



Les métiers  
de la gestion  
en Mutualité  
à horizon  
2025

Accompagner  
les parcours  
professionnels



# Les évolutions du secteur de la Mutualité transforment les métiers de la gestion

Ce qui change pour les mutuelles

## Diversification des produits et services

Les organismes mutualistes élargissent leur offre au-delà de l'assurance santé et développent des services innovants.

## Nouvelles attentes des adhérents

Les adhérents recherchent un accompagnement personnalisé et attendent une qualité de service accrue.

## Transformation digitale

La numérisation des flux permet la création d'outils d'aide à la gestion, ouvrant la voie à des solutions d'intelligence artificielle.

## Réglementation

Les mutuelles sont soumises à des réglementations de plus en plus contraignantes sur :

- Les échanges de données (déclaration sociale nominative, tiers payant généralisé...)
- La standardisation des produits (généralisation de la complémentaire santé en entreprise, contrats responsables...)
- La maîtrise des risques (protection des données, Solvabilité 2...)

## Une étude prospective de la branche Mutualité



L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a réalisé en 2017-2018 une étude prospective intitulée : **Les enjeux de transformation des métiers de la gestion à horizon 2025 : quelles pratiques d'accompagnement RH et managériales ?** Cette réflexion a été conduite à la demande de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche Mutualité. Elle tire son origine d'une première étude sur les évolutions prévisibles de l'ensemble des métiers des

mutuelles. Parmi eux, les activités de la gestion, qui concentrent près de 32 % des effectifs salariés de la branche, sont particulièrement concernées par les mutations à venir.

L'étude a mobilisé plus de 25 mutuelles et a été supervisée par un comité de pilotage paritaire réunissant des représentants de l'Association Nationale des Employeurs de la Mutualité (ANEM) et des organisations syndicales représentatives au niveau national.

## Impacts pour les gestionnaires

- Maîtrise d'une offre de produits et services plus large
- Développement du conseil sur les offres (garanties, services)
- Accompagnement plus individualisé des clients
- Automatisation des tâches les plus simples et massives
- Transfert de certaines tâches vers les clients
- Porosité accrue des missions entre la gestion et la vente
- Développement d'un travail plus collaboratif (partenaires, autres métiers)



## Axes d'évolution des métiers

### → + de technicité

Traitement des dossiers complexes, anomalies, contrats sur-mesure.  
**Le gestionnaire est expert et pilote de son activité.**

### → + de relation client

Personnalisation de la relation client, traitement multicanal, fidélisation.

### → + de conseil et d'accompagnement

Apport de solutions, proposition de services inclus ou non inclus en fonction des événements de la vie, proposition d'actions de prévention en vue de réduire le risque.  
**Le gestionnaire accompagne un parcours de vie.**

### → + de contrôle

Contrôle des activités, contrôle qualité (enquête satisfaction, certification ISO...).

### → + d'approche globale des besoins client

Polyvalence sur une population d'adhérents dédiés.  
**Le gestionnaire a un premier niveau de connaissance sur l'ensemble des produits.**

### → + de transversalité

Contribution à des projets transverses (évolution du système d'information, des procédures...).  
**Le gestionnaire coordonne un parcours client avec l'ensemble des métiers.**

# 3 scénarios d'évolution du métier de gestionnaire... qui peuvent se combiner

**Le gestionnaire Conseiller d'un parcours de vie**

Il répond aux besoins de l'adhérent tout au long de son parcours de santé et apporte des réponses pour tous les événements de la vie.

**Le gestionnaire Garant d'un parcours client**

Il accompagne l'adhérent dans l'ensemble de ses démarches et demandes, coordonne et fluidifie le parcours client.

**Le gestionnaire Pilote de son activité**

Il dispose d'une expertise croissante face à la complexité des dossiers non traités dans le cadre de processus automatisés.

