

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