



Les métiers de la gestion en Mutualité à horizon 2025

Quelles pratiques d'accompagnement RH et managériales ?

Synthèse de l'étude prospective – Novembre 2018

Les mutuelles, confrontées aux profondes transformations du secteur (concurrence exacerbée, évolution des attentes clients, évolutions réglementaires, digitalisation), adaptent leur stratégie, leur organisation et leur gestion des compétences. L'ensemble des métiers sont concernés. Pour les métiers de la gestion, soit près d'un tiers des effectifs de la branche (environ 15 000 collaborateurs), l'évolution de leurs activités s'accompagne 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.

Au regard de ces évolutions importantes et accélérées ainsi que du nombre de salariés concernés, l'**Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité** (OEMM) a souhaité mener une étude spécifique aux métiers de la gestion.

Issue d'une démarche participative, cette étude a mobilisé, entre 2017 et 2018, plus de 25 mutuelles. Elle a permis de diagnostiquer les facteurs de transformation des métiers de la gestion, de définir des scénarios prospectifs, 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) :

- **Gestionnaire « conseiller d'un parcours de vie »**, afin d'accompagner le client tout au long de son parcours santé et d'apporter des réponses pour tous les événements de la vie (hospitalisation, naissance, acquisition immobilière, perte d'autonomie...).
- **Gestionnaire « garant d'un parcours client »** afin d'accompagner le client dans l'ensemble de ses démarches, coordonner et fluidifier le parcours client.
- **Gestionnaire « pilote de son activité »** pour faire face à la complexité croissante des dossiers non traités dans le cadre des flux automatisés.



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), **relationnelles** (en contrepoint de l'automatisation des tâches répétitives, le gestionnaire sera davantage en contact avec le client) et **digitales** (gestion du parcours client dans un environnement digital).

L'enjeu pour les mutuelles est d'accompagner l'ensemble des gestionnaires dans ces évolutions :

- Par la **mise en visibilité de l'évolution du métier et des compétences transférables** afin de **rendre le gestionnaire acteur de son parcours** (plateforme de formation en accès libre, outils de visualisation des passerelles possibles...)
- Par l'**accompagnement personnalisé** (développement du rôle de conseiller en évolution professionnelle au sein des RH, expérimentations de type « vis ma vie » ou stage découverte)
- Par l'**adaptation des formations** (des contenus orientés relation client et maîtrise de l'environnement digital, des modalités d'apprentissage diversifiées)
- Par l'**accompagnement managérial** qui nécessite lui-même d'un soutien de la fonction RH.

Pour conduire ces changements, deux fonctions clés sont ainsi mobilisées :

- Le manager, attendu sur ses trois dimensions : manager « **performeur** » (au service d'une performance collective et durable), manager « **transformeur** » (porteur de la stratégie et des transformations de l'entreprise) et manager « **développeur** » (acteur de l'accompagnement professionnel des gestionnaires)
- Les équipes RH, qui disposent de plusieurs leviers d'accompagnement : **donner du sens** sur l'évolution des métiers de la gestion, **valoriser un portefeuille de compétences transférables, impliquer le management** dans l'accompagnement des métiers.

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.

L'étude prospective constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour les mutuelles dans le cadre de l'**anticipation responsable de l'évolution des métiers de la gestion**.

Contact :

Amandine LEVIEL

Responsable de l'OEMM

Tél. : 01 53 64 53 45

Mél. : a.leviel[at]anem-mutualite.fr