

RELEVONS ENSEMBLE LE DÉFI DES MUTATIONS DES ENTREPRISES MUTUALISTES !

CE début 2019 est marqué par des exigences fortes envers les mutuelles. Les pouvoirs publics, face à la pression sociale, leur en demandent toujours plus et ne desserrent pas la pression des contraintes réglementaires et fiscales. Le tout dans un contexte de concurrence exacerbée.

Face à ces défis, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM), dont la ligne stratégique est d'« être au service des mutuelles », les accompagne dans les mutations : révolution numérique, décryptage des enjeux, nouvelles organisations du travail... Le succès engage l'ensemble des « parties constituantes » des entreprises mutualistes, pour reprendre la formule du rapport Notat-Senard. Cette ambition commune est partagée par la gouvernance paritaire de l'OEMM.

En 2018, l'OEMM a publié sa deuxième étude prospective centrée sur la transformation des métiers de la gestion en Mutualité à horizon 2025. Un enjeu de taille car cette famille professionnelle représente environ un tiers des effectifs salariés de la branche. La table ronde dédiée aux résultats de cette étude a sans aucun doute été un moment fort d'appropriation, de partage et de débat. La refonte du CQP de spécialiste prestations santé prévoyance est désormais à l'ordre du jour.

En 2019, une nouvelle étude prospective, la première de cette envergure, sera conduite sur les métiers du secteur sanitaire et social du Livre 3. L'objectif est là aussi de sécuriser les parcours des collaborateurs. Nous en partagerons les résultats en fin d'année. D'autre part, dès février, l'OEMM mettra à votre disposition une formation DDA « clé en main » à destination des mutuelles du Livre 2.



Cette volonté d'accompagnement de tous nos adhérents, quelle que soit leur taille, quels que soient les métiers qu'ils exercent, demeure

la colonne vertébrale de notre action. Elle est aujourd'hui efficace car vous enrichissez nos travaux en participant à nos groupes de travail, comités de pilotage. Soyez-en sincèrement remerciés. En attendant d'autres concrétisations que vous découvrirez au fil des mois, je vous souhaite une très bonne année !

► Marie-Pierre LE BRETON,
Présidente de l'OEMM



Parmi l'ensemble des emplois mutualistes, les métiers de la gestion sont particulièrement concernés par les mutations en cours dans les mutuelles. L'étude prospective de l'OEMM, rendue publique le 23 novembre 2018, repère trois scénarios possibles d'évolution des activités de gestion. Enjeu : accompagner chaque salarié dans son nouveau parcours professionnel.

LES mutuelles sont confrontées aux profondes transformations du secteur de la protection sociale complémentaire et de la santé : concurrence exacerbée, diversification des offres, nouvelles attentes des adhérents, transformation digitale, renforcement des contraintes réglementaires etc.

Pour y faire face, elles adaptent leur stratégie, leur organisation et leur gestion des compétences. L'ensemble des métiers sont concernés. Parmi eux : les métiers de la gestion, soit près d'un tiers des effectifs de la branche représentant environ 15 000 collaborateurs. L'évolution de leurs activités s'accompagne pour les gestionnaires d'un véritable changement culturel : passer de la gestion technique d'un dossier à l'accompagnement de l'adhérent dans tous les événements du parcours de vie.

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.*

Au regard de ces évolutions et du nombre de salariés concernés, 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 des métiers des mutuelles.

L'étude a mobilisé plus de 25 mutuelles. Elle s'est également construite grâce aux échanges en comité de pilotage entre responsables mutualistes et Organisations syndicales. Elle a permis de diagnostiquer les facteurs de transformation des métiers de la gestion, de définir des scénarios, d'en identifier les impacts sur les compétences et pratiques d'accompagnement RH et managériales. ➤

► Pour les métiers de la gestion, trois scénarios prospectifs se dessinent, cumulables selon les stratégies et les organisations :



De nouvelles compétences

Tout en réaffirmant les compétences techniques du gestionnaire, les transformations du secteur font émerger des nouvelles compétences : **compétences analytiques** (résolution de problèmes, diagnostic de la situation du client) ; **compétences relationnelles** (en contrepoint de l'automatisation des tâches répétitives, le gestionnaire sera davantage en contact avec le client) ; **compétences numériques** (gestion du parcours client dans un environnement numérique).

