



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

# **Les métiers des services de soins et d'accompagnement mutualistes à horizon 2025**

**Accompagner les pratiques RH et managériales**

I.	Introduction .....	5
II.	Méthodologie de l'étude.....	7
A.	Un projet mobilisant les mutuelles et les organisations syndicales .....	7
B.	Une démarche structurée en quatre étapes.....	7
III.	Un secteur qui connaît de fortes évolutions.....	8
A.	Plusieurs facteurs de changement dans un contexte en forte mutation.....	8
1.	Une réglementation en constante évolution qui influence les activités .....	8
•	Des réflexions gouvernementales qui orientent l'action sanitaire et sociale .....	8
•	Le poids du conventionnement et de la certification .....	9
•	Une nécessaire évolution des modèles économiques .....	10
2.	Une montée en puissance de la santé numérique .....	10
3.	Des attentes patients/clients/personnes accompagnées renforcées .....	12
•	Un meilleur accès à l'information et la volonté d'être acteur de sa santé .....	12
•	Des attentes exprimées envers le mieux-vivre et le bien- vieillir .....	12
•	Une recherche d'offre de services globale et d'une fluidification du parcours .....	12
•	Une attention portée sur la qualité des soins et le positionnement responsable des acteurs .....	12
4.	Une concurrence sur l'ensemble des services de soins et d'accompagnement.....	13
•	Standardisation du marché.....	13
•	Apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux canaux de distribution sur l'audio-optique-dentaire .....	13
•	De nombreux acteurs positionnés sur l'autonomie et l'aide à la personne .....	13
B.	Convergence des stratégies des mutuelles.....	14
1.	Développer l'innovation .....	14
•	Vers plus d'innovations techniques.....	14
•	Mais aussi des innovations organisationnelles et managériales .....	14
2.	Affirmer la différence et l'identité mutualiste .....	14
•	Vers plus de développement durable .....	14
•	Garantir un accès aux soins pour tous et lutter contre les déserts médicaux.....	15
•	Vers plus de qualité dans la relation patient/client/personnes accompagnée.....	15
3.	Construire des synergies entre SSAM et avec les activités du Livre 2 .....	15
•	Vers une plus forte coordination de l'offre de soins et services.....	15
•	Vers plus de synergies entre le Livre 2 et le Livre 3.....	16
IV.	Scénario d'évolution prospectif pour les activités de Livre 3 à horizon 2025 .....	17
A.	Présentation du scénario prospectif à horizon 2025.....	17
B.	Émergence de nouvelles activités ou nouveaux métiers.....	18
C.	Impacts sur les activités et compétences des métiers du Livre 3.....	19
V.	Analyse prospective sur l'évolution des métiers et des compétences des mutuelles du Livre 3 .....	20
A.	L'analyse prospective transverse au regard des facteurs d'évolution.....	20
1.	Un enrichissement des pratiques .....	20
2.	Un renforcement du conseil et de l'accompagnement.....	20
3.	L'intégration de la qualité dans tous les processus .....	20
4.	L'impact du numérique sur les pratiques .....	20
5.	Une évolution des cultures et postures métiers.....	21
6.	Un rôle majeur des métiers « moteurs du changement » .....	21

B.	Analyse par famille de métiers.....	22
1.	Optique-Audioprothèse-Pharmacie .....	22
2.	Médicosocial et sanitaire .....	24
3.	Autonomie et aide à la personne.....	26
4.	Petite enfance.....	28
5.	Métiers moteurs du changement.....	30
C.	Les compétences transverses à tous les métiers du Livre 3.....	33
VI.	Outils de pilotage GPEC.....	35
A.	Fiches métiers prospectives et les compétences à horizon 2025.....	35
•	Opticien.....	36
•	Monteur-vendeur .....	38
•	Audioprothésiste .....	39
•	Assistant audioprothésiste.....	40
•	Pharmacien .....	41
•	Préparateur en pharmacie.....	42
•	Prothésiste dentaire .....	43
•	Assistant dentaire .....	44
•	Chirurgien-dentiste.....	45
•	Secrétaire Médical/chargé d'accueil.....	46
•	Assistant médical.....	47
•	Infirmier .....	48
•	Coordonnateur de soins infirmiers en centre de santé .....	50
•	Accompagnant éducatif et social .....	51
•	Aide-soignant.....	53
•	Infirmier coordonnateur .....	55
•	Médecin coordonnateur.....	57
•	Coordonnateur de services à la personne.....	58
•	Agent de service médico-social .....	59
•	Puériculteur .....	60
•	Auxiliaire de puériculture .....	61
•	Éducateur de jeunes enfants .....	62
•	Animateur petite enfance.....	63
•	Responsable de filière.....	64
•	Manager de proximité .....	66
•	Chargé de mission / projet.....	68
•	Chargé d'amélioration continue .....	69
•	Chargé de contrôle interne .....	70
•	Chargé de communication/marketing.....	71
B.	La mobilité professionnelle .....	72
1.	Les enjeux de mobilité professionnelle pour les métiers du Livre 3.....	72
2.	Les analyses proposées.....	72
3.	Les aires de mobilité .....	74
•	Aires de mobilité du métier d'aide-soignant.....	74
•	Aires de mobilité du métier d'assistant dentaire.....	75

• Aires de mobilité du métier de secrétaire médical.....	76
• Aires de mobilité du métier de monteur-vendeur .....	77
• Aires de mobilité du métier de préparateur en pharmacie .....	78
• Aires de mobilité du métier de prothésiste dentaire .....	79
4. Les fiches passerelles .....	80
• Passerelle métier aide-soignant vers assistant dentaire.....	80
• Passerelle métier aide-soignant vers auxiliaire de puériculture .....	82
• Passerelle métier aide-soignant vers infirmier .....	84
• Passerelle métier aide-soignant vers chargé d'assistance (L2) .....	86
• Passerelle métier aide-soignant vers secrétaire médical.....	88
• Passerelle métier aide-soignant vers assistant médical .....	90
• Passerelle métier assistant dentaire vers assistant audioprothésiste.....	92
• Passerelle métier assistant dentaire vers gestionnaire de santé.....	94
• Passerelle métier secrétaire médical vers assistant dentaire .....	96
• Passerelle métier monteur vendeur vers opticien .....	98
• Passerelle métier préparateur en pharmacie vers assistant médical .....	100
• Passerelle métier préparateur en pharmacie vers assistant audioprothésiste .....	101
• Passerelle métier préparateur en pharmacie vers gestionnaire de santé .....	103
• Passerelle métier prothésiste dentaire vers assistant audioprothésiste .....	105
VII. Recommandations .....	107
A. Les pratiques RH et managériales au niveau des mutuelles .....	107
1. Développer une culture mutualiste.....	107
2. Faire évoluer la posture managériale .....	107
3. Accompagner la montée en compétences des salariés.....	108
4. Favoriser la mobilisation des salariés dans le projet d'entreprise.....	108
B. Les actions à mener au niveau de la branche .....	108
1. Renforcer l'attractivité des métiers .....	108
2. Déployer un parcours d'intégration.....	109
3. Développer la marque des employeurs mutualistes.....	109
4. Accompagner par la formation .....	109
VIII. Conclusion.....	110
• Remerciements.....	112

# I. Introduction

Les mutuelles exerçant des activités médico-sociales et sanitaires (Livre 3 du Code de la Mutualité) représentent un marqueur fort de l'engagement social et du mouvement mutualiste. En effet, les services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM), dont le fonctionnement est inhérent aux valeurs de la Mutualité (non lucratif, accès à la santé pour tous, soins de qualité à coûts maîtrisés, proximité), apportent des réponses adaptées aux besoins de santé de la population et proposent des services d'aide aux familles, aux personnes âgées et aux personnes en situation de handicap.

Afin d'affirmer leur différenciation, les mutuelles cherchent ainsi à valoriser la complémentarité de leur modèle entre couverture assurantielle (Livre 2 du Code de la Mutualité) et accompagnement par le service (Livre 3 du Code de la Mutualité). L'objectif est de déployer des services innovants, centrés sur le patient/l'adhérent, et construire une plus forte coordination des services pour accompagner au-delà d'un parcours de santé, un parcours de vie.

Soumis à la pression concurrentielle du marché (réseaux de soins, libéraux, groupes privés...) et au poids croissant de la réglementation (100% santé...), le modèle des SSAM relève néanmoins d'un équilibre complexe pour allier performance économique et réponse sociale. 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...) fait évoluer la pratique des métiers et 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.

Plusieurs défis s'ouvrent alors aux mutuelles : s'affirmer en tant qu'acteur global en construisant des synergies entre assurances, professionnels de santé et opportunités offertes par le numérique (télémédecine, objets connectés...), démontrer leur positionnement en tant qu'acteur responsable, garant de l'accès à des soins de qualité pour tous, répondre à un souhait de société plus inclusive et à une volonté de projeter les soins à l'intérieur du logement plutôt qu'en établissement.

