

# FICHE DE SYNTHÈSE – MOTEURS DU CHANGEMENT



## Caractérisation de l'évolution du métier à horizon 2025

### 1 Environnement et activités des équipes

- L'**environnement** des mutuelles se caractérise par une **complexité croissante** compte-tenu des évolutions réglementaires, du développement du numérique et de l'évolution rapide des habitudes des adhérents / prospects et de la concurrence.
- Les mutuelles **renforcent et multiplient les partenariats** afin de rester attractives et d'améliorer leur valeur ajoutée.
- Les **interactions sont plus fréquentes entre les équipes et les adhérents** en raison du renforcement de la notion émergente de « service ».
- Les **actions à plus forte technicité** prennent une part grandissante dans l'activité des équipes.

### 2 Transformation de l'activité RH

- Les RH se positionnent en tant que **partenaires dans la conduite du changement** auprès des métiers pour les accompagner dans la transformation des activités.
- Un **sens client interne** se développe pour les équipes RH pour améliorer l'expérience collaborateur au sein des mutuelles.
- Un basculement **du RH gestionnaire vers le RH développeur** : les RH seront plus sollicités pour concevoir des outils, des formations, etc.

### 3 Transformation de l'activité des manager et de chef de projet

- L'accompagnement au changement et l'animation des équipes **deviennent prépondérants dans le métier des encadrants**.
- Les managers (toutes fonctions confondues) et les chefs de projets ont davantage un **rôle de facilitateur dans la résolution des problèmes remontés par leur équipe** : cela implique une responsabilisation des salariés sur leur périmètre d'activité.
- Les **objectifs d'équipes et l'évaluation** sont **d'avantage centrés sur la qualité de la relation client**. Cela implique de penser et de développer des outils de mesure de la qualité de la relation client pour pouvoir évaluer la performance.

## Evolution souhaitée des compétences

### 1 Compétences qui resteront stables

|   | Technique (Tech.) | Comportemental (Comp.) |
|---|-------------------|------------------------|
| Maîtriser les différents applicatifs informatiques spécifiques au projet / métier – (1),(2)*                    | X                 |                        |
| Organiser et coordonner l'activité de l'équipe en vue du respect des contraintes (délai, qualité...) – (1),(2)* | X                 |                        |
| Animer les réunions et les instances décisionnelles – (1),(2)*  | X                 |                        |
| Assurer un reporting auprès des parties prenantes au projet / métier – (1),(2)*                                 | X                 |                        |

\* (T) : transverse    (1) : spécifique à la sous-famille « Manager de proximité »    (2) : spécifique à la sous-famille « Chef de projet »  
 (3) : spécifique à la sous-famille « Développement RH »

# FICHE DE SYNTHÈSE – MOTEURS DU CHANGEMENT

## Evolution souhaitée des compétences

1

### Compétences qui resteront stables

|  | Technique (Tech.) | Comportemental (Comp.) |
|--|-------------------|------------------------|
| Définir les objectifs du projet / de l'équipe, la feuille de route et le mode de fonctionnement de l'équipe pour les atteindre (juste allocation des ressources aux besoins) – (1),(2)*  | X                 |                        |
| Maîtriser les techniques et outils de résolution de problèmes – (1),(2)*   | X                 |                        |
| Maintenir et développer les compétences des collaborateurs – (1)*  | X                 |                        |
| Participer à la définition et la mise en œuvre de la politique développement RH (recrutement, évaluation, formation, mobilité...) – (3)*   | X                 |                        |
| Veiller au respect de la diversité et mettre en place des actions ciblées à l'intention de publics particuliers (travailleurs handicapés, seniors...) – (3)*   | X                 |                        |
| Adapter sa communication à l'interlocuteur et au canal utilisé – (1),(2)*  |                   | X                      |
| Mobiliser les collaborateurs de l'équipe / les différents contributeurs du projet en faisant preuve de leadership (écoute, communication adaptée et efficace des objectifs, capacité à fédérer autour de ces objectifs) – (2),(3)* |                   | X                      |
| Savoir négocier pour défendre les intérêts du projet – (2)*  |                   | X                      |

2

### Compétences qui gagnent en importance

|   | Tech. | Comp. | Développement |
|---|-------|-------|---------------|
| Savoir faire émerger la créativité au sein des équipes – (T)*   | X     |       | Important     |
| Maîtriser les outils et techniques de management à distance – (T)*  | X     |       | Important     |
| Communiquer en interne / externe sur le projet / métier afin d'augmenter sa visibilité /son rayonnement – (1),(2)*  | X     |       | Important     |
| Connaître, prendre en compte et communiquer sur l'organisation et l'environnement de la mutuelle – (1),(2)*   | X     |       | Mesuré        |
| Accompagner et conduire le changement – (1),(2)*  | X     |       | Important     |
| Conseiller les managers sur la transformation de leur activité en se positionnant comme partenaires dans la conduite du changement – (3)*   | X     |       | Important     |
| Connaître et prendre en compte la stratégie, l'organisation, l'environnement et la réglementation (droit du travail, conventions collectives, formation...) de la mutuelle – (3)* | X     |       | Mesuré        |

