



→ Rencontre de l'Adom – Septembre 2015



ANI : quel impact sur les métiers mutualistes ?

L'Association des directeurs d'organismes mutualistes (Adom) et l'Union des groupements des employeurs mutualistes (Ugem) ont organisé le 30 septembre, au siège de la MGEN, à Paris, une matinée d'échanges consacrée à l'impact de l'ANI sur les métiers de la mutualité, en particulier ceux de la relation adhérent et du développement. Cette rencontre, qui a rassemblé près d'une centaine de dirigeants mutualistes, faisait suite à celle du 27 mars sur le thème de l'ANI et de ses conséquences au sein des mutuelles.

C

chacun le sait désormais, l'ANI va fondamentalement transformer le paysage de la complémentaire santé en France. Pour les mutuelles, l'impact sera profond,

tant au niveau de leurs organisations que de leurs évolutions stratégiques ou de leurs positionnements concurrentiels.

La nouvelle configuration du marché induit la nécessité d'adapter les portefeuilles vers davantage de collectif, qu'il soit moyen, microcollectif ou grand compte. Les mutuelles vont également devoir diversifier leurs offres et développer de nouveaux produits, de nouveaux services, destinés à accompagner l'adhérent tout au long de sa vie.

A cela s'ajoutent la dimension digitale et la multiplication des canaux de distribution, qui modifient la mission de proximité et d'accessibilité assurée jusqu'à présent prioritairement par les réseaux d'agences.

Ces mutations, inévitables, auront logiquement des répercussions directes sur les métiers mutualistes de la relation client et du développement.

Les conseillers devront désormais être en capacité de faire de la conquête de marchés, de satisfaire aux exigences particulières des entreprises, quelle que soit leur taille, et de proposer des garanties supplémentaires en adéquation avec la situation de l'adhérent.

Pour satisfaire à ce besoin de nouvelles compétences, a solution passe, semble-t-il, par l'organisation de formations destinées à faire évoluer les personnels de l'individuel vers le collectif, mais aussi par le recrutement externe de haut niveau. Si la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les certificats de qualification professionnelle (CQP) ou même la validation des acquis de l'expérience (VAE) peuvent être des éléments de réponse, ils ne sont pas les seuls : c'est la combinaison de plusieurs actions, définies au sein de l'entreprise, qui permettra de faire évoluer les compétences du plus grand nombre possible de collaborateurs. ♦



Roland Berthilier,
VICE-PRÉSIDENT DE LA MGEN

« En termes de ressources humaines, le livre III représente l'activité la plus importante de la MGEN »



« **J**e suis parmi vous à l'ouverture, mais ne pourrai malheureusement pas rester. En effet, pendant trois jours, étalés jusqu'en décembre, la MGEN organise une formation pour l'ensemble des administrateurs sur Solvabilité II : pilier I, pilier II, pilier III, fonctions clés, etc. Des sujets qui vous sont désormais, pour la plupart d'entre vous, familiers et qui vont nous mobiliser officiellement jusqu'au 1^{er} janvier, mais également par la suite. Nous travaillons aussi sur la problématique des groupes, parce que la MGEN est dans une union mutualiste de groupe (UMG), Istya, et pourrait être demain dans une UMG plus large, peut-être avec Harmonie. Des travaux importants, donc, et beaucoup de choses qui restent encore à écrire par rapport à Solvabilité II, sur la notion de groupe, les UMG prudentielles, comme

on les appelle désormais, les unions de groupe mutualiste (UGM) et tous les outils avec lesquels nous sommes de plus en plus familiarisés. Et puis, pour nous, MGEN, il y a également le livre III, qui représente un pan important de notre activité. Sur 9 400 à 9 500 salariés, plus de 5 000 exercent dans le livre III. Il s'agit donc, non pas en termes financiers, mais en termes de ressources humaines, de l'activité la plus importante de la MGEN. Une activité avec de gros chantiers, comme celui de notre établissement de La Verrière : ses deux parties, la partie psychiatrique et la partie Ehpad, seront réunies pour constituer un grand établissement, avec des travaux à hauteur de 100 millions d'euros. Voilà donc les questions et les projets qui nous mobilisent et qui peuvent vous intéresser directement, vous, directeurs membres de l'Adom. » ♦

