurs concernés.

Proposer des solutions d'archivage innovantes respectant les normes environnementales et les durées de conservation légales pour les différents types de documents.

Arrêtés comptables

Produire des états comptables fiables sur son périmètre en respectant les normes, les procédures, les délais et les livrables attendus.

Assistance à la prise en main des services numériques

Guider à distance le client dans la prise en main et l'utilisation pratique des outils.

Diagnostiquer et résoudre à distance les anomalies et bugs.

Assistance utilisateurs

Répondre aux besoins de l'utilisateur en apportant les solutions adaptées à ses attentes tout en développant sa montée en compétences sur les outils / processus concernés.

Audit

Réaliser une analyse du mode de fonctionnement et d'organisation d'une société, d'un service ou d'un processus afin de déceler puis localiser les éventuelles défaillances, risques et non conformités.

Audit de protection sociale et patrimoniale

Recueillir et analyser les informations utiles et fiables permettant d'émettre une proposition adaptée au besoin du client.



Les compétences métier

Codification et mise en gestion des traités, conventions ou contrats

Maîtriser le paramétrage des contrats dans le respect des procédures et réglementation.

Cohérence / conformité de l'identité visuelle

Garantir la cohérence, la conformité et l'identité visuelle pour l'ensemble des supports utilisés.

Comptabilité générale

Connaitre et maîtriser les fondamentaux de la comptabilité générale, le cycle d'exploitation, les principes généraux du plan comptable du domaine et les techniques comptables.

Conception d'actions sociales collectives

Concevoir des actions sociales collectives au regard des critères définis tout en respectant la méthodologie et les procédures.

Conception de produit

Concevoir un produit en respectant des délais et des processus conformément aux besoins exprimés et aux usages clients.

Conception de solutions

Concevoir et optimiser des solutions adaptées aux besoins / enjeux de l'entreprise, en incluant potentiellement des solutions digitales et innovantes.

Conception de supports visuels et multimédia multicanal

Traduire visuellement la demande des clients en suscitant l'intérêt de la cible.

Faire évoluer les approches visuelles pour s'adapter aux évolutions et attentes des cibles.

Conception des maquettes PAO

Concevoir des maquettes et graphiques en respectant les codes de la marque.

Conception d'offres de services

Construire des solutions répondant aux usages des utilisateurs et contrôler sa conformité ainsi que sa compétitivité.

Conception d'un plan de communication

Etablir un plan de communication en cohérence avec la stratégie du Groupe, adapter les messages et supports en fonction de la cible.

Conditionnement /expédition

Préparer et expédier les colis dans les délais et dans le respect des consignes de conditionnement conformément au bon de commande.

Conduite de machine

Régler la machine et surveiller la conformité de la production.



Les compétences métier

Conduite du changement

Préconiser et conduire une stratégie d'accompagnement au changement adaptée aux différents contextes de transformation et aux projets.

Conduite et négociation des opérations d'acquisitions immobilières

Conduire des analyses critiques des opérations d'acquisitions immobilières.

Identifier les opportunités d'investissements immobiliers.

Mener les négociations d'acquisitions.

Conduite et négociation des opérations de ventes immobilières

Analyser les opportunités de ventes immobilières et produire la documentation adaptée.

Mener les négociations de ventes.

Conformité réglementaire

Veiller à la conformité réglementaire au regard des risques identifiés et en préconisant des contrôles adéquats.

Connaissance du cycle de ventes et des activités de chaque cible de clientèle

Connaître les cycles de ventes des différentes cibles clientèles (entreprises, professionnels, TPE, particuliers) et le langage propre à chacune.

Conseil juridique

Soutenir les opérationnels sur les sujets juridiques et appliquer la jurisprudence la plus adaptée aux problématiques rencontrées.

Conseil vis-à-vis des actifs

Accueillir, informer, assister et conseiller les actifs.

Consolidation

Maîtriser les mécanismes de consolidation des informations dans le respect des normes et de la réglementation.

Constitution des dossiers de retraite

S'assurer de la complétude du dossier au regard des règles fédérales et des procédures dans le niveau de qualité attendu et dans le respect des délais.

Construction de business plan de l'entreprise

Etablir les business plan de l'entreprise au regard du contexte et des objectifs stratégiques.

Contrôle du respect des engagements contractuels

Déterminer les contrôles pertinents pour s'assurer du respect des engagements et de la rentabilité des contrats.