La crise sanitaire de 2020 repositionne par ailleurs ces défis en relançant les discours en faveur d'une société du soin avec davantage de services d'accompagnement autour des problématiques de santé et de perte d'autonomie, en renforçant les coopérations entre mutuelles et acteurs publics de santé, en accélérant le recours à la télémédecine et en revalorisant les métiers du soin et de l'accompagnement.

Ainsi, la démarche prospective menée par l'Observatoire de l'emploi et des métiers en Mutualité (OEMM) s'attache non seulement à prendre en considération, les facteurs exogènes qui s'imposent à l'ensemble des mutuelles, mais aussi la stratégie des acteurs pour identifier les transformations en cours et à venir des métiers des services de soins et d'accompagnement mutualistes.

Les scénarios prospectifs à horizon 2025 présentés dans cette étude permettent donc d'analyser les mutations des métiers (activités et compétences) en raison des obligations réglementaires et médicales, de l'intégration du numérique, de la différenciation recherchée, mais aussi en intégrant les orientations structurantes choisies par les acteurs (diversification, prévention, innovation, synergies L.2 et L.3...).

Pour l'OEMM, travailler sur la prospective emploi et compétences des métiers des soins et services mutualistes a pour objectifs de :

- poser un diagnostic partagé paritairement sur l'évolution des métiers,
- outiller les pratiques RH et managériales des mutuelles afin d'accompagner leur stratégie de développement ;
- déterminer les actions qui pourraient être menées dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de branche.

C'est pourquoi, cette étude s'applique à :

- décrire l'évolution des activités et compétences des métiers ;
- identifier les métiers en développement et les métiers sensibles ;
- définir les compétences stratégiques à horizon 2025;
- ouvrir des perspectives de carrière en identifiant des passerelles métiers possibles au sein des mutuelles.

## II. Méthodologie de l'étude

### A. Un projet mobilisant les mutuelles et les organisations syndicales

Cette étude a été pilotée par l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) et supervisée par un comité de pilotage paritaire constitué de représentants de l'Association Nationale des Employeurs de la Mutualité (ANEM) et des organisations syndicales représentatives au niveau national.

Ce comité de pilotage a garanti la pertinence et la qualité des contenus et a validé les livrables clés de l'étude dont le présent document.

### B. Une démarche structurée en quatre étapes

L'étude a été réalisée suivant une démarche en quatre étapes :

- Étape 1 : Cadrage du projet auprès des représentants de l'ANEM et des Organisations syndicales représentatives ;
- Étape 2 : Diagnostic des facteurs de transformation et scénarios prospectifs grâce aux entretiens stratégiques réalisés auprès des directeurs et DRH mutualistes ainsi que des branches professionnelles encadrant des activités similaires ;
- Étape 3 : Analyse d'impacts sur l'évolution des activités et compétences des métiers des mutuelles du Livre 3 grâce à la constitution de groupes de travail composés de responsables RH et métiers ;
- Étape 4 : Mise en perspective des évolutions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et élaboration d'outils pour accompagner les pratiques RH et managériales : socle de compétences transverses, fiches métiers, parcours et modalités de formation, passerelles métiers et voies d'accès.

Cette démarche se veut collaborative, elle associe les acteurs de la branche à toutes les phases de l'étude.

Le cadrage de l'étude a associé les représentants de l'ANEM et des organisations syndicales représentatives.

Les entretiens stratégiques ont permis de rencontrer les dirigeants des mutuelles de Livre 3. Leur vision partagée documente la construction des scénarios prospectifs et permet 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 ont convié 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, des entretiens de benchmark réalisés auprès de branches professionnelles exerçant des activités similaires ont permis d'enrichir les enjeux relatifs aux métiers.

## III. Un secteur qui connaît de fortes évolutions

### A. Plusieurs facteurs de changement dans un contexte en forte mutation

Les Services de Soins et d'Accompagnement Mutualistes (SSAM) régis par le Livre 3 du Code de la Mutualité portent sur des services médicaux, sanitaires, sociaux ou d'aide à la personne. Bien que divers, ils sont complémentaires dans la réponse aux besoins d'accompagnement des patients et bénéficiaires. Malgré la spécificité de chaque service et accompagnement proposé, des enjeux transverses peuvent être identifiés pour l'ensemble des SSAM. En premier lieu, l'activité dépend d'une réglementation très évolutive. Ensuite, la digitalisation et le numérique, comme une lame de fond, impactent l'ensemble des métiers et des activités. Enfin, les attentes sociétales évoluent : exigences des bénéficiaires envers la qualité de la relation et l'accompagnement dans le cadre des soins et services proposés, attention portée sur le mieux-être, le bien-vieillir ainsi que sur le positionnement responsable des organismes mutualistes. Enfin, la concurrence accrue du secteur est alimentée par deux facteurs : d'une part la standardisation du marché par un encadrement réglementaire (100% santé, conventionnement, ...), d'autre part la multiplication des acteurs sur chaque segment couvert par les SSAM.

#### 1. Une réglementation en constante évolution qui influence les activités

##### › Des réflexions gouvernementales qui orientent l'action sanitaire et sociale

En 2019, plusieurs réflexions, concertations et recommandations orientent l'action gouvernementale sur des sujets sociétaux qui touchent les réalisations mutualistes de Livre 3. Ces orientations entrent en compte dans la conception des stratégies des acteurs mutualistes du Livre 3 et dans l'accompagnement de l'évolution des métiers et de leurs activités.

##### ○ Grand âge et autonomie

Parmi les propositions clés du rapport de Dominique Libault, pilote de la concertation sur le Grand âge et l'autonomie, figurent une hausse du taux d'encadrement en EHPAD d'ici 2024 avec 80 000 postes supplémentaires ainsi que le projet d'améliorer la qualité de l'accompagnement en proposant une plus forte intégration entre domicile et établissement pour des EHPAD plus ouverts sur leur territoire. Des réflexions menées par des acteurs institutionnels, comme les ARS (Autorité de santé régionale) sur « l'EHPAD hors les murs », visent à maintenir les personnes âgées à leur domicile tout en leur faisant bénéficier des services et technologies disponibles en EHPAD. Il s'agit de sortir d'un choix binaire entre EHPAD et domicile en développant des formes alternatives de prise en charge telles que des résidences autonomie, l'accueil temporaire, l'habitat intergénérationnel et inclusif. De même, le projet de société inclusive promu dans le cadre de la concertation Grand âge et autonomie prévoit que les projets de vie des personnes en situation de handicap se construisent au sein de la cité, dans les milieux éducatifs et professionnels et les établissements du secteur médico-social avec une simplicité d'accès aux services et des synergies fortes.

Une mission dirigée par Myriam El Khomri a abouti en octobre 2019 à 59 propositions pour renforcer l'attractivité des métiers du grand âge, très pénuriques. Qualité de vie au travail, revalorisation des métiers, innovation et formation font partie des principaux axes de ce rapport. L'alternance est identifiée comme un levier pour faciliter les recrutements et fidéliser les salariés. Sur le plan de la formation, une spécialisation en gérontologie est souhaitée pour outiller les professionnels accompagnant des personnes en perte d'autonomie. Le besoin de structurer des passerelles et perspectives professionnelles pour les aides-soignants et accompagnants à domicile est mis en avant pour faciliter l'attractivité des métiers.

Enfin, pour lutter contre les accidents du travail et améliorer la qualité de vie des personnels, le rapport propose de lancer « un programme national de lutte contre la sinistralité ciblée sur ces métiers ». Porté par la branche AT-MP (accidents du travail et maladies professionnelles) de l'assurance-maladie, il sera financé à hauteur de 100 millions d'euros. L'objectif est de baisser la sinistralité de 20 % en cinq ans. Le rapport suggère également des plans de prévention et de formation contre les troubles musculo-squelettiques.

### ○ Petite enfance

Le plan gouvernemental de lutte contre la pauvreté prévoit notamment de favoriser la mixité sociale au sein des crèches et souhaite lancer un plan de formation avec un socle commun pour les professionnels de la petite enfance afin de favoriser la qualité d'accueil et le développement global du jeune enfant. La loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) prévoit que le gouvernement puisse modifier par ordonnance certaines règles régissant le cadre normatif des modes d'accueil du jeune enfant.

### ○ Coopération des professionnels de santé

La stratégie « Ma santé 2022 » propose des réponses aux défis auxquels est confronté le système de santé français (inégalités dans l'accès aux soins, meilleure coopération des professionnels de santé, renforcement des actions de prévention pour prévenir les maladies, ...). Le développement des communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) est favorisé pour assurer des soins de proximité coordonnés. Pour redonner du temps médical aux médecins, de nouvelles fonctions d'assistants médicaux avec des tâches administratives et soignantes sont mises en avant, la pratique avancée infirmière est également souhaitée pour assurer le suivi des plus fragiles et des maladies chroniques. Enfin, la mise en place de réels parcours de soins est soulignée pour permettre aux patients de ne plus assumer seuls la coordination des différents professionnels de santé.