Marc Tranchat,
PRÉSIDENT DE L'UGEM, VICE-PRÉSIDENT DE LA MGEN

« L'important,
 c'est de faire vivre
 la branche mutualité »



« L'Ugem, c'est environ 400 mutuelles adhérentes et 58 000 salariés sur les 85 000 revendiqués par le mouvement mutualiste. Contrairement aux autres branches, qui sont la plupart du temps construites autour de métiers et d'activités professionnelles, la branche Ugem s'est constituée, au début des années 2000, autour d'un autre principe : celui de réunir tous les acteurs mutualistes. Certains pourraient s'interroger sur l'intérêt de maintenir une branche mutualité au moment où des recompositions s'effectuent très largement à l'intérieur de notre mouvement, mais aussi avec des acteurs d'institutions de prévoyance (IP) ou autre, et alors que le gouvernement annonce son objectif de réduire le nombre de branches. Il peut y avoir des branches qui n'ont plus lieu d'être, certes, mais également des branches qui interrogent quant à leur représentativité dans la perspective d'évolution du dialogue social et de la politique menée par le gouvernement. Quelle est donc la place des branches et le rôle des entreprises, qui devraient

être pour certains le lieu de négociations afin de laisser plus de facilité aux responsables pour faire vivre leur projet d'entreprise ? Aujourd'hui, certains d'entre vous ont en plus une multitude de situations à gérer, entre une partie Ugem, une partie Fehap, une partie FHP aussi, et une partie dans d'autres conventions. Quelles difficultés cela représente-t-il ? Quel est l'intérêt à continuer de faire vivre tout cela ? Y a-t-il une hypothèse pour rassembler tout le mouvement autour d'un même ensemble ? Nous avons essayé, en 2003-2004, d'élargir la convention collective à l'ensemble des acteurs, notamment ceux du livre III, au sein duquel il y a de nombreuses activités. Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les acteurs du livre III que l'on peut interroger, mais aussi certains acteurs du livre II. La facilité est-elle d'aller vers la branche métier, peut-être plus facile à concilier au regard des objectifs d'attractivité et de recrutement de professionnels de bon niveau et aguerris ?

»» Tout cela nous interroge, interroge la branche, et je crois que les échanges que nous avons commencé à avoir visent à renforcer ce que nous devons conduire en termes de négociation. L'Ugem essaie d'avoir une dynamique. Nous avons conclu de nombreux accords au cours des douze derniers mois : formation professionnelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pacte de responsabilité, temps partiel. Aujourd'hui se profile à nouveau la négociation annuelle obligatoire (NAO)... A travers les réunions et les échanges que l'on peut avoir, il s'agit pour l'Ugem d'être encore plus à l'écoute de vos besoins et de vos attentes, car que peut négocier une branche si elle n'est pas en résonance avec ce que souhaitent les entreprises qui y adhèrent ? C'est tout cela que l'on va essayer de construire progressivement.

L'intérêt de l'Ugem est à la fois d'être une structure technique qui s'appuie sur des directeurs, des responsables de mutuelle, et d'être composée d'un certain nombre d'élus qui essaient de garder le cap du mouvement. Nous devons être complémentaires. L'important est d'arriver à faire vivre la branche mutualité, peut-être en évoluant. Aujourd'hui, on parle beaucoup de syndicats professionnels. Nous n'en sommes pas un, nous, Ugem. Nous sommes un syndicat employeur. Comment donc concilier l'un et l'autre, l'un ou l'autre ? C'est tout le débat des mois à venir. Et, justement, le président de la Mutualité, Etienne Caniard, a confié à l'Ugem une mission d'analyse et de prospective sur l'avenir de la branche. Les conclusions seront rendues aux instances fédérales en début d'année prochaine. » ♦

Bruno Huss,
PRÉSIDENT DE L'ADOM

« Nous devons
revisiter nos canaux
de la relation
adhérents »



« L'ANI est le sujet de préoccupation majeur de nos mutuelles aujourd'hui, et nous attendons avec beaucoup d'impatience ses conséquences en 2016. Les bouleversements annoncés seront certainement moins radicaux que ce que l'on avait

pu penser au départ, mais l'ANI induit tout de même une vraie bascule de la réalité du marché de la complémentaire santé.