Contrôle et diagnostic de bâtiments et d'installations du parc immobilier

S'assurer du bon état des bâtiments et du bon fonctionnement des installations.
Veiller au respect des normes et politiques environnementales.



Les compétences métier

Contrôle et traitement des données

Contrôler les données.

Traiter les anomalies et les rejets dans le respect des procédures et des délais.

Prendre des mesures préventives et correctives le plus en amont possible pour réduire le nombre d'anomalies et de rejets.

Définition de la stratégie de travaux / rénovation / redéveloppement

Définir au regard des enjeux de valorisation des immeubles, une stratégie de travaux / rénovation / redéveloppement.

Déploiement de solutions ou produits

Etablir des plans de déploiement adaptés aux spécificités techniques en optimisant les coûts, délais et performance.

Installer, configurer et intégrer les solutions et produits.

Développement

Gérer le développement dans le respect des normes et de la sécurité en accord avec les besoins du client.

Optimiser les performances des solutions et déterminer des axes d'améliorations et innovations adaptées.

Développement de la e-réputation et la e-influence

Développer la e-réputation et la e-influence de la marque.

Développement de la marque employeur

Participer au développement de la marque employeur en interne comme en externe par des actions de communication.

Développement de l'identité de marque

Définir et mettre en oeuvre une identité de marque singulière pour le Groupe.

Développement des compétences

Concevoir et mettre en oeuvre le plan de développement des compétences des collaborateurs au regard des orientations définies par le Groupe.

Développement d'outils de communication innovants

Développer des outils de communication innovants pour assurer la visibilité de la marque et l'accroissement de l'activité sur de nouveaux canaux de communication.

Développement de solutions financières

Proposer des solutions financières dans le respect des normes et en maîtrisant les risques en accord avec les besoins du client.

Optimiser les performances des solutions financières proposés et déterminer des axes d'améliorations et innovations adaptées.

Documentation

Construire et actualiser systématiquement les référentiels documentaires structurés, exploitables et adaptés aux projets et aux acteurs.

Emploi / recrutement

Evaluer de façon objective l'adéquation des compétences et le potentiel des collaborateurs / candidats par rapport aux attendus.

Orienter les collaborateurs dans leur projet professionnel en cohérence avec les besoins du Groupe.



Les compétences métier

Environnement et plateformes Cloud

Comprendre, évaluer et maîtriser l'environnement Cloud avec le souci de l'intégration avec le SI hébergé en interne d'AG2R LA MONDIALE.

Etudes et analyses

Réaliser des études en réponse aux demandes de ses clients internes sur tous les sujets relevant de son périmètre d'activité.

Etudes et modélisations actuarielles

Réaliser des études et modèles actuariels, en adaptant les hypothèses ou paramètres, afin de permettre les prises de décisions.

Etudes qualitatives de positionnement

Connaître et utiliser les outils de recherche et d'analyse de données pour approfondir sa connaissance du marché et des clients.

Extraction et exploitation des données

Concevoir des requêtes, outils de pilotage et/ou suivi.

Analyser les données en utilisant les méthodes adaptées, y compris celles liées aux nouvelles technologies/les méthodologies du Big data.

Facilitation

Assurer l'interface entre les collaborateurs de son périmètre.

Veiller à leur intégration et favoriser leur prise de poste au sein de l'équipe.

Fidélisation des clients

Maintenir une relation avec le client en personnalisant les contacts.

Anticiper les besoins des clients.

Fidélisation du portefeuille

Gérer un portefeuille de clients en entretenant dans la durée une relation de confiance.

Gestion administrative du patrimoine immobilier

Assurer la gestion administrative du patrimoine immobilier.

Gestion de courrier

Distribuer et expédier le courrier.

Qualifier les courriers réceptionnés.

Gestion de la trésorerie

Gérer de façon prévisionnelle et proactive les flux de trésorerie.

Gestion des actifs financiers

Gérer les actifs financiers en veillant au couple rendements / risques et dans le respect de la réglementation et des consignes internes.



Les compétences métier

Gestion des adhésions retraite complémentaire

Traiter et analyser les contrats retraite complémentaire dans le respect des procédures et de la réglementation.

Gestion des appels d'offres commerciaux / des comptes de résultat

Préparer les réponses aux appels d'offres et les comptes de résultat en mobilisant les acteurs concernés et en respectant les procédures et normes en vigueur.