L'enjeu pour les mutuelles est d'accompagner l'ensemble des gestionnaires dans ces évolutions. Pour outiller les mutuelles, les travaux de l'OEMM ont abouti à la création d'un dispositif articulé autour de :

- La définition des compétences cibles du métier de gestionnaire ;
- La mise en évidence d'un socle de compétences transverses à l'ensemble des métiers ;
- Des pistes de rénovation de l'offre CQP (certification de qualification professionnelle) de branche ;
- La définition des nouveaux attendus managériaux pour accompagner les gestionnaires ;
- Des préconisations pour faciliter les mobilités (mise en visibilité des passerelles) et repenser les modes d'apprentissage.



► Au final, cette étude prospective constitue **un outil d'aide à la décision** en matière de politique des ressources humaines. Il s'agit, pour chaque mutuelle, de se positionner et de décider des actions prioritaires les plus adaptées à ses besoins et ressources mobilisables pour conduire la transformation. Pour la branche, l'enjeu est de donner de la visibilité sur l'évolution du métier de gestionnaire, d'intégrer les questions relatives à l'accompagnement du métier et à sa reconnaissance, autant sur le plan des pratiques de gestion des ressources humaines que des pratiques managériales. ♦

► *L'étude prospective a été présentée le 23 novembre 2018 à l'issue de l'Assemblée générale de l'ANEM devant près d'une centaine de personnes. La manifestation a été ouverte par Marie-Pierre LE BRETON et Claire DEPAMBOUR, respectivement Présidente et Vice-Présidente de l'OEMM.*



► *Deux tables rondes se sont succédé. La première séquence a illustré l'impact de l'évolution des mutuelles sur l'activité de gestion. Y ont participé : Jean-Luc GAMBÉY, fondateur de L'Assurance en mouvement et d'Assurance TV, Alexandre ANDRÉ, Président de la Mutuelle Avenir Santé, et Serge YATTAH, Directeur exécutif Services Adhérents d'Intériale Mutuelle (photo de gauche.)*

► *La seconde table ronde a porté sur l'accompagnement du changement, avec : Frédéric PAUTHIER, Directeur des RH et de la vie institutionnelle de la MGEN, Laurence LÉZIER, Directrice développement des talents au sein du Groupe La Poste, Amandine LEVIEL, Responsable de l'OEMM, et Christel BABUT, DRH d'Eovi MCD (photo de droite.)*

POUR ALLER PLUS LOIN

Sur le [site Internet de l'ANEM](#) ou en cliquant directement sur les liens ci-dessous, vous pouvez consulter et télécharger :

- [L'intégralité de l'étude](#)
- [Une synthèse de deux pages](#)
- [Un dépliant d'information](#) à l'adresse des RH, des managers et des professionnels concernés ainsi que des représentants des organisations de salariés.

Des exemplaires imprimés de ce dépliant sont également disponibles dans la limite du stock disponible. Vous pouvez vous en procurer auprès de l'OEMM en adressant votre demande à : p.lelievre@anem-mutualite.fr.

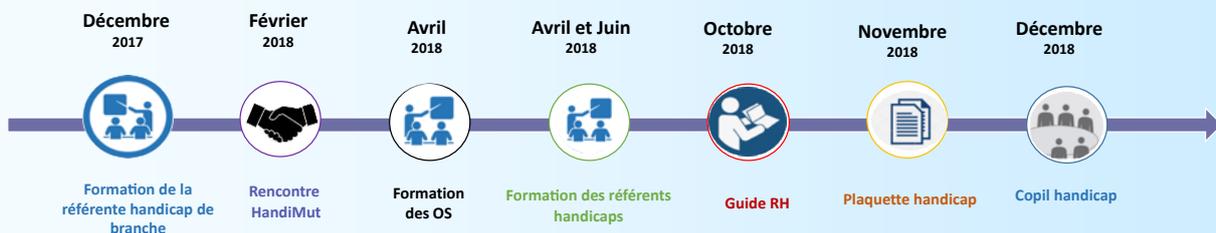
La branche Mutualité mène, dans les suites de l'accord signé en mai 2016 par tous les partenaires sociaux, une politique volontariste en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Elle participe activement à leur insertion professionnelle. Une convention avec l'Agefiph a été signée en janvier 2018 pour trois ans. L'année 2019 commence avec la deuxième réunion du réseau de référents handicap le 22 janvier à Paris et la sortie d'un guide RH.