A partir de 2016, ce marché ne sera plus le même, les recompositions seront sûrement massives et profondes au sein de nos organisations, mais aussi de nos métiers, et en particulier ceux de la relation adhérents. Nos mutuelles sont traditionnellement orientées dans une relation majoritairement individuelle, en face-à-face. Nous sommes dans une situation où l'adhérent est en position entrante et où nos personnels attendent qu'il prenne contact, soit en se déplaçant dans les agences, soit en passant par les plateformes. Avec l'ANI, la majorité des contacts se fera sûrement dans le sens inverse : nos personnels vont devoir sortir des agences et être capables de répondre à des situations complètement différentes. Y compris dans la relation plateforme téléphonique indirecte, il sera nécessaire d'aller vers l'adhérent, en sachant que le décideur ne sera plus le particulier, mais massivement le directeur des ressources humaines de l'entreprise ou les partenaires sociaux. Et dans cette mutation de la relation, le digital occupe évidemment une place incontournable.

Aujourd'hui, on peut penser que nos modes d'organisation, de statut, de rémunération et de reconnaissance ne préfigurent pas au mieux l'évolution nécessaire. Un exemple : les personnels qui se trouvent sur les plateformes sont certainement ceux qui représenteront demain l'essentiel de la relation commerciale ; ils n'ont pourtant pas le même statut, ni la même rémunération, ni la même reconnaissance dans l'entreprise que les conseillers des agences. Nous devons donc approfondir la réflexion concernant la façon de repositionner l'ensemble des personnels dans une justesse du métier : celle de la qualité

de la relation adhérent, celle de la capacité à faire de la conquête et à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour que l'adhérent se sente bien dans sa mutuelle. L'enjeu est aussi de ne pas opposer les canaux de distribution. Aujourd'hui, le canal d'entrée d'un adhérent est différent selon les moments de sa vie et selon les sujets qu'il traite. Pour une hospitalisation, par exemple, il pourra avoir besoin face à face, alors que pour changer un relevé d'identité bancaire ou demander une carte, il privilégiera plutôt le canal indirect. Nous devons donc maximiser les réseaux d'agences, qui restent malgré tout la force de la plupart de nos mutuelles, en complémentarité avec les autres canaux. Ce "cross canal" nous semble aussi être l'un des sujets d'avenir. Voilà pourquoi nous devons également réfléchir à la façon d'en développer les outils techniques nécessaires. » ♦

Christine Di Costanzo
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE L'UGEM

« Nous sommes
dans une mécanique
d'évolution des profils
et des compétences »



« Nous disposons aujourd'hui d'un certain nombre d'éléments nous permettant de dresser une cartographie des métiers de la famille commerciale, la deuxième en nombre derrière la gestion de la prestation et qui regroupe un peu plus d'un quart

des salariés présents dans la branche mutualité. La population commerciale est encore en croissance, avec un turn-over de 2,8 %, peu de départs naturels dans les cinq ans à venir, des jeunes collaborateurs plutôt volatils, des positionnements de fonctions très hétérogènes et des niveaux de rémunération globalement dans le marché – avec toutefois un point de vigilance pour les conseillers collectifs confirmés. A partir de ces conclusions, il y a plusieurs points à souligner. Je crois que nous ne pourrions pas passer à côté d'une réflexion sur la problématique générale des emplois. Nous l'avons vu, la famille commerciale croît, mais pour combien de temps encore ? »

» Chez nos voisins et concurrents, que ce soit dans le secteur de l'assurance ou dans celui des institutions de prévoyance, le scénario est celui d'une stabilisation de la situation. Nous ne sommes pas à la décroissance, comme dans la famille de la gestion de la prestation, mais bien dans un scénario de stabilisation. Ensuite, en ce qui concerne l'évolution des métiers et des compétences, trois questions se posent. Va-t-on recruter à l'extérieur, pour satisfaire au besoin de nouvelles compétences, ou adapter les salariés en poste? Comment peser les conséquences des recrutements externes et les contraintes de l'adaptation des salariés en poste? L'apport de compétences externes de haut niveau ne va-t-il pas nous conduire à nous réinterroger sur les niveaux et les modalités de rémunération de nos collaborateurs? Se pose ici très clairement la question du variable: quelle part de variable applique-t-on? Quel mode de fidélisation retient-on? Nous devons prendre également en compte la problématique très spécifique des jeunes, que nous avons des difficultés à retenir, sachant que nous devons aussi fidéliser les recrutements extérieurs. Dernier point de questionnement, et non des moindres: quel sera l'impact pour les managers, le management des équipes commerciales, si l'on a effectivement des profils, d'une part, et des compétences, d'autre part, qui sont appelés à évoluer de manière importante? Ce n'est pas le raz-de-marée, le tsunami qui avait été annoncé, mais nous sommes dans une mécanique d'évolution qui va nous emmener au bas mot sur quatre à cinq années. » ♦