## › Le poids du conventionnement et de la certification

### ○ Le conventionnement des établissements encadre les pratiques

Les organismes mutualistes cherchent à proposer les meilleurs soins au prix le plus juste. Les mutuelles sont confrontées, sur certains secteurs comme le dentaire, au désengagement progressif des remboursements obligatoires de l'assurance maladie, ce qui pose la question du reste à charge. Afin de limiter le renoncement aux soins de leurs adhérents, mais aussi pour maîtriser les coûts, les organismes mutualistes mettent en place des politiques de conventionnement avec les professionnels de santé, dont les structures mutualistes. Ces politiques de conventionnement viennent encadrer les pratiques en posant des critères tarifaires et des critères sur la qualité des soins dont la qualification des équipes.

### ○ Des certifications qui nécessitent de repenser le parcours de soins

Les exigences de qualité ne cessent d'être renforcées. Les nombreuses certifications décernées par la Haute Autorité de Santé et ses recommandations influencent les pratiques et les soins. Il s'agit notamment d'accompagner les professionnels dans l'évolution de leurs pratiques pour une meilleure coordination en amont et en aval du parcours du patient afin d'adapter au mieux les prises en charge en fonction des situations mais aussi de rendre compte de l'efficacité des organisations mises en œuvre en termes de résultats pour le patient. Ainsi, les nouvelles certifications et orientations de la HAS induisent de nécessaires changements structurels des établissements afin de s'adapter aux évolutions de santé en cohérence avec la stratégie « Ma santé 2022 » :

- ◆ Promouvoir l'engagement auprès des patients
- ◆ Développer la culture de gestion et du résultat

- ◆ Renforcer le travail en équipe et la transversalité au service du parcours de soins
- ◆ Tirer profit du digital dans les pratiques professionnelles et dans les soins

## › Une nécessaire évolution des modèles économiques

### ○ Le reste à charge zéro sur l'optique – audioprothèse et dentaire

La réforme du reste à charge zéro pour les lunettes, les appareils auditifs ou encore les couronnes dentaires est mise en œuvre par étapes progressives jusqu'en 2021. Elle permettra aux patients de bénéficier de soins de qualité intégralement remboursés par la Sécurité sociale et les mutuelles, dans le cadre de paniers de soins comportant des plafonds de tarifs préalablement définis et identiques pour tous.

Cette nouvelle réglementation impose de nombreux critères pour les classes de soins et produits. En outre, le panier reste à charge zéro se positionne sur le milieu de gamme et va fournir des équipements de meilleure qualité que les entrées de gamme actuelles qui ne seront plus proposées. Si des accords entre l'État et les différents acteurs des filières optique, dentaire et audioprothèse ont été signés, notamment pour que les prix ne soient pas répercutés sur les bénéficiaires via leurs cotisations, la question du financement n'est pas élucidée. L'essentiel des efforts seront supportés par les organismes complémentaires d'assurance maladie (OCAM) et l'Assurance maladie.

### ○ La généralisation du tiers payant

La généralisation du tiers-payant vise à assurer une équité de tous devant l'accès aux soins par une simplification des modalités financières du parcours de soins pour les ayants-droits. Cette mesure implique une coordination renforcée des acteurs du système de santé. En outre, l'Assurance maladie se positionne au centre du système en tant que principal financeur des dépenses de santé. Si cette mesure bouleverse la médecine libérale en augmentant la dépendance des professionnels de santé auprès de l'assurance maladie et des OCAM, les centres de santé mutualistes pratiquent déjà le tiers-payant sur la part obligatoire et très souvent sur la part complémentaire. Toutefois, la généralisation du tiers-payant nécessite un investissement en fonctions support et systèmes d'information qui pourrait fragiliser le modèle économique de certains centres.

Ainsi, si certaines évolutions réglementaires participent à un meilleur accès aux soins, elles concourent également à la standardisation des pratiques et à la nécessité de réaffirmer la différenciation mutualiste sur un marché ultra concurrentiel.

## 2. Une montée en puissance de la santé numérique

Le digital prend une place de plus en plus importante dans la santé en France comme le témoigne le dispositif « Ma Santé 2022 », qui comprend une cinquantaine de mesures à déployer d'ici 2022 et qui a pour objectif d'améliorer la qualité du système de santé (prise en charge, parcours de soins) notamment grâce au numérique. Par ce dispositif, le gouvernement cherche à favoriser la coopération entre les professionnels de la santé et à les outiller afin de permettre un meilleur accompagnement des patients. Parmi les outils numériques visant à améliorer la qualité du système de santé, le dossier médical partagé, la télémédecine et les solutions d'intelligence artificielle constituent des évolutions majeures.

### ○ Le suivi du patient avec le dossier connecté

Le Dossier Médical Partagé (DMP) est un carnet de santé numérique qui réunit toutes les informations médicales du patient et permet la traçabilité des soins : traitements, résultats d'examens, personne à prévenir en cas d'urgence. Il permet de retrouver au même endroit toutes les informations de santé disponibles en temps réel et de partager ces informations avec les professionnels de santé qui

accompagnent le patient. Le DMP évite ainsi à ces professionnels de prescrire des examens inutiles ou redondants. Il est particulièrement utile pour les personnes ayant souvent recours aux soins comme les patients atteints d'une maladie chronique ou les femmes enceintes. Lancé en 2004 et généralisé fin 2018, il est accessible sur internet ou via une application mobile. Au 1<sup>er</sup> février 2019, 4 millions de DMP ont été ouverts. Le Ministère de la santé espère atteindre 10 millions d'ici la fin de l'année et 40 millions d'ici fin 2022.

### ○ Le développement de la télémédecine et des plateformes e-santé

La télémédecine est une composante de la télésanté. Selon le code de santé publique, elle est « une forme de pratique médicale à distance utilisant les technologies de l'information et de la communication ». Cette forme de pratique médicale à distance fait le lien entre un patient et un ou plusieurs professionnels de santé, parmi lesquels figurent un professionnel médical (médecin, sage-femme, chirurgien-dentiste). Développée dans le but de répondre aux défis démographiques, épidémiologiques et organisationnels, elle constitue un vecteur important d'amélioration de l'accès aux soins, en particulier dans les zones fragiles. En effet, elle permet une prise en charge au plus près du lieu de vie des patients et contribue à des prises en charge coordonnées par les professionnels de santé et les professionnels du secteur médico-social.

On différencie cinq actes de télémédecine :

- ◆ La téléconsultation qui permet à un professionnel de la santé de proposer une consultation à distance par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication. Le professionnel médical réalise un diagnostic du patient, en vue de définir les perspectives de soins appropriées ;
- ◆ La téléexpertise qui permet à un professionnel de la santé de solliciter à distance l'avis d'un ou de plusieurs experts médicaux par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication. Cela concerne deux médecins qui communiquent à distance, durant la consultation initiale ou à la suite de celle-ci ;
- ◆ La télésurveillance qui permet à un professionnel de la santé d'interpréter à distance des données recueillies sur le lieu de vie du patient et de mettre en place une prise en charge adaptée ;
- ◆ La téléassistance qui a pour objet de permettre à un professionnel médical d'assister à distance un autre professionnel de santé au cours de la réalisation d'un acte ;
- ◆ La régulation médicale qui est la réponse médicale apportée dans le cadre de l'activité des centres 15.

### ○ L'intelligence artificielle au service de la prévention et de la détection des risques

L'intelligence artificielle (IA) prend de plus en plus de place dans le secteur de la santé et vient en aide aux praticiens ainsi qu'aux patients tout au long de leur accompagnement. On différencie plusieurs domaines d'application de l'IA en médecine :

- ◆ La médecine prédictive qui permet de prédire une maladie ou son évolution ;
- ◆ La médecine de précision qui donne des recommandations au patient ou au professionnel de la santé et peut proposer un traitement personnalisé ;
- ◆ Une aide à la décision qui permet de compléter un diagnostic ou apporter des conseils thérapeutiques ;
- ◆ Des robots compagnons qui apportent leur aide notamment aux personnes âgées, vulnérables ou en situation de handicap ;
- ◆ La chirurgie assistée par ordinateur qui permet de soutenir le médecin durant ses opérations ;

- La prévention en population générale qui permet d'anticiper une épidémie ou de maintenir une pharmacovigilance.

Ces différents domaines d'application de l'IA en médecine ont un impact direct ou indirect sur l'ensemble des métiers des soins et de l'accompagnement.

### 3. Des attentes patients/clients/personnes accompagnées renforcées

Sur chacune des activités de soins et services mutualistes, l'augmentation du niveau d'exigence des patients ou des personnes accompagnées a un impact direct sur l'organisation de l'activité et la professionnalisation des équipes.

#### ➤ Un meilleur accès à l'information et la volonté d'être acteur de sa santé

L'accès à l'information et la volonté accrue de prendre part aux processus de décisions concernant les soins dispensés font partie des facteurs responsables de l'augmentation de ce niveau d'attente. Les patients utilisent par exemple internet pour se renseigner sur leurs symptômes et sont outillés pour le faire par des dispositifs tels que Google « Symptom Search » qui permettent de renseigner ses symptômes, d'obtenir des fiches descriptives de la maladie ainsi qu'une liste de traitements et conseils dont la nécessité d'avoir un avis médical.