La convention conclue en 2018 avec l'Agefiph permet la mise en place d'une démarche structurée indispensable à l'élaboration et au déploiement d'une politique handicap active. Cette convention s'articule autour de 5 axes stratégiques : la communication, la sensibilisation et l'accompagnement, l'appui au recrutement, la sécurisation des parcours professionnels et enfin la collaboration avec le secteur protégé et adapté. L'ensemble de cette démarche est en parfaite adéquation avec les valeurs de solidarité de la Mutualité.

Chaque axe se décline en actions directes auprès des différentes parties prenantes des mutuelles, à savoir les partenaires sociaux, les référents handicap des mutuelles, les managers et les acheteurs.

Bilan 2018 : création du réseau Handimut

L'année 2018 a été la première année d'application de cette convention avec la mise en œuvre de nombreuses actions dédiées au handicap, notamment afin de professionnaliser l'ensemble des parties prenantes de la Mutualité.



◆ Réseau Handimut

Les référents handicap de la Mutualité se sont rencontrés pour la première fois le 6 février 2018 à Paris. Cette rencontre a permis d'échanger autour de problématiques communes, de partager ses expériences et d'actualiser ses connaissances autour du **recrutement des personnes en situation de handicap**.

Cette rencontre a été animée selon le principe de la liberté de parole afin de permettre à chacun d'évoquer librement les difficultés rencontrées et de construire ensemble des solutions. A son issue, chaque participant a reçu des outils dédiés au recrutement des personnes en situation de handicap : le Guide des ►►

► Pour visionner la vidéo sur la première rencontre du réseau handicap, [cliquer ici](#).



PROCHAINE RÉUNION DU RÉSEAU LE 22 JANVIER 2019

Plusieurs actions sont prévues sur l'année 2019 dont les rencontres Handimut. La prochaine rencontre du réseau a lieu le 22 janvier, à Paris, sur la thématique **du maintien dans l'emploi**.



Pour plus d'information, contacter Asmahani AHAMADA : a.ahamada@anem-mutualite.fr

► civilités à l'usage des gens ordinaires, les clés de réussite d'un entretien de recrutement d'une personne en situation de handicap et le Livre blanc Exéco sur le handicap et la performance collective.

◆ Formation

Les organisations syndicales représentatives de la branche ainsi que les référents handicap des mutuelles ont été formés à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Cette formation a permis aux différents acteurs de cerner les enjeux et les mécanismes autour des politique d'emploi des personnes en situation de handicap.

◆ Outils de communication

● **Une plaquette institutionnelle** a été publiée à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, qui a eu lieu du 19 au 25 novembre 2018. Son objectif : affirmer l'engagement de la branche Mutualité auprès des collaborateurs en situation de handicap.

► Pour en savoir plus sur l'engagement de la branche Mutualité en matière de handicap, consultez notre plaquette [en cliquant ici](#).



● **Un Guide RH dédié au handicap** est mis à la disposition des référents handicap par la branche Mutualité afin de les accompagner dans leur rôle de conseil auprès des personnes en situation de handicap. Ce guide regroupe un ensemble de fiches pratiques structurées autour des phases principales à mettre en œuvre dans le cadre d'une politique handicap : recrutement, maintien dans l'emploi, sensibilisation, etc.

Le Guide RH, dont le contenu a été réalisé avec les mutuelles, sera disponible fin janvier 2019.