Gestion des comptes et du recouvrement amiable

Maîtriser les procédures de régularisation des comptes et la réglementation en vigueur.

Etre en capacité de construire des solutions avec le client.

Gestion des créances contentieuses

Etudier et traiter les dossiers clients sur lesquels il y a des créances contentieuses afin de trouver la meilleure solution/compromis pour l'entreprise et pour le client.

Gestion des dossiers des allocataires retraite complémentaire

Mettre à jour les dossiers des allocataires dans le respect des procédures.

Traiter les situations et attentes particulières des allocataires.

Gestion des droits des actifs

Gérer les carrières des clients particuliers dans le respect des procédures, des réglementations.

Traiter les situations et difficultés particulières.

Gestion des émotions du conseiller et du client

Comprendre les différents comportements et le registre émotionnel du client, savoir quelle posture adopter pour désamorcer les tensions.

Gestion des fusions retraite complémentaire

Maîtriser les opérations de fusion d'entreprises, procédures et réglementations en vigueur.

Gestion des obligations déclaratives

Gérer les obligations déclaratives en respectant les délais et les normes imposées.

Gestion des risques

Identifier les risques potentiels qui pèsent sur la pérennité financière et non financière de l'entreprise.

Identifier les actions de prévention et/ ou de correction nécessaires.

Gestion événementielle

Concevoir et piloter des événements en réponse aux besoins des clients internes.

Information sur les droits à la retraite

Accueillir, informer, assister et conseiller le client sur les dispositifs de droits à la retraite complémentaire.



Les compétences métier

Ingénierie financière

Proposer des solutions financières dans le respect des normes et en maîtrisant les risques en accord avec les besoins du client.
Optimiser les performances des solutions financières proposés et déterminer des axes d'améliorations et innovations adaptées.
Etudier et déterminer les montages financiers adaptés en fonction des besoins identifiés dans les dossiers confiés

Intégration

Installer et configurer de façon optimale les solutions, composants, logiciels ou sous-systèmes dans le respect des normes d'interopérabilité.
Détecer les risques d'exploitabilité et d'interopérabilité des solutions proposées.

Liquidation des dossiers de retraite complémentaire

Mettre en paiement les dossiers de liquidation de retraite complémentaire dans le respect des procédures.
Enrichir selon les besoins la carrière des futurs retraités .

Liquidation des prestations capital/rente

Maîtriser les procédures de liquidation des prestations capital / rente et la réglementation en vigueur.

Marketing relationnel

Tisser un lien avec les assurés en dehors des campagnes de conquête.
Réaliser des actions marketing visant à entretenir une relation personnalisée et continue avec chaque client afin de l'accompagner et le fidéliser.

Marketing stratégique

Appliquer, adapter ou créer des stratégies marketing pour détecter les besoins du marché, afin de se différencier efficacement de la concurrence en capitalisant sur les forces d'AG2R (actuelles et potentielles).

Modélisation BI

Connaître les stratégies et les technologies utilisées pour l'analyse des données du BI.
Concevoir des modèles de données pour la BI.

Montage financier

Etudier et déterminer les montages financiers adaptés en fonction des besoins identifiés dans les dossiers confiés.

Numérisation / Qualification des flux

Qualifier et orienter les courriers numérisés vers les interlocuteurs métiers concernés.

Organisation de l'activité commerciale

Organiser l'activité commerciale sur son secteur en mobilisant les acteurs en fonction du besoin de son client.

Organisation de réunions et d'évènements

Préparer, organiser et conduire des réunions / événements.
Assurer une formalisation et un suivi.

Paramétrage et configuration

Paramétrer et configurer une solution, un ERP, un progiciel par l'utilisation des outils spécifiques de l'éditeur ou fournisseur d'application.



Les compétences métier

Pilotage de l'exploitation d'établissement

Traiter les dysfonctionnements et veiller à l'amélioration de l'exploitation de l'établissement (surveillance, gardiennage, courrier, téléphonie, ...) en recherchant systématiquement une optimisation des coûts et ou services.

Pilotage des appels d'offres

Réaliser des consultations/appels d'offre en co-construction avec les interlocuteurs internes dans le respect des procédures et de la réglementation.

Pilotage des marges techniques

Analyser et réaliser des projections de marges techniques.

Maintenir l'équilibre technique en proposant des solutions sur les taux de cotisations et / ou garanties.