#### ➤ Des attentes exprimées envers le mieux-vivre et le bien-veillir

On observe que les patients demandent de plus en plus de conseils aux professionnels pour gérer leur santé au quotidien entraînant une évolution de la posture des personnes qui les accompagnent passant du métier de technicien à celui de « coach de vie ». Le patient cherche à avoir une relation renforcée avec le professionnel qui le suit et ainsi pouvoir bénéficier d'un service personnalisé lui offrant des solutions adaptées à ses besoins.

#### ➤ Une recherche d'offre de services globale et d'une fluidification du parcours

Les patients recherchent aujourd'hui une offre de services globale et souhaitent pouvoir bénéficier d'un accompagnement dans le cadre de leurs parcours de soins. La transmission des données de santé doit pouvoir faciliter la coordination entre professionnels de santé. L'information des assurés joue toujours un rôle clef dans la proposition d'une offre de services globale avec la pédagogie nécessaire pour expliquer les niveaux de garanties et l'impact des évolutions de santé comme la réforme du 100% santé.

#### ➤ Une attention portée sur la qualité des soins et le positionnement responsable des acteurs

Face au défi de la qualité, la création de nombreux labels vient accompagner des démarches d'amélioration continue et de responsabilité sociétale. Dans le secteur du médico-social et sanitaire, des labels tels que Humanitude garantissent la qualité de soin, l'autonomie des résidents des EHPAD et la bienveillance à l'égard des soignés et des soignants. Pour l'Optique, les labels tels que QualiOptic garantissent pour le client des équipements de qualité et une assistance en permanence. Pour la petite enfance, le label Écolo crèche est la garantie d'une importance accordée à la qualité des soins dispensés et à la réduction de l'impact environnemental de l'activité. Ainsi, de nombreux organismes mutualistes, engagés dans une démarche de responsabilité sociétale, cherchent à communiquer davantage auprès du grand public sur cet engagement.

#### 4. Une concurrence sur l'ensemble des services de soins et d'accompagnement

##### ➤ Standardisation du marché

Contrats responsables, généralisation de la complémentaire, 100% santé sont autant de réglementations qui concourent à l'homogénéité des services et des soins. La différenciation de l'offre mutualiste est de plus en plus difficile à mettre œuvre lorsque les garanties sont pré-définies et les produits normés. Cette standardisation nécessite pour les acteurs de déployer une stratégie de différenciation qui passera non seulement par la qualité des soins mais aussi par la qualité de la relation patient/client/bénéficiaire ainsi que le conseil et l'accompagnement dans son parcours de santé et de vie.

##### ➤ Apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux canaux de distribution sur l'audio-optique-dentaire

Sur le secteur audio-optique et dentaire, le coût des équipements et des soins peut être élevé avec des remboursements parfois limités. En parallèle, le désengagement de la sécurité sociale au profit des mutuelles et complémentaires santé provoque le renoncement des bénéficiaires les plus modestes à certains soins non couverts. En réponse à ces besoins de soins non satisfaits, des acteurs low-cost apparaissent sur le secteur audio-optique et dentaire. Pour les équipements optiques par exemple, de nombreux acteurs proposent de délivrer des lunettes, avec ou sans ordonnance, dont une partie des actes peut être réalisée sur internet. Les tarifs proposés font généralement l'économie du temps passé en conseil au client, montage et ajustage des lunettes et en gestion administrative du remboursement. Du côté des soins dentaires, dont le taux de renoncement concerne 17% de la population française, les soins proposés dans des cabinets dentaires low-costs affichent des tarifs compétitifs qui sont notamment le résultat d'une organisation du parcours de soins optimisée (augmentation du nombre d'assistants dentaires, maîtrise des coûts sur les prothèses dentaires...).

##### ➤ De nombreux acteurs positionnés sur l'autonomie et l'aide à la personne

- Le secteur de l'autonomie et du grand âge est dominé en France par des acteurs publics ou privés (commerciaux, non lucratifs ou associatifs), en particulier les EHPAD (établissement d'hébergement des personnes âgées dépendantes). Ces derniers proposent une offre diversifiée et adaptée aux besoins multiples d'une population, variant selon le niveau de dépendance et les besoins en soins, le secteur est aujourd'hui très concurrentiel sur les différents modes d'accueil mais aussi sur le maintien à domicile des personnes âgées. Le secteur public se positionne davantage sur l'accès aux personnes ayant de faibles ressources, les acteurs associatifs et non lucratifs ont quant à eux une vocation d'aide aux personnes les plus isolées et plus fragiles. Enfin, les acteurs privés commerciaux mettent en avant la qualité des services proposés et positionnent parfois leurs offres dans des niches haut de gamme.
- Le secteur des services à la personne connaît une forte croissance depuis plusieurs années. Autrefois dominé par les associations et les établissements publics, l'arrivée de nombreux acteurs privés lucratifs avec des offres spécialisées, clés en main, renforce beaucoup la concurrence.

Dans cette perspective et dans la configuration actuelle du secteur des services à la personne, l'offre des organismes du Livre 3 nécessite de se différencier, notamment par l'affirmation de l'identité mutualiste pour exister et se développer.

## B. Convergence des stratégies des mutuelles

Au travers des entretiens stratégiques menés dans le cadre de l'étude, il apparaît que les différents organismes rencontrés concentrent leurs efforts sur plusieurs axes d'évolution détaillés ci-dessous. Au global, la stratégie des acteurs est tournée vers l'affirmation de la différence mutualiste à travers la coordination d'un parcours de soins et de vie, et le développement de synergies entre Livre 3 et Livre 2.

### 1. Développer l'innovation

#### ➤ Vers plus d'innovations techniques...

Appréhender les nouveaux usages numériques est source d'innovation et de création de valeur pour de nombreuses activités du Livre 3. Pour les métiers du soin, la télémédecine, la téléconsultation ou la téléassistance vont permettre de gagner en rapidité pour poser un diagnostic et réaliser un examen tout en s'affranchissant de la distance. Du côté du traitement de la donnée, l'intelligence artificielle pourrait permettre l'aide à la décision en facilitant le diagnostic et ouvrir les perspectives logistiques d'assistance ou de soins adaptés (lit intelligent...). Certains organismes mènent ainsi des expérimentations dans le cadre de « Labs » pour tester de nouvelles solutions de soins et d'accompagnement en construction avec l'ensemble des parties-prenantes des projets.

#### ➤ Mais aussi des innovations organisationnelles et managériales

Afin d'améliorer les pratiques, le développement de temps collectifs et de co-développement permettent aux acteurs de la prise en charge de nombreuses innovations organisationnelles pour améliorer le parcours de soins des bénéficiaires. Ces temps collectifs sont l'occasion de partager des situations rencontrées, d'échanger sur la pertinence et la qualité des interventions, de favoriser l'intelligence collective pour améliorer la qualité du service rendu et la qualité de vie au travail.

La réussite de l'intégration de nouveaux outils et de nouvelles manières de faire dans les processus métiers dépend également d'un management de l'innovation qui responsabilise, redonne du sens aux métiers, permet des moments de coordination et de retour d'expérience. A l'avenir, le partage des évolutions réussies pourrait susciter et entretenir une culture de l'innovation chez les collaborateurs.

### 2. Affirmer la différence et l'identité mutualiste

#### ➤ Vers plus de développement durable

##### ○ Développer et valoriser des pratiques responsables

Les mutuelles se positionnent comme acteur responsable et gagneront à valoriser leurs pratiques. Elles s'engagent régulièrement dans des actions de prévention (vaccination, tabac, alcool...), de dépistage (cancer, troubles sensoriels, IST...), des campagnes d'information (risques d'accidents domestiques, risques scolaires, incitation à l'activité physique...) et bien souvent, leur action va plus loin, notamment avec le développement de démarches d'amélioration continue de la qualité de la prise en charge basée sur des référentiels élaborés avec la Haute Autorité de santé (HAS) ou des programmes de certifications (labels).

Elles mettent en place de nombreuses initiatives en faveur de la bienveillance, un sujet au centre des préoccupations en tant que démarche globale de prise en charge du patient, de la personne accompagnée

et de l'entourage (famille, aidant) mais aussi en tant que démarche d'accompagnement des salariés dans un esprit de symétrie des attentions (bienveillance).

De nombreuses mutuelles communiquent sur leur processus qualité en faveur du développement durable (certification, labellisation) afin d'avoir une maîtrise sur leur impact environnemental qui passe, entre autres, par le traitement des déchets médicaux, la gestion économique des énergies, l'utilisation de produits recyclables et la stérilisation médicale des instruments pour limiter les usages uniques.

Le projet de société inclusive promu par les politiques sera une autre opportunité pour les mutuelles d'affirmer leur positionnement responsable dans le respect des choix des parcours de santé et de vie.