Frédéric Bernard,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA MUTUELLE UMC

« Avec l'ANI, il y a un véritable équilibre économique à trouver »



« A vec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires et 400 000 personnes protégées, notre mutuelle est de taille moyenne. Historiquement, depuis notre création, en 1967, nous avons beaucoup œuvré sur le collectif. Aujourd'hui, nous travaillons avec plus de

2 500 entreprises, et nous avons développé un savoir-faire, des structures et une organisation tournés vers le collectif.

Pour nous, l'ANI n'est donc pas une catastrophe. Cependant, il y a environ quatre ans, la structure a voulu se développer sur l'individuel: nous avons développé le courtage avec des grossistes. Nous avons créé une douzaine d'agences, dont l'objectif de départ était essentiellement d'accueillir et d'orienter nos adhérents. Et avec l'ANI, finalement, nous devons nous aussi répondre à des problématiques particulières en matière d'emploi et d'évolution des métiers. D'autant qu'à l'image de nombreuses mutuelles, nos salariés ont une ancienneté importante, surtout ceux qui s'occupent de l'individuel, et en termes de reconversion, c'est parfois compliqué. Pour sauvegarder l'emploi, nous avons donc mis en œuvre deux outils. Le premier, c'est une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plus adaptée. En interne, il y a eu de vraies discussions pour faire évoluer les salariés (avec des certificats de qualification professionnelle, par exemple) et les faire basculer vers des métiers d'assistance commerciale ou vers d'autres activités que l'on tente de développer: la prévoyance individuelle ou le courtage collectif. Nous avons d'ailleurs créé une structure dans ce domaine, UMC courtage, dans laquelle nous formons des personnes qui seront en capacité, demain, de travailler avec des courtiers et, éventuellement, d'animer un réseau. Nous essayons donc de trouver des solutions. Néanmoins, comme dans de nombreuses mutuelles, avec l'ANI, il y a un véritable équilibre économique à trouver, puisque le modèle change complètement avec le collectif. Cela fait cinquante ans que nous exerçons ce métier, et nous savons que dégager des marges dans le collectif n'est pas évident.

Malgré tout, je pense que l'ANI est plutôt une opportunité: cela ouvre des solutions en matière de business. L'idée, c'est de se dire: au lieu de travailler sur des frais de gestion, essayons plutôt de travailler sur la marge technique des contrats et de nos volumes d'affaires. Même si nous réfléchissons beaucoup sur des sujets de diversification, la prévoyance individuelle ou collective, nous nous intéressons également à l'idée du partenariat. En tant que mutuelle, nous avons un savoir-faire en gestion, mais aussi une véritable force liée à nos relais locaux. Un partenariat nous permettrait à la fois de repenser nos agences, parce qu'il faut réfléchir à celles de demain, et de créer des vrais relais de business, notamment pour que les marges futures puissent couvrir nos frais d'acquisition. En parallèle, nous tentons aussi d'aller vers du tout petit collectif, et cela change un peu le métier en matière d'approche (60 % de nos entreprises sont des structures de 50 à 300 salariés). Cependant, en ce moment nous sommes plutôt dans une posture de défense de notre portefeuille collectif, parce que la concurrence est de plus en plus rude, forcément. Enfin, je crois beaucoup aux mutuelles communales, et ça aussi, c'est nouveau. Lorsque vous proposez une offre dans les communes, il y a à la fois du collectif, de l'individuel et des adhérents qui peuvent être des fonctionnaires. Nos commerciaux doivent donc être capables de proposer toutes ces formules, y compris en ce qui concerne la prévoyance ou l'épargne. Et nous y travaillons. » ♦

