



Les enjeux de transformation des métiers de la Mutualité

Éléments prospectifs à horizon 2025

Synthèse de l'étude

Synthèse de l'étude prospective

« Les enjeux de transformation des métiers de la Mutualité »



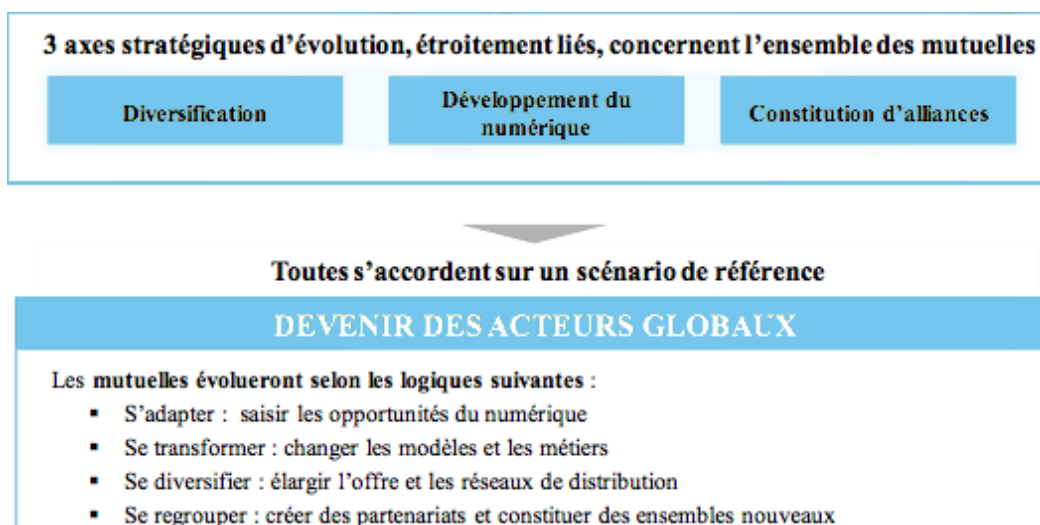
L'étude « Les enjeux de transformations des métiers de la Mutualité » a été réalisée en 2016 dans un contexte de profondes mutations du secteur mutualiste. Elle a pour but d'anticiper les besoins d'accompagnement des collaborateurs. La dimension prospective se concrétise par un travail d'identification d'un **scénario d'évolution à horizon 2025** construit sur la base des choix stratégiques opérés par les mutuelles. Les conséquences de ce scénario sont ensuite déclinées sur les **activités et compétences de familles de métiers** ciblées en raison des effectifs concernés et des enjeux qu'elles représentent dans la transformation des mutuelles. Il s'agit des familles : « Conception produits et Etudes de risques », « Marketing », « Commerciale », et « Gestion ». Les métiers du développement RH, de la gestion de projet et du management de proximité, essentiels à l'accompagnement des transformations, font quant à eux fait l'objet d'une cinquième thématique spécifique intitulée « Moteurs du changement ».

Cette étude constitue avant tout un **outil d'aide à la décision en matière de politique de ressources humaines, tant pour les dirigeants mutualistes que pour les partenaires sociaux.**

Un scénario d'évolution stratégique

La première partie répond à la question de **l'évolution du secteur par la formalisation d'un scénario stratégique de référence** qui expose les bouleversements du secteur de la mutualité et les réponses envisagées par les mutuelles. Ainsi la stratégie des mutuelles prend en compte trois axes d'évolution majeurs et engageants pour l'avenir : « **la diversification** », « **le développement du numérique** » et « **la constitution d'alliances** ». Ces trois axes convergent vers un objectif commun, celui de « **devenir des acteurs globaux** ». Ce dernier suscite une adhésion forte de la part des mutuelles et résume l'ambition des acteurs de la branche, il constitue ainsi l'intitulé du scénario d'évolution stratégique.

« Devenir des acteurs globaux »



Ce scénario guide la réflexion menée sur les cinq familles de métiers en seconde partie de l'étude.

Synthèse de l'étude prospective

« Les enjeux de transformation des métiers de la Mutualité »



De fortes évolutions des activités et des compétences

Les impacts du scénario sont déclinés sur les activités et compétences de chaque famille de métiers. Un travail d'identification des leviers RH et stratégiques est ensuite réalisé pour accompagner les transformations. Pour chaque famille, l'étude propose ainsi une fiche de synthèse qui décrit l'ensemble des évolutions, le développement des compétences et les leviers à mettre en œuvre à court, moyen et long termes.

L'étude montre l'émergence d'évolutions transverses à l'ensemble des familles : le développement d'un bouquet de services, d'une relation client omnicanal et d'une orientation adhérent accrue (offre de services adaptée, relation personnalisée...) ; l'évolution des modes de travail et des organisations pour s'adapter à la complexification de l'environnement (instantanéité de la relation adhérent, constitution d'équipes pluridisciplinaires, organisation matricielle, partenaires internes ou externes...) ; l'évolution des modes de management (transverse, à distance, en réseaux complexes, ..) ; l'acquisition de compétences transverses : agilité, prise d'initiative, capacité à travailler en mode collaboratif, gestion des données, orientation adhérent, gestion des réseaux internes et externes.

Cette étude démontre par ailleurs l'importance de **l'implication des managers, des chefs de projet et des métiers du développement RH dans la conduite de ces changements.**

Des leviers d'action et recommandations

L'étude propose des leviers d'action (formation, recrutement, mobilité, ...) pour accompagner ces transformations. Seule **une politique combinant un ensemble de leviers** identifiés avec un engagement de les tenir dans la durée permettra d'accompagner efficacement les collaborateurs dans des changements complexes.

L'étude pose également, dans une dernière partie, un certain nombre de recommandations (développer l'attractivité des marques employeurs, travailler sur les référentiels de valeurs, renforcer les compétences managériales, ...). Ces dernières constituent, pour la branche comme pour les mutuelles, une boîte à outils. Il s'agira pour chaque acteur de se positionner et de décider des actions prioritaires les plus adaptées à ses enjeux, ses besoins de transformations et ses ressources mobilisables.

L'investissement des acteurs de la branche

Cette étude est le résultat de l'investissement et du professionnalisme des acteurs de la branche ayant participé aux nombreux entretiens et groupes de travail. Elle démontre que l'Observatoire de l'Emploi et de Métiers en Mutualité est un lieu d'échanges enrichissant et productif. **Elle confirme la nécessité d'engager dès maintenant une transformation qui est jugée majeure afin d'accompagner les changements profonds que connaîtront les métiers dans la décennie.** Cette transformation nécessite un **engagement sur le long terme des dirigeants mutualistes** dans la construction et le développement d'une politique de ressources humaines responsable et pérenne.