### ➤ Garantir un accès aux soins pour tous et lutter contre les déserts médicaux

L'identité mutualiste est indissociable de la prestation de soins de qualité aux prix les plus justes, de la proximité et de la non-discrimination des adhérents/patients/personnes accompagnées. Cela prend la forme de soins de qualité, de coûts maîtrisés, d'une prise en charge globale, d'une proximité sur le territoire, d'une accessibilité à tous (adhérents ou non), et de solutions pour aider les adhérents en situation de précarité.

Assurer une couverture territoriale qui offre un accès égal aux soins et services à la population, et œuvrer en faveur de la réduction des délais d'attente pour accéder aux soins constituent donc des engagements fort pour les mutuelles, en adéquation avec leur positionnement d'acteur responsable. Le maillage territorial des maisons de santé pluridisciplinaires avec un recours possible à la télémédecine et des incitations pour l'installation de professionnels de santé dans des zones de « déserts médicaux » feront partie des éléments de réponse pour maintenir les services sur les territoires.

### ➤ Vers plus de qualité dans la relation patient/client/personnes accompagnée

Les organismes mutualistes cherchent à développer une relation patient/client/personnes accompagnées axée sur la qualité et la valorisation des valeurs mutualistes dans la pratique professionnelle. L'objectif est de remettre le patient et les aidants au centre de la relation et des services (coordination des différents acteurs, point d'entrée unique dans la gestion de la relation...) en mettant l'accent sur l'écoute, l'empathie, la proximité et l'accompagnement dans le parcours de soins et de vie. Les organismes mutualistes cherchent également à renforcer la fidélisation de leurs usagers. Cette recherche de qualité dans la relation est intrinsèque à l'affirmation de l'identité mutualiste où le patient/client/bénéficiaire est placé au cœur de toute décision.

## 3. Construire des synergies entre SSAM et avec les activités du Livre 2

### ➤ Vers une plus forte coordination de l'offre de soins et services

- Un modèle qui propose un parcours de soins et d'accompagnement pour tous les moments de vie

L'ambition des acteurs mutualistes du Livre 3 prévoit notamment d'accompagner le bénéficiaire dans son parcours de vie global. Cela suppose d'animer et coordonner un parcours personnalisé qui tienne compte de l'ensemble des besoins de la personne accompagnée. Cette coordination peut être facilitée par le digital mais également par des métiers spécifiques (gestionnaire de cas, coordonnateur de soins...).

- Une nécessaire synergie entre les SSAM

Pour affirmer un positionnement en tant qu'acteur global, les SSAM vont devoir renforcer les synergies entre les différents services proposés dans le cadre de l'accompagnement des personnes, patients et aidants.

- Des partenariats à construire en vue de proposer une offre de service complète

L'enrichissement des services vers une diversification de l'offre peut prendre diverses formes : appel à projets, expérimentations et partenariats avec des organismes extérieurs à la Mutualité afin de compléter une offre en amont et en aval du parcours de santé et de vie. Dans le cadre de l'enrichissement de leur offre de services, certaines mutuelles font par exemple appel à des associations de bénévoles pour maintenir le lien social, d'autres nouent des partenariats stratégiques avec des bailleurs sociaux pour lier santé et logement ou des partenariats avec des opérateurs télécom pour proposer la téléassistance.

- Vers plus de synergies entre le Livre 2 et le Livre 3

Le Livre 2 concourt à la valorisation des services du Livre 3 dans le cadre de la relation adhérent individuelle ou collective. En effet, les services du Livre 3 peuvent être valorisés dans les contrats individuels mais aussi collectifs. Dans le cadre de la réponse aux appels d'offres des contrats de santé collectifs, les services des crèches mutualistes peuvent, par exemple, être valorisés comme structures d'accueil pour les enfants de salariés. De même, des services de prévention issus des activités du Livre 3 peuvent être déployés (risques psycho-sociaux, troubles musculo-squelettiques...) en entreprise.

Par l'enrichissement de l'offre de soins et services, le Livre 3 est porteur d'innovation et de différenciation pour le Livre 2. De même, les remontées de terrain issues des professionnels des SSAM pourraient participer à l'identification de besoins à couvrir par de nouvelles garanties assurantielles et services du Livre 2 tels que les services aux aidants (information, assistance, solution de répit). Par exemple, le métier de gestionnaire de cas<sup>1</sup> qui bénéficie de la vision globale de la situation de la personne accompagnée et de son environnement pourrait, grâce à une meilleure connaissance des services du Livre 2, être capable de proposer des solutions d'accompagnement qui combinent l'ensemble des services mutualistes du Livre 2 et du Livre 3. Le gestionnaire de cas pourrait également donner de la visibilité sur de nouveaux besoins pour faire évoluer les garanties de couvertures voire aider à proposer de nouvelles solutions assurantielles, porteuses d'innovation pour le Livre 2.

Ainsi les métiers du Livre 2 et du Livre 3 ont un rôle à jouer dans la construction d'une complémentarité entre activités assurantielles et activités de soins et d'accompagnement. Un accompagnement des salariés dans la maîtrise de l'environnement mutualiste fait partie des actions qui concourront à renforcer des synergies possibles.

---

<sup>1</sup> Cf. Fiches métiers

## IV. Scénario d'évolution prospectif pour les activités de Livre 3 à horizon 2025

### A. Présentation du scénario prospectif à horizon 2025



Le scénario « Devenir un acteur global et responsable dans la coordination d'un parcours de santé et de vie » conduit à une accélération des transformations.

Pour conduire ces évolutions plusieurs initiatives sont à l'œuvre au sein des mutuelles, afin de :

- Identifier les leviers d'efficacité organisationnelle et améliorer la qualité du service rendu aux personnes accompagnées ainsi que les conditions d'exercice des salariés ;
- Accompagner la montée en compétences des professionnels et développer les outils facilitant l'autonomie des acteurs du soin et des services à la personne ;
- Favoriser l'attractivité des métiers en développant la qualité de vie au travail, les perspectives de carrières et la reconnaissance ;
- Appréhender les nouveaux usages numériques pour faciliter le recueil d'information, la communication et la coordination du parcours de santé et de vie. Il s'agit notamment d'accompagner :
  - ◆ L'utilisation du numérique dans l'activité professionnelle avec des outils digitaux tels que les tablettes et smartphones qui ouvrent des perspectives de gain de temps administratifs,
  - ◆ La digitalisation des processus facilitant la traçabilité et la qualité des données médicales,

- ◆ La capacité à développer son activité avec les solutions d'intelligence artificielle, de télémédecine et l'introduction de la robotique dans l'assistanat de vie ouvre des perspectives d'innovation ;
- Concrétiser les orientations de la société inclusive en identifiant les nouvelles missions ou nouveaux métiers qui contribueront au renforcement du maintien à domicile et la volonté de coordonner une offre de soins sur un territoire ;
- Assurer une coordination accrue pour les soins et services avec l'ensemble des acteurs de la prise en charge grâce à une plus grande collaboration entre les métiers, l'organisation de la mobilité entre établissement et domicile pour certains métiers, l'usage d'outils numériques tels que la télémédecine et la téléexpertise.

## B. Émergence de nouvelles activités ou nouveaux métiers

Dans le cadre de ces évolutions stratégiques de nouveaux métiers ou de nouvelles activités sont en émergence.

De nouveaux métiers du « care management » vont avoir pour mission d'accompagner les personnes âgées ou en situation de handicap ainsi que les familles et aidants afin de faciliter le maintien à domicile. En effet, la lisibilité des aides et des offres de services adaptés à la situation et aux besoins des personnes âgées ou en situation de handicap est parfois peu aisée en raison du cloisonnement des services sur les territoires. De plus, la complexité des démarches pour y accéder peut représenter un frein supplémentaire. Dans ce contexte, de nouveaux métiers tels que l'Assistant au projet et parcours de vie ou le Gestionnaire de cas vont permettre de coordonner l'action des différents acteurs en respectant les choix de vie de la personne accompagnée.

Afin de porter les soins à domicile, certaines mutuelles innovent également en créant une nouvelle fonction de Référent santé à domicile. Ce dernier réalise au logement des particuliers ou en EHPAD des activités regroupant l'optique, la basse vision, l'audition et le dentaire. Pour investir l'ensemble des activités, cette nouvelle fonction doit néanmoins cumuler plusieurs qualifications (BTS optique, titre d'assistant technique en audioprothèse, titre d'assistant dentaire).

L'orientation et le conseil dans l'accès aux droits en matière de soins et de santé, l'accompagnement dans les démarches administratives et numériques pourraient également venir compléter cet accompagnement à domicile.

Les perspectives d'évolution des professionnels aides-soignants pourraient quant à elles s'orienter vers de nouvelles fonctions avec des responsabilités spécifiques en matière de coordination, d'animation des équipes, de tutorat, de prévention sanitaire auprès des personnes en perte d'autonomie.