Eric Gex-Collet,
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DÉLÉGUÉ D'EOVI MCD MUTUELLE

« L'ANI nous a permis d'accélérer la définition d'un plan stratégique pour la mutuelle »



« Eovi Mcd, c'est 1 800 000 personnes protégées et un petit milliard de cotisations encaissées annuellement, pour environ 1 800 collaborateurs, répartis dans 250 agences sur tout le territoire. Notre activité se concentre en majorité

sur du livre II, même si historiquement, surtout dans le quart sud-est du pays, nous avons une activité livre III assez développée. Eovi Mcd est également le résultat de dix fusions en quatre ans.

Avec l'ANI, je pense que l'on s'est fait très peur en 2014. Nous avons tous annoncé un tsunami commercial, réglementaire, économique... Pour l'instant, nous n'avons pas encore senti les effets, mais cela semble bouger depuis la rentrée. En ce qui nous concerne, il n'y a pas encore d'effet ANI sur notre portefeuille, qui se compose aujourd'hui à 60 % d'individuel et à 40 % de collectif. L'ANI peut être considéré comme une contrainte, mais aussi comme une occasion d'entreprendre des démarches de réorganisation ou d'évolution des métiers que l'on n'aurait peut-être pas menées autrement, dans un temps si court. Pour nous, l'ANI a été une véritable opportunité : il nous a permis d'accélérer la définition d'un plan stratégique pour la mutuelle. Ce plan, sur lequel nous travaillons, nous a amenés à décider d'investissements relativement importants, notamment sur le collectif. Il nous a conduits à engager une nouvelle organisation opérationnelle de la mutuelle, avec un projet de gestion territoriale des emplois et des compétences extrêmement important. Ce projet, en cours de discussion avec nos partenaires sociaux, nous a poussés à segmenter les métiers de la mutuelle en six catégories. On recense les métiers stables à moyen terme, c'est-à-dire les fonctions relatives aux directions supports, les métiers stratégiques, en d'autres termes les managers, les chefs de projet et les commerciaux, et les métiers sensibles, autrement dit les métiers qui relèvent de la gestion santé et, surtout, les chargés de clientèle en agence. Ce sont ces derniers qui sont aujourd'hui menacés du fait de l'ANI : sur notre réseau de 250 agences, 30 seront fermées d'ici à la fin de l'année 2016. Il faut bien comprendre que la notion d'accessibilité

et de proximité pour les adhérents a considérablement évolué : la relation avec la clientèle ne passe plus par l'agence, elle est devenue un complément au téléphone, au Web et aux réseaux sociaux. Nous avons constitué une force dite ANI : environ 80 commerciaux sur l'ensemble du territoire, dont la moitié étaient des chargés de clientèle, avec un profil plutôt ex-individuel, que l'on a fait évoluer vers de nouveaux métiers ; l'autre moitié vient du recrutement externe. L'idée est ainsi de réussir à capter des parts de marché, parce que tout se joue maintenant, dans les semaines et les mois à venir. Le quatrième segment des métiers, que l'on considère en développement, concerne le "middle office" : les conseillers clientèle numérique ou multimédia et les conseillers collectifs. Il y a deux autres catégories de métiers : en émergence, le marketing, parce qu'il doit gagner en compétence, et, enfin, les métiers rares et qualifiés, c'est-à-dire les juristes ou les actuaires, par exemple. Chaque fois que l'on pourra faire évoluer les collaborateurs des métiers sensibles vers des métiers nouveaux, que ce soit sur du "middle office", du commercial, du micro-collectif ou de la surcomplémentaire, on le fera. Bien évidemment, il faut investir massivement dans la reconversion des personnels. A côté de cela, nous devons aussi réfléchir au recrutement externe, parce que nous pensons qu'il y a du développement à faire. Tout cela va exiger de la part de l'employeur, mais aussi des partenaires sociaux et des employés, des adaptations et des modifications sur les métiers, que ce soit au niveau fonctionnel, géographique ou autre. Autre aspect : si l'on veut maintenir des parts de marché et se développer, le courtage est, de mon point de vue, un élément incontournable – nous avons actuellement une trentaine de collaborateurs qui travaillent dans le domaine général du courtage, le marché se situe aussi à ce niveau-là. Enfin, je crois fondamentalement à une stratégie cohérente de développement qui allie les activités du livre II et celles du livre III. Pouvoir proposer un assemblage d'activités relevant de la complémentaire santé, de la dépendance, de la retraite, de l'épargne avec des activités sanitaires et sociales, de prévention et de promotion de la santé, d'accès aux soins sera la force qui fera la différence. » ♦

