



**« LES ENJEUX DE TRANSFORMATION
DES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ
A HORIZON 2025 »**

Les enjeux de transformation des métiers de la mutualité à horizon 2025

9h45

Allocution d'ouverture

10h00

Facteurs de transformation et choix stratégiques d'évolution des mutuelles

10h45

Impacts des évolutions stratégiques sur les activités et compétences des métiers

11h30

Leviers d'accompagnement de la transformation

12h15

Conclusion de la matinale

Allocution d'ouverture



- **Christian OYARBIDE**, Vice-Président de l'ADOM



- **Pierre-Olivier RUCHENSTAIN**, Délégué Général de l'UGEM

**TRANSFORMATIONS DU SECTEUR
ET
CHOIX D'ÉVOLUTION STRATÉGIQUES DES MUTUELLES**

Transformations du secteur et choix d'évolution stratégiques



Adhérents / Clients

- Essor du consumérisme au détriment du sentiment d'appartenance
- Demande de services instantanés, personnalisés, différenciants

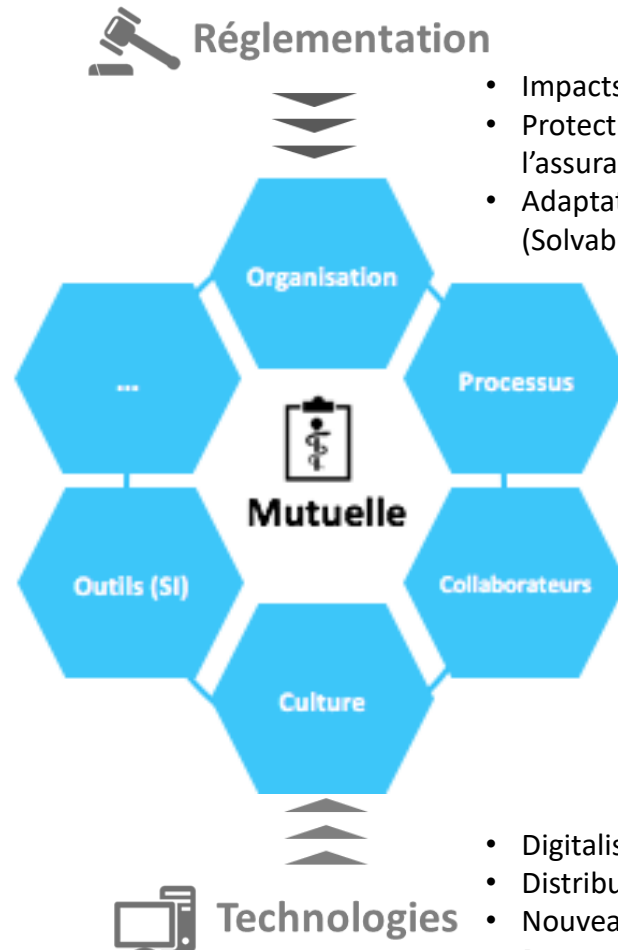
Légende



Facteur exogène



Sujet interne à la mutuelle, évoluant selon les facteurs exogènes et la stratégie définie



Réglementation

- Impacts sur la relation client et les produits (Contrat responsable, ANI, ...)
- Protection renforcée du consommateur (Directive distribution de l'assurance)
- Adaptation des systèmes de gouvernance et des normes prudentielles (Solvabilité II)

Concurrence

- Nouveaux acteurs
- Concentration des mutuelles

Technologies

- Digitalisation
- Distribution omnicanal
- Nouveaux services
- Partenariats

Scénario d'évolution stratégique des mutuelles

Impacts
sur le secteur

3 axes stratégiques, étroitement liés, concernent l'ensemble des mutuelles :

DÉVELOPPEMENT DU NUMÉRIQUE

- Les impacts sont de deux types :
 - Interface client : commercial, relation client...
 - Interne : RH, gestion de l'organisation...
- Le sujet de la gestion des données (connaissance du portefeuille adhérents, médecine prédictive...) gagnera en importance

DIVERSIFICATION

- Deux types de diversifications ont été identifiés:
- Diversification des produits et services : nécessité d'aller au-delà du modèle basé sur la complémentaire santé (prévoyance indispensable mais non suffisante)
 - Diversification du portefeuille de clients : fidélisation des adhérents et captation de nouveaux prospects par l'élargissement de l'offre...