Enfin, afin de structurer l'offre de santé, des métiers de coordination de l'offre sur les territoires faciliteront des projets de partenariats avec d'autres structures tels que les hôpitaux. Les métiers « coordonnateur de l'offre sur les territoires » exerceront donc leurs missions en adéquation avec les orientations stratégiques visant à positionner les mutuelles en tant qu'acteur global de santé et de coordination des parcours santé au sein du territoire.

### C. Impacts sur les activités et compétences des métiers du Livre 3

A l'horizon 2025, l'accélération des transformations aura modifié les métiers en termes de :

- Pratiques professionnelles ;
- Compétences techniques liées aux technologies et aux pratiques avancées pour certains métiers ;
- Compétences relationnelles et comportementales en raison d'une nécessaire différenciation par la qualité de la relation mais aussi en raison de la complexité des organisations issues du projet de société inclusive, des stratégies partenariales ou encore de la nécessité de coordonner l'action avec l'ensemble de services de soins et d'accompagnement.

Un tel scénario met en évidence le besoin de renforcement des compétences à même de maîtriser, piloter et accompagner ces changements, des métiers « moteurs du changement » tels que le management, les ressources humaines et la gestion de projet.

L'analyse par famille de métiers, proposée en partie V de l'étude, permet de décrire l'impact des facteurs de transformations sur les activités et les métiers de chaque famille professionnelle.

## V. Analyse prospective sur l'évolution des métiers et des compétences des mutuelles du Livre 3

### A. L'analyse prospective transverse au regard des facteurs d'évolution

#### 1. Un enrichissement des pratiques

Le vieillissement de la population va accroître les besoins et la quantité des soins. La problématique d'accès aux soins, quant à elle, tend à renforcer le rôle des assistants pour libérer du temps médical. Pour les métiers, on assistera à un enrichissement des pratiques, en particulier pour les postes d'assistants aux soins qui auront un rôle plus complet dans la prise en charge du patient/client afin de permettre aux professionnels de se concentrer sur les actes techniques. Tout en prenant en charge des actes simples (prise de constantes, prise d'empreintes numériques à quatre mains...), les assistants voient leurs missions d'aide au parcours des patients se renforcer (mise à jour du dossier, gestion de l'aval de la consultation). Une spécialisation en gériatrie et gérontologie au regard du développement de poly-pathologies devra être intégrée dans le parcours des métiers du grand âge (infirmiers, aides-soignants, accompagnants éducatifs et sociaux, aides à domicile). Le développement des missions de coordination des interventions auprès de la personne fera également l'objet d'un accompagnement sur les compétences à développer, notamment en raison du « virage inclusif » des politiques publiques sur l'accompagnement du grand âge et du handicap.

#### 2. Un renforcement du conseil et de l'accompagnement

De nombreux métiers développeront un positionnement de conseil et d'accompagnement du parcours de santé et vie. Cette ambition ne pourra pas se réaliser sans compréhension ni prise en compte des besoins des nouvelles typologies de patients, clients et bénéficiaires (respect des choix de vie, enjeux relationnels avec les aidants ou la famille) et coordination des professionnels de santé.

#### 3. L'intégration de la qualité dans tous les processus

L'encadrement des activités et les évolutions réglementaires inscrivent les pratiques professionnelles dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité (qualité des actes médicaux et de soins, maintien de l'autonomie des personnes vulnérables, qualité des modes d'accueil et de garde en petite enfance...) et de la gestion des risques. Pour répondre à ces exigences, les métiers devront de plus en plus intégrer dans leurs activités des démarches de pilotage de la qualité de bout en bout (évaluer les pratiques professionnelles, mettre en place des actions d'amélioration...).

#### 4. L'impact du numérique sur les pratiques

Le numérique va nécessiter, à des niveaux divers, d'adapter les pratiques professionnelles pour une meilleure coordination des équipes, mais aussi de recomposer les activités d'assistance administrative en raison de l'automatisation de nombreuses tâches.

## 5. Une évolution des cultures et postures métiers

Au vu des enjeux du scénario « devenir un acteur global et responsable dans la coordination d'un parcours de santé et de vie », en plus de l'évolution d'activités des métiers, des changements vont également porter sur la culture et la posture professionnelle :

- Les métiers chercheront à développer des pratiques innovantes centrées sur le patient, la personne accompagnée, la famille et les aidants
- Les métiers partageront une culture de la gestion du risque et de la vigilance partagée (détection des signaux faibles, prévention...)
- La coopération et la coordination des professionnels fera l'objet d'une dynamique d'amélioration continue au service de la qualité et du parcours de soins global. Ce changement de posture pourrait également permettre d'améliorer la prise en charge en reconnaissant une égale légitimité des informations partagées par les métiers qu'elles soient médicales ou issues de l'observation quotidienne de la personne accompagnée.

## 6. Un rôle majeur des métiers « moteurs du changement »

Les métiers « moteurs du changement » (RH, manager, chef de projet...) joueront un rôle majeur dans la conduite du changement.

- Les modes de management intégreront l'animation de temps collectifs pour donner du sens au travail, garantir la qualité de prise en charge des personnes accompagnées et favoriser la qualité de vie au travail.
- Le développement RH déclinera une politique d'accompagnement des compétences liée aux orientations stratégiques de la mutuelle.
- L'expertise des métiers liés à la chefferie de projet, l'amélioration continue, la gestion des risques, le marketing, gagneront en importance dans le cadre de la transformation des mutuelles, des offres et des services.

Au regard de cette analyse prospective, plusieurs compétences transverses nécessaires aux métiers du Livre 3 pour réaliser les activités de soins et d'accompagnement à horizon 2025 ont pu être identifiées dans les outils de pilotage de la GPEC (cf. paragraphe VII).

L'analyse prospective spécifique et détaillée pour chaque secteur d'activité est décrite ci-après.

## B. Analyse par famille de métiers

Pour chaque famille de métiers, l'analyse prospective décrit l'impact des facteurs de transformations sur les activités et les métiers de la famille professionnelle. Les facteurs de transformations peuvent être transverses ou spécifiques aux familles de métiers, ils sont retranscrits dans la description des axes d'évolution présentés pour chaque famille de métiers. Chaque section conclut sur les enjeux d'évolution pour chaque métier et les compétences transverses identifiées pour la famille de métiers. La notion de compétences transverses couvre ici les compétences techniques et relationnelles transverses à la famille de métiers.

Les fiches métiers présentées dans le cadre des outils de pilotage GPEC (chapitre VII du rapport) présentent de manière détaillée les activités par métier et les compétences rattachées et précisent l'intensité de la transformation.

### 1. Optique-Audioprothèse-Pharmacie

Les métiers de l'optique, audioprothèse et pharmacie vont voir leurs activités et postures professionnelles évoluer au regard des axes d'évolution présentés ci-dessous.

#### ○ Renforcer l'orientation client

Les métiers en audio-optique et pharmacie tendent vers un accompagnement global, personnalisé (prise en compte du style de vie du client...) et en proximité (services à domicile, en EHPAD, accès aux soins de premier recours, contrôle de la vue...) qui nécessite un renforcement de l'orientation et de la connaissance client.

#### ○ Se différencier sur un marché concurrentiel et encadré

Sur les activités audio-optique et pharmacie, les mutuelles interviennent sur des marchés de plus en plus concurrentiels avec l'entrée de nombreux acteurs (groupes privés, vente en ligne pour l'optique). Pour se démarquer, les politiques de marketing et communication sur les produits se développent (stratégie autour de la marque mutualiste « Écouter Voir »), le conseil et l'accompagnement font partie de la stratégie de professionnalisation des métiers.

Le 100% santé entraîne une standardisation de l'offre et bouscule le modèle économique. Une montée en gamme des appareillages proposés dans les classes de produits 100% santé, une baisse sensible des prix et une obligation de développement des ventes pour pallier la chute de la rentabilité des produits sont envisagés. Les métiers de l'optique et de l'audioprothèse vont devoir se familiariser avec les nouvelles offres, en étant capable de faire de la pédagogie auprès des clients sur les différentes classes de produit.

#### ○ Se positionner en tant qu'acteur global et responsable

Il s'agit pour les acteurs de l'audioprothèse et de l'optique mutualiste de proposer une offre globale avec une capacité à conseiller et orienter vers le service le plus adapté, à faciliter la mise en relation avec les professionnels de santé adéquats.

Les acteurs souhaitent également valoriser et incarner les valeurs mutualistes dans la relation client (écoute, proximité) et les produits proposés (développement d'une marque éthique et durable). Incarner les valeurs mutualistes c'est aussi faciliter l'accès aux soins. Les pharmacies mutualistes représentent dans ce sens des acteurs de premiers secours dans les zones défavorisées. Des expérimentations se développent en audio-optique pour porter le conseil et l'accompagnement des acteurs mutualistes au sein des EHPAD.

○ Enrichir les pratiques professionnelles

Afin d'accompagner les évolutions du secteur, certains métiers bénéficieront d'un enrichissement de leurs pratiques. Il est notamment envisagé :

- ◆ Pour l'optique, que les examens de contrôle de vue puissent être pris en charge systématiquement par l'opticien.
- ◆ Pour l'audio, que les profils d'assistant, au-delà des tâches administratives, devraient évoluer de plus en plus vers des actes techniques simples (prise d'empreinte, réparations simples des prothèses ou changement de pièces) et des activités de relations client.