◆ Comité de pilotage

L'ensemble du plan d'actions lié à la politique handicap est conduit par un comité de pilotage paritaire qui se réunit une fois par an. Son objectif est de mesurer l'avancée du projet et d'identifier les plans d'actions correctifs ou préventifs. Tous les partenaires sociaux y sont représentés. ◆

L'OEMM lance en ce début d'année une nouvelle étude prospective sur les enjeux de transformation des métiers des mutuelles du Livre 3. Les activités sanitaires, sociales et médico-sociales constituent un marqueur fort de l'identité mutualiste. Les métiers du Livre 3 se situent à la confluence des profondes mutations que connaissent aujourd'hui la santé, l'assurance et le modèle mutualiste. Explications.

LES mutuelles du Livre 3 représentent un marqueur fort de l'engagement social et du mouvement mutualiste. Soumises à la pression concurrentielle d'autres acteurs (réseaux, libéraux, groupes privés...) et au poids croissant de la réglementation (« 100 % Santé »...), de nombreuses structures peinent néanmoins à équilibrer leur modèle économique. A l'instar de l'ensemble du secteur, des mouvements de convergence et des stratégies partenariales s'installent entre les acteurs.

La digitalisation de l'offre de soins (e-santé, télémédecine...) transforme le rapport des patients au système de santé. Le rapport à la santé lui-même évolue, les attentes se tournent vers le mieux-vivre, le bien-vieillir et l'accompagnement en cas de maladie lourde ou de dépendance.

Les mutuelles du Livre 2 font des activités menées par les organismes du Livre 3 un atout dans l'accompagnement des adhérents.

L'étude sur l'évolution des métiers des soins et de l'accompagnement s'inscrit ainsi dans un contexte d'évolution conjointe des secteurs santé, assurance et activités du Livre 3



► Au-delà de ces facteurs exogènes qui s'imposent à l'ensemble des mutuelles, l'Observatoire s'attachera à prendre en considération la stratégie des acteurs (diversification, prévention, synergies Livre 2 et Livre 3...) et identifiera les transformations en cours et à venir des métiers des différentes structures.

Ainsi, les scénarios prospectifs à horizon 2025 permettront d'analyser les mutations des métiers (activités et compétences) en raison des obligations réglementaires et médicales, de l'intégration des technologies, de la différenciation recherchée sur un marché ultra-concurrentiel, mais aussi en intégrant les orientations structurantes choisies par les acteurs.

Des enjeux multiples en matière de GPEC

Dans le cadre de la mise en perspective des enjeux en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il s'agira de :

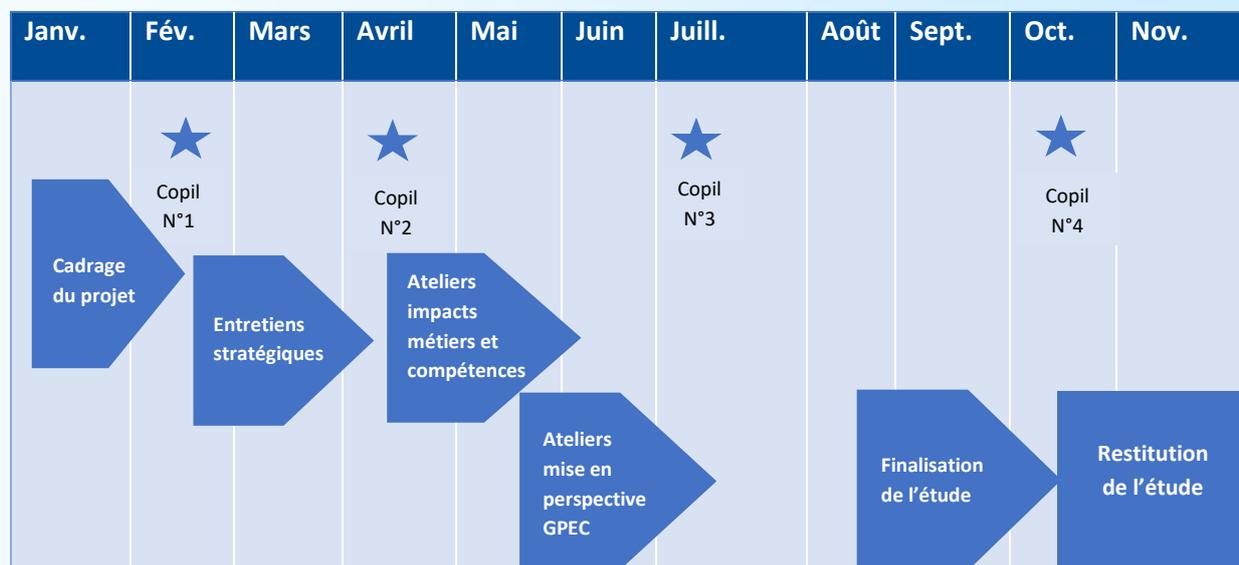
- Définir les compétences clés pour réussir les projets de transformation ;
- Identifier les métiers en développement et les éventuels métiers menacés ;
- Développer les compétences stratégiques à horizon 2025 ;
- Accompagner et sécuriser les parcours, maintenir l'employabilité ;
- Articuler les métiers et synergies entre activités des Livres 2 et 3.