Pascal Guelle,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MFBCO

« Maîtriser le rythme effréné des mutations afin d'éviter le décrochage de certains salariés »



« **L**a MFBCO est une mutuelle de 25 000 adhérents et de 47 salariés, implantée dans l'ouest et le centre de la France. Compte tenu de notre petite taille, l'équation des nouvelles obligations n'a pas été facile à résoudre. En effet, l'ANI est

venu se percuter dans le même calendrier que Solvabilité II et la déclaration sociale nominative (DSN). Pour nous, la DSN n'est pas seulement un dossier technique et informatique. Cette nouvelle norme est structurante. Elle va également remettre en question le fonctionnement et l'organisation du "back office" et nous permettre d'optimiser nos frais de gestion. Il a donc fallu faire des choix stratégiques et politiques pour pouvoir mener de front l'ensemble de ces dossiers. Nous avons décidé d'adhérer à une union mutualiste de groupe (UMG). Si nous n'avions pas fait ce choix, nous n'aurions pas pu dégager les ressources suffisantes et nécessaires pour organiser au mieux la mutation de notre réseau et celle du métier de conseiller individuel vers le petit collectif. Nous sommes une mutuelle constituée de 80 % d'adhérents individuels, et nous commençons progressivement à entrer dans le secteur du collectif, malgré les difficultés d'accès à ce nouveau marché. Notre cœur de métier va glisser inexorablement vers le collectif au détriment de l'individuel. Nous pouvons le regretter, mais c'est ainsi que les choses vont se passer.

Pour une mutuelle de notre taille, mettre en place des formations au sein de nos agences afin que les conseillers individuels puissent rapidement être opérationnels sur le champ du petit collectif est un véritable challenge. Nous utilisons à peu près tous les leviers de la formation en notre possession : principalement les certificats de qualification professionnelle (CQP), notamment avec les conseillers collectifs, de manière à valider un certain nombre d'acquis et à intégrer les évolutions, puisque là aussi, sur ce secteur, le métier a changé.

Dans ce domaine, nous devons réfléchir avec l'Ugem à la façon de créer des passerelles entre les CQP individuels et les CQP collectifs, car à notre connaissance, pour accéder à un CQP, il est nécessaire d'être déjà en poste dans l'activité concernée. Du reste, la transition n'est pas aussi fluide qu'elle le paraît. Nous favorisons également les formations diplômantes. D'une part, pour répondre aux exigences de Solvabilité II et, d'autre part, pour assurer à nos collaborateurs un déroulement de carrière, ainsi qu'une possibilité de mobilité au sein des mutuelles de notre groupe. Nous pensons que cela peut leur ouvrir de nouvelles perspectives.

Selon nous, outre l'organisation et le choix des formations, il est important de maîtriser le rythme effréné des mutations et d'accompagner nos équipes dans ces changements au risque de constater le décrochage d'un certain nombre de nos salariés. ♦

Yannick Maréchal,
DIRECTEUR DISTRIBUTION
MARKETING HARMONIE MUTUELLE

« On ne vivra plus sur de la complémentaire santé seule »



« **H**armonie, c'est 50 % du marché en particuliers et 50 % en collectif, grands comptes compris. Dès le départ, l'ANI a été considéré comme une opportunité de développement sur le marché des très petites entreprises (TPE), sur lequel nous sommes peu présents.

Aujourd'hui, nous avons tous segmenté les marchés : il y a celui des particuliers, celui des TPE, qui représente une population et des profils spécifiques, celui du collectif, classique, qui regroupe les entreprises de 20 à 1 000 salariés, et, enfin, celui des grands comptes, qui demande un savoir-faire et une approche très spécifiques.