○ Développer l'innovation et la capacité d'expérimentation

Afin d'améliorer la qualité de service et la différenciation mutualiste, les offres proposées pourraient intégrer des expérimentations et des innovations (déplacement en EHPAD, téléconsultation, digitalisation, réalité augmentée) pour déterminer les soins et accompagner l'expérience du client/patient (repenser le parcours client/patient).

Métiers de la famille – Optique audioprothèse et pharmacie



L'opticien assure le conseil du client, la réalisation d'actes techniques et la prise en charge associée en maîtrisant la réglementation en vigueur. Il est amené à développer les contrôles de la vue et à tirer profit du digital pour lui permettre de professionnaliser ses pratiques et renforcer sa démarche de conseil personnalisé.



Le monteur-vendeur ajuste les équipements d'optique et participe à la réalisation des ventes. Les effectifs de monteurs vendeurs sont conduits à décroître au profit du métier d'opticien, ainsi les monteurs vendeurs font l'objet d'un accompagnement vers d'autres fonctions, notamment vers le métier d'opticien



L'audioprothésiste réalise depuis les examens d'audition jusqu'à l'appareillage des patients avec les produits adaptés à leurs besoins. Le métier évolue en profondeur technique et pourra être amené à réaliser des réglages techniques à distance.



L'assistant audioprothésiste seconde l'audioprothésiste dans ses activités quotidiennes. Il prend en charge la relation client et les activités administratives. La prise en charge d'actes techniques simples (réglages...) et la capacité à renseigner l'ensemble des demandes clients constituent une évolution forte du métier.



Le métier de pharmacien évolue vers la possibilité de proposer des conseils et des prestations destinés à favoriser l'amélioration ou le maintien de l'état de santé des personnes : vaccin, portage, préparation de doses administrées, entretiens pharmaceutiques, bilans de médication, accompagnement des patients sous chimiothérapie orale et actions de prévention.



L'évolution de la pharmacie mutualiste va nécessiter d'intégrer le préparateur pour assister le pharmacien dans les soins de premiers recours, l'éducation thérapeutique, les dépistages en renforçant les compétences autour de ces activités mais également sur la télétransmission et les tâches administratives plus spécifiques au métier.

## Compétences clés à maîtriser par les métiers pour répondre aux enjeux à horizon 2025

Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilité / Agilité</li> <li>• Sens relationnel</li> <li>• Analyse et résolution de problème</li> <li>• Coopération</li> <li>• Précision / Rigueur</li> </ul>
Compétences transverses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des besoins du client</li> <li>• Contrôle et conformité</li> <li>• Organisation / Gestion des priorités</li> <li>• Orientation client</li> <li>• Sens du résultat</li> <li>• Communication orale</li> </ul>
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien et suivi du matériel auditif</li> <li>• Gestion des stocks</li> <li>• Lunetterie</li> <li>• Contrôle de la vue</li> <li>• Réglages des prothèse auditives</li> <li>• Prise d'empreinte</li> </ul>

### 2. Médicosocial et sanitaire

Les métiers du secteur médicosocial et sanitaire vont voir leurs activités et postures professionnelles évoluer au regard des axes d'évolution présentés ci-dessous.

- Assurer toujours plus de qualité dans les pratiques professionnelles

Les réglementations ARS, les accords de financement avec la CPAM, et le 100% santé influencent l'évolution des métiers et des pratiques en introduisant de nombreux critères dans l'accueil patient, le dossier médical, la traçabilité et influencent l'activité des professionnels.

- Prendre le virage de la santé numérique

La digitalisation impacte, entre autres, la gestion du tiers payant, les démarches qualité, la gestion des flux de patients. Elle requiert une adaptation des pratiques des professionnels de santé mais aussi une recomposition de l'activité des assistants (relation patient, actes techniques et administratifs).

- Renforcer l'orientation client/patient

Afin de renforcer la qualité du parcours client et le suivi du parcours de soins, le développement de l'orientation « client / patient » sont des axes prioritaires dans les compétences à développer sur les métiers médicosociaux et sanitaires.

- Développer l'attractivité de l'exercice en Mutualité

Les conditions de travail des professionnels de santé du secteur médicosocial et sanitaire influencent le renouvellement des titulaires. Le confort et la qualité de vie professionnelle et personnelle sont les

principaux leviers d'attractivité du secteur. Le parcours d'intégration, le support administratif, les moyens disponibles pour réaliser les soins participent à la qualité des conditions d'exercice à garantir.

### ○ Vers un accès aux soins pour tous

Les patients ne sont pas toujours au fait de leurs droits sur l'accès au soin. Il existe ainsi un enjeu fort dans l'accueil et l'accompagnement administratif pour que les patients puissent faire valoir leurs droits à se faire soigner. Les métiers médicosociaux et sanitaires auront de plus en plus à être capables d'accompagner les patients dans leurs droits et devront également leur proposer des offres de soins adaptées. Du côté de l'offre de soins, les politiques publiques soutiennent un maillage territorial mais qui incitent à organiser l'activité par pôle renforçant ainsi les relations interprofessionnelles (ex : centres de soins pluridisciplinaires) voire l'émergence de nouveaux métiers intermédiaires (ex : coordonnateur de soins sur les territoires).

### ○ Enrichir les pratiques professionnelles

Au-delà des tâches administratives, les profils d'assistants (assistants dentaires, assistants médicaux) vont évoluer de plus en plus vers des actes médicaux simples et des activités de relation client. Une redéfinition de leur périmètre d'activité est nécessaire (notamment pour l'assistance médicale hors des centres de santé).

## Métiers de la famille – Médico-social et sanitaire



L'assistant dentaire doit permettre au chirurgien-dentiste de se concentrer sur les actes les plus techniques. Ainsi, au-delà des activités administratives, le métier se développe autour de l'assistance au fauteuil (actes simples et hygiène), le renforcement de la relation patient (pédagogie, actions de prévention et éducation thérapeutique) et la coordination avec d'autres acteurs tels que les prothésistes. Le rôle de l'assistant dentaire évolue également avec le numérique (assistance dans la prise d'empreinte et gestion de la transmission des données).



Le chirurgien-dentiste doit pouvoir tirer parti du digital pour organiser son activité (administration, traitement des flux de patients), renforcer la qualité des actes réalisés (diagnostic, traçabilité...).



Le prothésiste dentaire assure la réalisation des appareillages d'orthopédie dento-faciale. Le métier est concurrencé par le développement de nouvelles technologies numériques qui permettent aux chirurgiens-dentistes de réaliser certaines prothèses dentaires dans leur cabinet ainsi que par les prothèses importées à bas prix. Néanmoins, l'évolution des technologies numériques pourrait permettre aux laboratoires de surmonter ces défis.



Le métier de secrétaire médical voit ses tâches médico administratives évoluer grâce au digital. La gestion des flux de patients et des dossiers médicaux est facilitée grâce à la santé numérique (fluidification du parcours patient). La protection des données personnelles et médicales vient renforcer les exigences de l'activité.



Le métier d'infirmier à domicile est en capacité d'inscrire son activité dans un environnement de soins multiprofessionnels. La digitalisation des pratiques et la télémédecine développeront l'activité sur l'aide à la consultation médicale.



Infirmier en  
centre de santé

Le métier d'infirmier en centre de santé voit évoluer ses pratiques vers une professionnalisation avancée sur les soins, les examens et la prévention. Le développement de la télémédecine représente également un axe d'évolution de son activité.



Coordonnateur  
de soins  
infirmier

Acteur majeur de la qualité du parcours client et du suivi du parcours de soin, le coordonnateur de soins est un métier en croissance. La télémédecine et l'intelligence artificielle vont renforcer la coordination du parcours de soin et ouvrir les perspectives médicales et logistiques adaptées.

#### Compétences clés à maîtriser par les métiers pour répondre aux enjeux à horizon 2025

Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilité / Agilité</li> <li>• Sens relationnel</li> <li>• Coopération</li> </ul>
Compétences transverses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplarité/ Déontologie</li> <li>• Conseil</li> <li>• Organisation / Gestion des priorités</li> <li>• Orientation Client</li> </ul>
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance médicale</li> <li>• Gestion des stocks</li> <li>• Hygiène et Asepsie</li> <li>• Réalisation des soins</li> </ul>

### 3. Autonomie et aide à la personne

Les métiers du secteur de l'autonomie et de l'aide à la personne vont voir leurs activités et postures professionnelles évoluer au regard de plusieurs axes d'évolution :

#### ○ Prendre le virage inclusif des politiques publiques

Les orientations données par les politiques publiques dans la prévention de la perte d'autonomie, le soutien aux aidants, la qualité de la prise en charge des personnes âgées à domicile et en établissement, et l'accès à la télémédecine, sont porteuses d'innovation. De nouvelles pratiques vont émerger dans le cadre de la future loi Grand âge et Autonomie sur le développement de l'EHPAD « hors les murs » et du projet de société inclusive (habitat inclusif, habitat intergénérationnel ...) et diversifier l'exercice des métiers de l'autonomie et l'aide à la personne.