## Exemples de compétences en émergence

- Posture de conseil et d'accompagnement
- Maîtrise des produits et services de la mutuelle
- Prise d'initiatives au service de l'adhérent

- Capacité d'analyse contextuelle
- Savoir-être au contact de l'adhérent dans un contexte multicanal

- Compréhension des besoins client
- Capacité à présenter l'ensemble des produits et services de la mutuelle
- Maîtrise de l'organisation de la mutuelle
- Capacité à coordonner les actions et à travailler en mode collaboratif avec l'ensemble des métiers

## Exemples de compétences métier

- Compétences en système d'information : contrôle et pilotage des flux de données, maîtrise d'ouvrage
- Compétences en technique d'assurance : gestion des risques, relation et conventionnement avec les professionnels de santé, contribution à la réponse aux appels d'offres, veille juridique et réglementaire
- Compétences relationnelles : réponse aux cas complexes, réclamations des clients, formation des gestionnaires

## Compétences cibles à horizon 2025

### Métier

- > Appréhender le marché et l'environnement.
- > Maîtriser les produits et les services de la mutuelle et la réglementation.
- > Collecter et analyser les informations afin de construire une réponse adaptée.
- > Maîtriser le fonctionnement des flux dématérialisés.
- > Détecter les risques de non-conformité.
- > Apporter un support technique et transmettre ses savoir-faire pour améliorer l'expérience client.

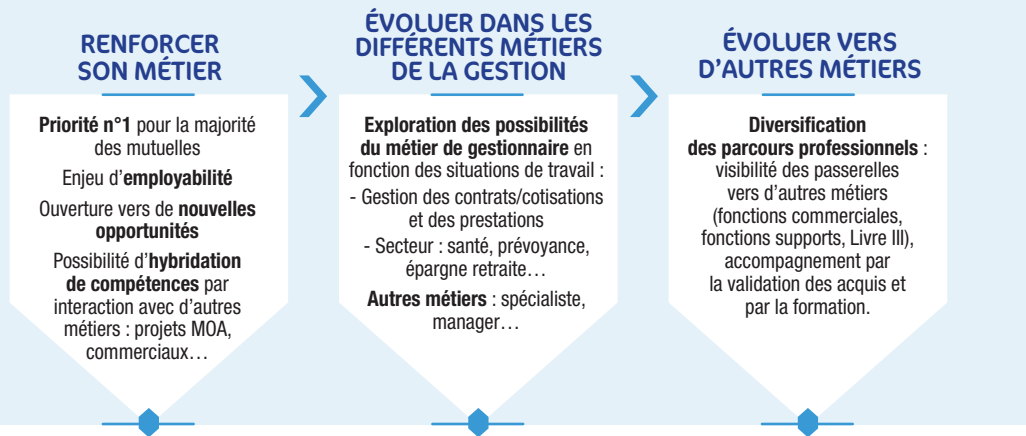
### Digital

- > Gérer une relation client multicanale en adaptant sa communication au canal utilisé et aux critères de qualité de la relation client.
- > Maîtriser les outils du parcours client et les applicatifs métiers.
- > Comprendre et utiliser les modes de travail collaboratifs.
- > Rechercher rapidement la bonne information dans un environnement de données volumineuses.
- > Respecter les obligations en matière de données personnelles.