Le marché grand compte est bien entendu très exigeant, très pointu, avec des réseaux dédiés qui s'appuient sur des experts dans les niveaux marketing et gestion, notamment. La TPE est cependant elle aussi très exigeante, même si l'accompagnement n'est pas le même : elle veut échanger avec un interlocuteur, un professionnel, elle ne veut pas entendre parler de paperasserie, elle souhaite qu'on lui simplifie la vie. »

» Sur les marchés, notre approche est de dire qu'il y a des savoir-faire dans l'ensemble de la chaîne d'un réseau commercial, et ce réseau doit être complet et maîtrisé. Le digital, la souscription en ligne d'un particulier ou d'une TPE, la vente au téléphone, le courtage sont complémentaires et constituent la chaîne complète et indispensable d'un dispositif commercial. La numérisation et la dématérialisation sont des éléments majeurs en termes d'impact métier. L'exigence est donc très forte par rapport à l'ANI, aux opportunités de développement, à la bascule d'une partie du portefeuille du marché des particuliers au marché collectif. Et ce qui est négocié actuellement au niveau des branches ne fait pas vivre une entreprise si l'on prend en compte ses frais de gestion habituels. Nous avons donc forcément une réflexion à mener sur la diversification. Chez Harmonie, nous sommes convaincus que l'on ne vivra plus sur de la complémentaire santé seule. Globalement, le service sera un élément de différenciation, mais également une valeur ajoutée qui pourra être payante. Nous travaillons sur différentes sources de diversification qui concernent la protection de la personne au sens large, tout au long de la vie, et intègrent la problématique vie professionnelle-vie personnelle. Et dans cet accompagnement global, le lien avec le livre III, l'assistance sont des atouts très importants.

Parallèlement, nous avons un plan d'amélioration de la performance et un plan de transformation des organisations. Nous allons fermer quelques agences et aussi en ouvrir d'autres, des agences-vitrines ouvertes à tous les marchés. On ne parle pas de surcomplémentaire, car nous ne sommes pas dans une logique de surcomplémentaire dissociée du contrat de base. Si l'on veut garder nos collaborateurs, conserver nos perspectives de développement, la vente additionnelle nous paraît incontournable. Les commerciaux doivent être formés à cette complémentarité.

Je précise aussi que la notion de proximité attachée aux agences a changé de dimension. Dans ce positionnement de valeur ajoutée, de services et de protection globale, l'agence n'est plus un point d'entrée uniquement orientée santé du marché des particuliers. Elle fera un peu de service, mais aura surtout un rôle-vitrine et une fonction d'accès en cas de problème.

Derrière tout cela, on est très humbles, parce que ce sont de gros enjeux, ce sont de grands savoir-faire à acquérir. On peut se gargariser de conquêtes, de belles réussites, mais nous sommes réalistes face aux enjeux qui se présentent devant nous en termes de dépendance, d'enjeux de société, par rapport à de la prévoyance classique, mais aussi à de l'épargne sur l'accompagnement global de nos adhérents... Cette diversification va s'opérer à tous les niveaux et sur toutes les cibles. Elle est nécessaire et importante. Il s'agit d'une véritable mutation pour être un véritable acteur global de protection des adhérents. » ♦

Laurent Leclère, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA MUTUALITÉ ENFANCE ET FAMILLE

« Le livre III contribue à la démarche de différenciation des mutuelles »



« La Mutualité Enfance et Famille, dont l'activité est concentrée sur le livre III, représente 500 salariés dans les Côtes-d'Armor. Nous avons trois métiers : la petite enfance, l'accès aux soins et le vieillissement.

On peut se demander quel

est le lien entre le livre III et l'ANI. Pour nous, la question était de savoir en quoi nous intervenons en valeur ajoutée ou comme moyen de diversification pour les mutuelles. Dans sa gouvernance, par essence, le livre III est issu des mutuelles. Nous sommes à leur service et notre raison d'être est mutualiste. Nous contribuons, certes, en étant acteurs de santé, à dire que la mutualité va plus loin que le métier de rembourser simplement des soins et d'apporter des services supplémentaires.