CONSTITUTION D'ALLIANCES

- Ces alliances peuvent prendre plusieurs formes:
- Alliances avec d'autres acteurs assurantiels (Mutuelles, Compagnies d'assurance, IP, Bancassureurs, ...)
 - Partenariats industriels dont ceux très technologiques

Toutes s'accordent sur un scénario de référence :

DEVENIR DES ACTEURS GLOBAUX

Les **mutuelles évolueront selon les logiques suivantes** :

- S'adapter : saisir les opportunités du numérique
- Se transformer : changer les modèles et les métiers
- Se diversifier : élargir l'offre et les réseaux de distribution
- Se regrouper : créer des partenariats et constituer des ensembles nouveaux

Description globale du scénario

Transformations du secteur et choix d'évolution stratégiques

- Face aux profondes transformations du secteur mutualiste, quelle stratégie pour la MGEN ?
- Comment celle-ci s'inscrit dans le Groupe VYV ? Quelle place pour l'innovation ? Quelle place pour le livre III ?

Isabelle HÉBERT, Directrice Générale de la MGEN et Directrice Services Innovants Groupe VYV

- Quels sont les choix stratégiques opérés par la MNT ?
- Comment cette stratégie s'inscrit dans le groupe VYV ? Quelle place pour la diversification ?





Jérôme SADDIER, Directeur Général de la MNT et Directeur Stratégie et Affaires publiques du Groupe VYV

- Quelles sont les orientations stratégiques d'Eovi Mcd Mutuelle ?
- Quel est le projet commun du Groupe AESIO ?

Christel BABUT, Directrice des Ressources Humaines d'Eovi Mcd Mutuelle

EVOLUTION DES ACTIVITES ET COMPETENCES METIERS

Evolution des activités et compétences des métiers

	Conception produits et Etude de risques	Marketing	Commercial	Gestion
IMPACTS ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accélération du cycle de création de produits ▪ Arrivée de nouveaux entrants (concurrents et « disrupteurs ») ▪ Prise en compte du risque sur l'ensemble de la chaîne d'activités ▪ Exploitation et sécurisation des données ▪ Nécessité de développer les réseaux internes et externes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passage d'une offre produits à une offre de services innovante et personnalisée ▪ Connaissance adhérent renforcée ▪ Importance accrue des activités liées au marketing stratégique ▪ Distribution multicanale ▪ Parcours client unifié et omnicanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionnalisation de l'acte de vente ▪ Connaissance adhérent renforcée ▪ Renforcement de la notion de conseil et accompagnement client ▪ Enjeu central de la fidélisation des adhérents ▪ Relation adhérent omnicanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des activités à forte technicité ▪ Interactions avec les adhérents plus fréquentes ▪ Orientation client renforcée ▪ Collaboration plus étroite avec d'autres fonctions de l'entreprise ▪ Adaptation aux nouveaux outils
IMPACTS COMPÉTENCES	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et synthétiser les données ▪ Conseiller les structures opérationnelles ▪ Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque ▪ Gérer ses réseaux internes et externes 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser les approches marketing multicanales ▪ Travailler en équipe pluridisciplinaire ▪ Savoir exploiter et analyser les données ▪ Posture d'ouverture et d'innovation 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité à créer une relation personnalisée avec le client ▪ Savoir exploiter les données adhérents ▪ Capacité à travailler en mode collaboratif ▪ Agilité 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité à conseiller l'adhérent ▪ Analyser les données ▪ Travailler en mode collaboratif ▪ Maîtrise des différents canaux de communication ▪ Aisance relationnelle ▪ Agilité

Evolution des activités et compétences des métiers

- **Quelle est l'originalité du réseau MGEN ?**
- **Quelles sont les transformations opérées au sein du réseau ? Quel rôle pour les élus ?**

Isabelle HÉBERT, Directrice Générale de la MGEN

- **Quelles sont les principales évolutions à venir pour les métiers de la gestion?**
- **Y a t'il des impacts sur l'organisation de ces activités?**

Catherine PRADERE, Directrice des Affaires Sociales Harmonie Mutuelle

- **Témoignages des Responsables RH et Responsables métiers de la branche Mutualité**

[Vidéo](#)

LEVIERS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION

Leviers d'accompagnement de la transformation

Les moteurs du changements (Managers, Développement RH, Chefs de projet)

Pour ces métiers la **conduite du changement devient centrale dans la mobilisation et l'animation des équipes** en raison des transformations que connaissent les activités, l'organisation et l'environnement des mutuelles.