\* (T) : transverse (1) : spécifique à la sous-famille « Manager de proximité » (2) : spécifique à la sous-famille « Chef de projet »  
 (3) : spécifique à la sous-famille « Développement RH »

# FICHE DE SYNTHÈSE – MOTEURS DU CHANGEMENT

## Evolution souhaitée des compétences

### 2 Compétences qui gagnent en importance

|   | Tech. | Comp. | Développement |
|---|-------|-------|---------------|
| Maîtriser les techniques et outils de GPEC, de recrutement et d'évaluation et savoir les améliorer / concevoir si nécessaire – (3)* | X     |       | Mesuré        |
| Conseiller les managers dans la gestion des compétences et l'évaluation de leurs collaborateurs – (3)*                              |       | X     | Mesuré        |

### 3 Compétences qui perdront en importance

|   | Tech. | Comp. | Recul     |
|---|-------|-------|-----------|
| Préparer, rédiger, suivre l'évolution des contrats de travail et informer les salariés sur leurs droits et obligations – (3)*   | X     |       | Important |
| Accompagner les collaborateurs au moment de leur intégration et les conseiller individuellement sur leurs évolutions professionnelles pendant leur parcours au sein de la mutuelle – (3)* | X     |       | Mesuré    |

### 4 Compétences émergentes

|   | Tech. | Comp. | Développement |
|---|-------|-------|---------------|
| Etre agile (des équipes plus diverses, avec des experts de différents domaines) – (1),(2)*                  |       | X     | Important     |
| Développer une culture du résultat au service du client (interne ou externe) au sein de l'équipe – (1),(2)* |       | X     | Important     |
| Collaborer avec le réseau de partenaires internes et externes – (1),(2)*                                    |       | X     | Mesuré        |
| Améliorer l'expérience collaborateur – (3)*   | X     |       | Mesuré        |
| Exploiter les informations disponibles grâce au développement du big data – (3)*                            | X     |       | Mesuré        |
| Accompagner le développement des talents dans les mutuelles – (3)*  | X     |       | Mesuré        |

\* (T) : transverse (1) : spécifique à la sous-famille « Manager de proximité » (2) : spécifique à la sous-famille « Chef de projet »  
 (3) : spécifique à la sous-famille « Développement RH »

# FICHE DE SYNTHÈSE – MOTEURS DU CHANGEMENT

## Leviers à mettre en place ou à renforcer

| Objectifs   | Leviers  | Horizon     | Faisabilité | Atteinte des objectifs |
|---|--|-------------|-------------|------------------------|
| Tirer profit des synergies entre les acteurs du secteur                 | Mettre en réseau les mutuelles   | Moyen terme | Faible      | Moyen                  |
| Attirer les talents   | Développer une marque employeur solide                                   | Moyen terme | Moyenne     | Moyen                  |
|   | Adapter la politique salariale   | Moyen terme | Moyenne     | Fort                   |
| Favoriser la diffusion des connaissances et bonnes pratiques            | Proposer des coachings   | Court terme | Moyenne     | Moyen                  |
|   | Développer le tutorat intergénérationnel (nouvelles technologies)        | Court terme | Moyenne     | Faible                 |
| Sécuriser les recrutements  | Adapter les modalités de recrutement aux profils cibles                  | Court terme | Forte       | Moyen                  |
|   | Définir le profil / compétences recherchés avec les métiers              | Court terme | Faible      | Faible                 |
|   | Renforcer le recrutement des profils rares                               | Court terme | Forte       | Moyen                  |
|   | Mettre en place des partenariats avec les écoles                         | Moyen terme | Forte       | Faible                 |
| Fidéliser les talents   | Mettre en place un accompagnement / une gestion des talents              | Moyen terme | Moyenne     | Fort                   |
| Répondre aux enjeux de compétences liés aux transformations des entités | Construire un plan de formation adapté aux enjeux des transformations    | Court terme | Forte       | Faible                 |
|   | Diversifier les types de formation                                       | Court terme | Forte       | Faible                 |
|   | Proposer des formations longues  | Court terme | Forte       | Faible                 |
|   | Diversifier les modalités de formation                                   | Court terme | Forte       | Faible                 |
| Renforcer le poids des formations                                       | Intégrer la formation dans les objectifs des collaborateurs              | Court terme | Moyenne     | Faible                 |
| Accompagner la transversalité   | Développer des parcours transverses                                      | Moyen terme | Faible      | Faible                 |
|   | Promouvoir la mobilité géographique et fonctionnelle                     | Moyen terme | Faible      | Faible                 |
| Accompagner la mobilité   | Mettre en place une communication claire sur la mobilité et les parcours | Moyen terme | Moyenne     | Faible                 |