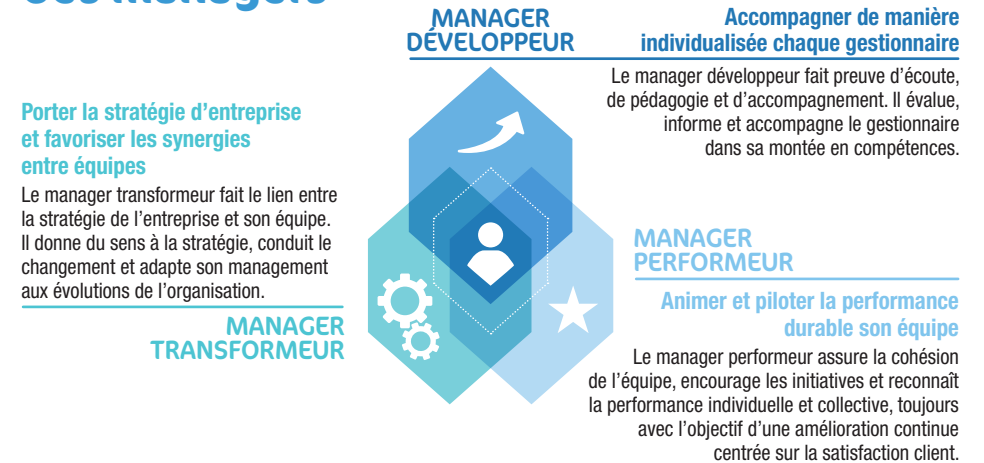
### Relationnel

- > Créer une relation de confiance et de proximité client.
- > Diagnostiquer les besoins des clients en fonction de leur situation de vie pour apporter les solutions adaptées.
- > Orienter vers les interlocuteurs internes ou partenaires externes pour répondre aux besoins du client et, le cas échéant, coopérer efficacement avec eux.
- > S'assurer de la satisfaction du client.
- > Etre force de proposition et contribuer aux retours d'expériences.

## Les perspectives d'évolution pour les gestionnaires



## Le rôle d'accompagnement des managers



## Un enjeu majeur pour les ressources humaines

### RENDRE LE GESTIONNAIRE ACTEUR DE SON PARCOURS

- ◆ Partager la **connaissance des métiers de la mutuelle** :
  - L'évolution des compétences attendues dans les métiers
  - Les parcours possibles
  - L'analyse des passerelles
- ◆ Ce partage peut par exemple prendre la forme d'outils : site dédié, outil d'autopositionnement, campagnes de communication, lien avec la bourse à l'emploi...

**Les apports de la branche : nouvelle fiche métier du gestionnaire, cartographie des parcours, exemple de fiche passerelle documentée**

### PROFESSIONNALISER ET PERSONNALISER L'ACCOMPAGNEMENT

- ◆ Renforcer la fonction de **conseil en évolution professionnelle** afin d'accompagner :
  - Les salariés dans les projets et parcours professionnels
  - Les managers et les responsables RH dans les processus de recrutement et de mobilité
- ◆ Favoriser la découverte métier : « Vis ma vie », stage découverte...
- ◆ Ouvrir le champ des possibles pour des projets personnels spécifiques ou des besoins en lien avec la stratégie d'entreprise

**L'apport de la branche : mise en visibilité et apports méthodologiques sur la construction des passerelles métiers**

- ◆ Définir le rôle du manager en fonction des enjeux et des valeurs de la mutuelle
- ◆ S'appuyer sur le manager pour **porter la stratégie de la mutuelle** : incarner les grandes transformations, donner du sens, favoriser les synergies au-delà du service...
- ◆ Mettre en place une action conjointe RH manager pour un **accompagnement personnalisé des gestionnaires**

**L'apport de la branche : définition des nouveaux attendus managériaux pour accompagner les métiers de la gestion**

### RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

- ◆ Développer les dispositifs d'apprentissage sous l'angle de la **satisfaction client**
- ◆ Permettre une plus grande **personnalisation des parcours de formation** : évaluation initiale, tronc commun + approche modulaire, VAE...
- ◆ Diversifier les modalités de formation pour une **plus grande agilité** : équilibre présentiel/distanciel, formation en situation avec l'appui de référents formateurs...

**L'apport de la branche : projet de refonte du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) dédié aux métiers de la gestion**

### RENOUVELER L'OFFRE DE FORMATION

### **L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM)**

est une instance paritaire agissant par délégation de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la Mutualité.

Sa mission est de réaliser une veille permanente sur les facteurs de transformation du secteur mutualiste et d'en décliner les impacts en matière d'emplois, de compétences et de formation dans le cadre d'études prospectives.

L'OEMM est chargé d'éclairer les partenaires sociaux sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées.

Les travaux de l'Observatoire ont également vocation à accompagner les mutuelles dans leur gestion prévisionnelle des emplois et compétences.



**Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité**

17 avenue Victor Hugo, 75016 PARIS

01 53 64 53 45 – [secretariatoemm@anem-mutualite.fr](mailto:secretariatoemm@anem-mutualite.fr)