- Les **modes de travail** deviennent **collaboratifs** pour **faciliter l'innovation et la réactivité** face à un marché en constante évolution.
- Les **organisations évoluent vers plus de transversalité** pour rendre le parcours client cohérent (faciliter l'accès au service, la réalisation des démarches).
- Le **management évolue, il devient plus transverse, à distance, par la confiance**. Le manager passe d'une posture « Je commande et je contrôle » à « j'accompagne, j'influence et j'anime ». Il est amené à manager en réseaux complexes (partenaires, prestataires, ...).



Pour ces métiers, il s'agit de :

- **Communiquer clairement sur les nouvelles orientations stratégiques** de la mutuelle et ses impacts, répondre aux interrogations des collaborateurs qui voient leur environnement fortement évoluer ;
- **Donner du sens au travail**, du sens aux projets ;
- Accompagner la **transformation des organisations** (digitalisation, transversalité, construction d'une organisation cible, ...) ;
- **Accompagner les collaborateurs**, proposer des actions d'accompagnement personnalisées (formations, mobilité, ...) pour faciliter la transition ;
- Mener des projets autour des **enjeux QVT et performance** (attraction et fidélisation des talents, amélioration de « l'expérience collaborateur »).

Leviers d'accompagnement de la transformation

Attirer les talents et Sécuriser les recrutements

- Adapter les modalités de recrutement aux profils cibles
- Définir le profil / compétences recherchés avec les métiers
- Mettre en place des partenariats avec les écoles, développer l'alternance
- Développer une marque employeur solide
- Travailler sur les parcours d'intégration, les modes de management

Répondre aux enjeux de développement des compétences

- Construire un plan de formation adapté aux enjeux de transformation
- Diversifier les types de formation (technique, relationnel, ...)
- Diversifier les modalités de formation (présentiel, classe virtuelle, ...)
- Intégrer la formation dans les objectifs des collaborateurs

Accompagner la mobilité

- Mettre en place une communication claire sur la mobilité et les parcours
- Développer des parcours transverses
- Promouvoir la mobilité géographique et fonctionnelle

Encourager la diffusion des connaissances et bonnes pratiques

- Créer des synergies entre les collaborateurs, les acteurs du secteur (mise en réseau des experts métiers, des mutuelles, ...)
- Proposer des coachings
- Développer le tutorat intergénérationnel (nouvelles technologies)

Favoriser l'innovation et la transformation des pratiques

- Mettre en place des partenariats avec des start-ups, écoles...
- Travailler sur l'acculturation des collaborateurs au digital
- Renforcer la culture économique et la culture projet
- Introduire de nouveaux modes de travail (collaboratif, en mode « lab », télétravail...)

Capitaliser sur les compétences internes

- Accompagner le management dans l'évolution de ses missions
- Développer des formations certifiantes
- Valoriser les fonctions (gestionnaires, chargé de relation à distance, ...)
- Faciliter les passerelles entre les métiers

Développer la culture d'entreprise

- Faciliter l'appropriation des valeurs par les collaborateurs
- Adopter un discours mutualiste auprès des adhérents
- Sensibiliser les collaborateurs dans le cadre des parcours d'intégration

Développer la culture du résultat

- Définir et déployer des indicateurs de suivi des résultats
- Travailler sur les indicateurs qualitatifs (qualité de la relation client)

Leviers d'accompagnement de la transformation

- Dans le cadre de la transformation digitale et de la révolution culturelle qu'elle implique, quelles sont les initiatives prises pour accompagner les collaborateurs de la MNT ?
- Quelles évolutions pour le management ? Comment favoriser l'appropriation des nouvelles méthodes de travail par les collaborateurs ?

Jérôme SADDIER, Directeur Général de la MNT

- Afin d'accompagner efficacement la mutuelle dans ses nouveaux projets, il est nécessaire d'impliquer les salariés dans la conduite du changement.
- Dans le cadre des transformations, comment EOVI MCD cherche-t-elle à renouveler le dialogue social ? Quelles sont les évolutions pour le management ?

Christel BABUT, Directrice des Ressources Humaines d'Eovi Mcd Mutuelle

- Le lien de confiance revient régulièrement dans les projets de développement des mutuelles.
- Comment « fabrique » -t-on cette confiance auprès des collaborateurs chez Harmonie Mutuelle ?

Catherine PRADERE, Directrice des Affaires Sociales Harmonie Mutuelle

Pour aller plus loin

Consulter l'étude prospective de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité, ici :

[Les enjeux de transformation des métiers de la Mutualité à horizon 2025](#)