Les résultats attendus

Pour l'OEMM, travailler sur la prospective emploi et compétences des métiers des soins et de l'accompagnement permettra d'**outiller les transformations RH et managériales** des mutuelles afin d'accompagner leur stratégie de développement, mais aussi de déterminer les actions qui pourraient être menées dans le cadre d'une GPEC de branche. ►►

LE CALENDRIER DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE SUR LES MÉTIERS DU LIVRE 3

L'étude débutera fin janvier et se terminera à l'automne 2019. Un événement de restitution sera programmé dans le cadre de la diffusion de l'étude.



Une démarche participative

La démarche de l'Observatoire se veut participative, elle associe les acteurs de la branche à toutes les phases de l'étude.

Le **cadrage de l'étude** associera les représentants de l'ANEM et des organisations syndicales représentatives des salariés afin de recueillir leurs attentes.

Des **entretiens stratégiques** permettront de rencontrer les dirigeants des mutuelles de Livre 3 (DG et DRH). Leur vision structurera les scénarios prospectifs et permettra de formuler les principaux enjeux, tant du point de vue de la stratégie des acteurs que de l'accompagnement RH et managérial.

Les **ateliers de prospective** convieront les experts métiers et RH des mutuelles de Livre 3 afin d'analyser les impacts des scénarios prospectifs sur l'évolution des activités et compétences des métiers. Ces ateliers sont indispensables à la construction des outils d'accompagnement et participent au partage de bonnes pratiques entre mutuelles.

Enfin, le **comité de pilotage paritaire**, composé de représentants de l'ANEM et des organisations syndicales des salariés, orientera les travaux à chaque grande étape et validera les livrables. ◆

Formation obligatoire DDA : cap sur le 23 février 2019 !

La branche Mutualité accompagne les mutuelles du Livre 2 pour se conformer à l'obligation de formation de l'ensemble des collaborateurs prenant part à la distribution de garanties.

Pour mémoire, la directive sur la distribution d'assurances (DDA) du 20 janvier 2016 comprend une série de dispositions visant à garantir aux consommateurs un même niveau de protection, d'information et de conseil. Elle est entrée en vigueur au 1^{er} octobre 2018, à l'exception de l'obligation de formation, dont l'application a été fixée par [arrêté](#) au 23 février 2019.

La formation obligatoire DDA, d'une durée minimum de 15 heures par an, concerne plus de 32 % des effectifs de la branche Mutualité, soit près de 15 000 collaborateurs. Pour y faire face, le principe d'un dispositif d'accompagnement a été adopté par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CPNEFP). Objectif : proposer une solution clé en main adaptée aux besoins des mutuelles sous l'égide de l'OEMM. Un co-financement de la formation a également été prévu via les fonds conventionnels.