Je vais vous donner un exemple très simple, celui du métier de la petite enfance, afin de traduire ces mises en œuvre idéologiques sur le terrain. Nous gérons des crèches, notamment en horaires spécifiques, avec le dispositif Mamhique (Modes d'accueil mutualisés en horaires atypiques). Le mode de financement est assez simple. Habituellement, la petite enfance est un service qui se développe dans des crèches associatives ou dans des collectivités.

Nous, notre métier, c'est de mettre en œuvre des crèches interentreprises. Vous voyez tout de suite le lien : nous sommes en rapport avec les employeurs. Une question : comment allons-nous vers les employeurs lorsque le métier de base est plutôt de gérer du *B to C*? Notre métier est de rendre des services à des bénéficiaires. Dans la petite enfance, il s'agit d'accueillir des enfants pour que les salariés soient disponibles au travail. Pour d'autres métiers, comme l'optique, nous avons monté des actions complémentaires de mutuelles (Mutouest en l'occurrence, avant qu'elle ne devienne Harmonie), afin de proposer des équipements de protection destinés à des salariés de Citroën et à ceux d'une entreprise de métallurgie dans le cadre d'un contrat collectif. C'est donc une démarche en matière de protection dédiée au travail.

»

» Je reviens à la petite enfance : à Brest, nous avons une crèche de soixante berceaux. Tous les contrats sont réservés aux entreprises, toutes les entreprises ont un contrat collectif mutualiste. Nous avons un certain nombre d'acteurs, de l'entreprise classique, de la fonction publique, nous avons la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), ainsi que la Direction des constructions navales services (DCNS). Ici, il y a du sens lorsqu'il faut mener des actions en collaboration. Cela a été fait en l'occurrence avec Harmonie : nous sommes allés ensemble devant des employeurs pour parler de petite enfance, de valeur ajoutée en matière de conciliation des temps. Nous sommes complètement dans le sujet de la diversification liée à la problématique vie professionnelle-vie personnelle. Nous accompagnons les employeurs sur un élément de valeur ajoutée : nous apportons une réponse sur l'emploi en permettant aux salariés d'être disponibles pour travailler. Cela fait partie du volet social. Nous contribuons donc modestement, mais, en tout cas, il y a une articulation très concrète livre II-livre III par cette démarche de différenciation. Nous avons aujourd'hui une compétence, une fonction commerciale : une chargée de développement commercial, dont le métier est simplement du *B to B*. En d'autres termes, elle va vers des entreprises avec des démarches assez simples : elle commence par

se rapprocher des conseillers mutualistes locaux qui connaissent la situation mutuelle des entreprises, afin d'avoir une porte d'entrée facilitée. Pour nous, ce n'est pas évident d'entrer dans une entreprise : nous n'avons qu'un seul commercial pour la Bretagne, et avec le potentiel des entreprises, la démarche est compliquée. Nous y allons donc en lien avec le livre II. Le livre III peut apporter des services. J'ai volontairement pris cet exemple qui est très concret et sur lequel nous sommes aussi résolument dans les grands comptes : nous avons renouvelé les contrats pour notre crèche de Brest pour un montant de 2 millions d'euros (nous engageons les entreprises sur quatre ans, sachant qu'une place, c'est 9 000 euros). Il s'agit donc d'une démarche qui nécessite des professionnels capables de parler avec un directeur des ressources humaines, un dirigeant ou des représentants, des comités d'entreprise et autres. On rejoint le métier que vous pratiquez dans le monde de la complémentaire santé, *a fortiori* dans l'ANI. Je pense que le livre III peut être un moyen de tirer les contrats vers le haut, en apportant des valeurs ajoutées. Cela revient à toutes les possibilités qu'il peut y avoir en matière de prévention ou d'offres complémentaires. Je pense que nous avons des choses à dire, dans les territoires, sur le travail que l'on peut faire avec le livre III. » ♦



La Ciem, partenaire de l'Adom, a conçu et réalisé ce document.

Coopérative créée en 1973, la Ciem est une agence d'édition pluri-média spécialisée dans les secteurs de la santé et de l'économie sociale et solidaire. Elle déploie son expertise autour de trois pôles d'activité : la production de contenu rédactionnel, la création graphique et le développement de solutions Web et mobile.

Ciem : 67, rue Blomet, 75015 Paris, tél. 01 44 49 61 00, Ciem.fr

Laurence Hamon, directrice générale, tél. 06 60 22 81 16