Pilotage des travaux

Définir, planifier les travaux à effectuer en appréciant les modalités de réalisation ainsi que leur faisabilité technique et financière.

Planification du temps de travail

Planifier et organiser le temps de travail des collaborateurs de son périmètre d'activité.

Production des états réglementaires

Produire les états réglementaires ainsi que les notes explicatives et les justifier par des pistes d'audit exhaustives.

Production sécurisée des flux sortants multicanal

Assurer l'impression sécurisée des flux de gestion, leur mise sous pli et leur envoi aux meilleures conditions dans le respect des plannings des clients internes.

Promotion de la politique RH du Groupe

Promouvoir la politique RH du Groupe en s'assurant de la bonne application des orientations définies tout en faisant preuve de pédagogie.

Prospection commerciale

Rechercher de nouveaux clients / prospects pour développer le portefeuille et enrichir son réseau.

Réalisation de graphismes et d'illustrations

Créer des éléments graphiques ou illustrations répondant aux besoins en respectant les directives éditoriales, artistiques et techniques.

Réalisation des actes de gestion nécessaires à l'attribution des droits

Traiter et analyser les anomalies dans les déclarations des entreprises pour permettre l'attribution des droits.

Réduire le nombre de rejets en prenant des mesures préventives.

Référentiels comptables, fiscaux et réglementaire

Connaitre et maîtriser les référentiels comptables, fiscaux et réglementaire



Les compétences métier

Relation médias

Gérer les relations médias afin de contrôler l'ensemble des informations transmises au public et l'image et / ou le message devant être diffusé.

Rémunération et avantages sociaux

Maîtriser les techniques et outils en matière de rémunération et avantages sociaux.

Réseaux informatiques

Comprendre et appréhender les opérations réseaux bout en bout et l'écosystème dans un souci d'accessibilité et de protection des données.

Résolution d'incidents et optimisation

Installer, configurer et intégrer les solutions et produits.

Santé et sécurité

Connaître la réglementation et mettre en œuvre les procédures appropriées en matière de santé et de sécurité et d'aménagement des espaces de travail.

Sécurisation des actes juridiques

Sécuriser les actes juridiques en respectant les règles et les délais.

Sécurité des systèmes d'information

Identifier les risques de sécurité par des analyses et des audits.

Gérer et garantir la sécurité des systèmes d'information.

Souscription et mise en gestion des contrats

Instruire les dossiers en validant la complétude et la recevabilité des dossiers.

Evaluer l'impact des modifications sur les contrats.

Suivi des clients

Coordonner la mise en place effective des contrats ou des accords dans les délais définis.

Répondre aux sollicitations du client.

Suivi des commandes

Planifier et piloter les commandes au regard des besoins et des enjeux.

Suivi des dossiers de prestations

Suivre et informer le client du traitement de son dossier.

Tarification des produits et des contrats

Utiliser des techniques de tarification adaptées, dynamiques et innovantes pour optimiser la tarification des contrats et leur rentabilité.



Les compétences métier

Test / Recette

Mettre au point et exécuter des procédures systématiques de test / cahiers de recettes sur des systèmes informatiques ou sur des exigences d'utilisabilité du client pour s'assurer de la conformité avec les spécifications de conception.

Traitement de contentieux / pré-contentieux

Gérer et étudier les dossiers clients sur lesquels il pourrait y avoir un contentieux afin de trouver la meilleure solution/compromis pour l'entreprise et pour le client.

Traitement des actes de gestion liés aux contrats

Maîtriser les procédures de gestion des contrats et la réglementation en vigueur.

Traitement des déclarations de courtage/gestion déléguée/réassurance

Vérifier les déclarations et calculer les commissions / flux de réassurance / flux de gestion déléguée dans le respect des procédures et des réglementations.

Traitement des demandes du client

Assurer la gestion des demandes client de manière à le satisfaire au mieux.

Traiter les demandes des clients dans les délais les plus courts.

Traitement des flux bancaires

Réaliser les transferts et les signatures électroniques de son périmètre d'activité dans le respect des normes et des délais.

Traitement des prestations

Maîtriser les procédures de traitement des prestations et la réglementation en vigueur.

Traitement et évaluation des instruments financiers

Traiter les instruments financiers et évaluer leur conformité à la réglementation ainsi qu'aux règles internes.

Vente

Vendre des prestations adaptées aux besoins du client et conformes aux obligations réglementaires en vigueur.