L'ANEM a fait appel au centre de formation spécialisé dans l'assurance AF2A pour concevoir cette formation dans les délais impartis. Une démarche participative a été également choisie afin d'associer le maximum d'organismes : c'est ainsi qu'une quarantaine de responsables RH, formation, marketing et de directeurs ont participé aux premiers ateliers organisés les 20 septembre (► voir photo ci-dessus) et 15 novembre 2018.



Première réalisation de l'année 2019 : près de 110 responsables formations, RH et développement de 65 mutuelles vont tester en janvier et février, un MOOC. Il s'agit d'un parcours de formation en ligne comprenant plusieurs dispositifs digitaux (vidéo, e-learning, webinaire, etc.) ►►

► Quatre MOOC seront proposés au total. Le premier propose une formation de 8 heures pour acquérir les compétences professionnelles générales quels que soient la nature des produits distribués, des modes de distribution et des fonctions exercées : intermédiation, devoir de conseil, lutte contre le blanchiment, etc. ◆

Présentation du Bilan social 2018 – Données 2017

Le Bilan social 2018 a été présenté lors de la séance plénière de l'OEMM du 4 décembre 2018. La qualité des réponses des mutuelles permet d'obtenir une véritable photographie de la branche Mutualité.

Fournir des statistiques fiables sur les entreprises mutualistes et nourrir les échanges entre les partenaires sociaux : tels sont les principaux objectifs du Bilan social, de la cartographie des métiers et des focus métiers (gestion, commerciaux et Livre 3) publiés par l'Observatoire.

Ces études sont réalisées sur la base de données 2017 grâce à un questionnaire envoyé aux organismes relevant du Code de la Mutualité et adhérents à l'ANEM. En 2018, 150 entreprises mutualistes ont répondu à l'enquête ainsi sur un total de 337, soit un taux de réponse de 45 %.

Cette « photographie » de la branche s'intéresse aux salariés relevant de la convention collective Mutualité en CDI, CDD et contrats d'alternance présents dans l'entreprise concernée au 31 décembre 2017.

Rappel : ces données sont indispensables pour éclairer les travaux de l'OEMM. L'engagement des adhérents de la branche appelle donc à une forte mobilisation pour répondre aux enquêtes de ce type.

Qui travaille en Mutualité ?

Profil type issu du Bilan social



Un dépliant en préparation pour le 1^{er} trimestre 2019 présentera de manière synthétique les principales données de la branche Mutualité. ◆

CALENDRIER 2019 DES PLÉNIÈRES DE L'OEMM

Les réunions plénières de l'OEMM auront lieu en 2019 :

- **Jeudi 16 mai de 14h30 à 17h30** – Espaces Diderot, Paris 12^e.
 - ↳ Présentation des travaux en cours sur l'étude prospective sur les **métiers du Livre 3**.
- **Mercredi 18 décembre de 9h30 à 12h30** – Espaces Diderot, Paris 12^e.
 - ↳ Présentation du **Bilan social 2019** de la branche Mutualité.

SOMMAIRE DU NUMÉRO

Éditorial

- ▶ Relevons ensemble le défi des mutations des entreprises mutualistes ! Page 1

Repères

- ▶ Étude prospective sur les métiers de la gestion en Mutualité à horizon 2025 Pages 2-4
- ▶ Handicap : le plan d'actions de la branche Mutualité Pages 5-6
- ▶ Nouvelle étude prospective sur les métiers du Livre 3 Pages 7-9

À lire aussi :

- ▶ Formation obligatoire DDA : cap sur le 23 février 2019 ! Page 9
- ▶ Présentation du Bilan social 2018 – Données 2017 Page 10
- ▶ Calendrier 2019 des plénières de l'OEMM Page 10

Pour plus d'informations sur les ressources et projets de l'OEMM,
vous pouvez prendre contact avec :

Amandine LEVIEL, Responsable de l'OEMM :

amandine.leviel@anem-mutualite.fr

et

Asmahani AHAMADA, Chargée d'études RH et formation :

asmahani.ahamada@anem-mutualite.fr



Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité

17 avenue Victor Hugo

75016 PARIS

01 53 64 53 45 – secretariatoemm@anem-mutualite.fr