#### ○ Accompagner le grand âge et le handicap autour du bien-vieillir et du mieux-vivre

L'allongement de l'espérance de vie et le placement en EHPAD de plus en plus tardif donnent lieu à des situations de dépendance lourde, avec des polyopathologies liées au grand âge. Cela accroît le besoin de soins et d'accompagnement. Les métiers doivent accompagner les politiques et les pratiques autour du bien vieillir mais aussi être capables de prendre en charge des patients âgés en situation de dépendance de plus en plus lourde.

Pour l'accompagnement du handicap, le projet de société inclusive peut mettre les personnes en situation de handicap en relation asymétrique dans le monde du travail, le développement de services d'accompagnements (projet/parcours de vie) est nécessaire et doit être porté par les métiers de l'aide à la personne.

○ Se positionner en tant qu'acteur global et responsable

La coordination des parcours de soins entre accompagnement à domicile et en établissement nécessite la création d'équipes mobiles, un croisement d'expertises et le développement de solutions autour de l'EHPAD « hors les murs » ou de l'habitat intermédiaire (domicile assisté). Le « virage inclusif » encourage :

- ◆ Un changement de posture pour le personnel soignant intervenant à domicile (plus d'accompagnement social au-delà des actes de soins)
- ◆ La création d'outils et solutions pour faciliter l'autonomie des professionnels
- ◆ Une vigilance à développer dans le maintien à domicile des personnes vulnérables (prévention, détection des signaux faibles, défense des droits...)

○ Développer l'innovation et la capacité d'expérimentation

D'une manière générale, des expérimentations se développent : formes d'habitat accompagné, partenariats avec des structures extérieures et bénévoles pour plus de lien social, services d'accompagnement des aidants (solution d'accueil temporaire des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, accompagnement des parents de personnes en situation de handicap...).

Les solutions d'intelligence artificielle, de télésurveillance médicale, de téléconsultation vont permettre la mise en place d'actions de prévention grâce au traitement et à l'utilisation de la donnée. Elles vont également repositionner les métiers dans l'accompagnement de la consultation à distance.

### Métiers de la famille – Autonomie et aide à la personne



Accompagnant éducatif et social

Le métier d'accompagnant éducatif et social voit ses pratiques s'enrichir autour d'actes de soins simples. Il s'agit d'accompagner la perte d'autonomie dans toutes ses dimensions (gestion administrative, pédagogie en matière de nutrition, prévention des chutes) et de repositionner ce métier dans une véritable fonction sociale d'accompagnement.



Aide-soignant

Le métier d'aide-soignant connaîtra à l'avenir différents modes d'exercice : à domicile et en établissement. L'enjeu est de positionner le métier, au-delà des activités autour de l'hygiène du patient, sur une meilleure coordination avec l'ensemble des professionnels de santé (rôle d'interface médicale et transmission des observations) mais aussi de soutien psychologique et social du patient et des aidants.



Infirmier en EHPAD

Le métier d'infirmier en EHPAD va développer une connaissance transversale des pathologies prévalentes en gériatrie afin de détecter et d'accompagner la perte d'autonomie. Son activité pourrait être mutualisée entre l'établissement et le domicile.



Infirmier coordonnateur

Le métier d'infirmier coordonnateur pourra tirer parti de la télémédecine et de l'intelligence artificielle pour accompagner le parcours et le traitement de soins. Il devra connaître les différentes pathologies et leurs impacts sur l'environnement du patient pour construire les parcours de soins.



Médecin coordonnateur

Le métier d'infirmier coordonnateur pourra tirer parti de la télémédecine et de l'intelligence artificielle pour accompagner le parcours et le traitement de soins. Il devra connaître les différentes pathologies et leurs impacts sur l'environnement du patient pour construire les parcours de soins.



Coordonnateur  
de services à la  
personne /  
Gestionnaire  
de cas

Acteur majeur de la qualité du parcours client et du suivi du parcours de soins, le gestionnaire de cas est un métier en croissance. A l'avenir, la télémédecine et l'intelligence artificielle devraient permettre de renforcer la coordination du parcours de soin à domicile et ouvrir les perspectives médicales et logistiques adaptées.



Agent de  
Service  
Médico-social

Le métier d'agent de service médico-social connaît un renforcement de ses compétences portant sur une culture du grand âge et de l'autonomie afin de favoriser : la bientraitance, la prise en compte du projet d'accompagnement personnalisé, la prévention de la perte d'autonomie et la coordination des interventions auprès de la personne.

### Compétences clés à maîtriser par les métiers pour répondre aux enjeux à horizon 2025

Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens relationnel</li> <li>• Exemplarité, déontologie, bientraitance</li> <li>• Coopération</li> <li>• Adaptabilité / Agilité</li> <li>• Analyse et résolution de problème</li> </ul>
Compétences transverses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation Client</li> <li>• Communication orale</li> <li>• Travail en transversalité</li> <li>• Outils informatiques et digitaux</li> <li>• Gestion des risques et des incertitudes</li> </ul>
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des soins</li> <li>• Coordination de soins</li> <li>• Connaissances médicales</li> <li>• Élaboration des environnements de vie</li> </ul>

#### 4. Petite enfance

Les métiers de la petite enfance vont voir leurs activités et postures professionnelles évoluer au regard de plusieurs axes d'évolution.

- Repenser le modèle économique afin d'en assurer la pérennité

Le modèle économique doit garantir la gestion et la responsabilité de structure en améliorant le taux d'occupation, les recettes et le montant des subventions de la CAF. Pour améliorer le taux d'occupation, il pourra également être envisagé de proposer de nouveaux services afin de répondre aux besoins d'un plus grand nombre de familles (accueil temporaire, adaptation aux rythmes des familles...).

- Se positionner en tant qu'acteur global et responsable

Etre un acteur global et responsable se décline sur plusieurs volets. De nombreux labels et certifications permettent de réaliser et d'afficher un haut niveau de qualité dans les pratiques : quali-enfance, écolo-crèche, etc. L'amélioration de la qualité de vie des enfants et des équipes au sein de la structure fait évoluer les pratiques vers les dernières connaissances sur le développement de l'enfant et le co-développement

entre professionnels. Les acteurs de la petite enfance s'inscrivent en relai des politiques de santé en proposant notamment des solutions de prévention (dentaire, optique, risques solaires...).

Au niveau sociétal et en lien avec les valeurs mutualistes, les structures d'accueil et les métiers de la petite enfance garantissent la mixité sociale, une approche inclusive autour du handicap, une accessibilité du service à tous, dont les publics précaires. La stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté promeut dans ce sens l'égalité des chances dès la petite enfance. Pour cela, un plan de formation continue et un référentiel commun à tous les professionnels de la petite enfance sont à l'étude.

### ○ Répondre aux évolutions sociétales et attentes parentales

En lien avec l'accès à l'information et la volonté d'être acteur du service proposé, les évolutions sociétales sur la prise en charge de la petite enfance et l'accueil des enfants portent sur :

- ◆ La promotion des pratiques inclusives, notamment avec la prise en charge d'enfants porteurs de handicap
- ◆ Le soutien et l'accompagnement de la relation parents-enfants à l'aune de l'évolution des formes de parentalité plurielles
- ◆ L'accompagnement des parents sur la bientraitance et les bonnes postures
- ◆ Le développement des partenariats avec les territoires et des structures spécialisées pour répondre à tous ces besoins

Les attentes des parents portent quant à elles sur la flexibilité des horaires et la diversité des modes d'accueil, des pratiques responsables dans les structures (introduction du bio, utilisation de produits naturels, matériaux durables, etc), d'un projet pédagogique et d'éveil sur un développement complet de l'enfant.

### ○ Accompagner la montée en compétences des équipes

Dans les structures d'accueil des enfants, les tâches opérationnelles occupent souvent toute l'équipe au détriment du temps managérial pourtant nécessaire pour assurer la gestion des équipes. La mise en place d'ateliers d'analyse de pratiques professionnelles est souhaitée pour participer à la montée en compétences des équipes. Aménager du temps pour faire vivre le collectif, partager sur l'activité et la gestion d'équipe constitue un enjeu pour améliorer le fonctionnement au service de l'accueil des enfants.

## Métiers de la famille – Petite enfance



Puériculteur

Le métier de puériculteur voit ses pratiques enrichies autour de la psychologie de l'enfant et du repérage précoce du handicap. Le métier pourra renforcer ses compétences sur le management et l'animation d'équipe.



Auxiliaire de puériculture

Au-delà de la dimension soin, le métier d'auxiliaire de puériculture évolue vers des activités d'éveil et de socialisation de l'enfant. Il participe ainsi au projet éducatif élaboré par l'équipe.



Éducateur de jeunes enfants

Le métier d'éducateur de jeunes enfants voit ses pratiques enrichies au regard des avancées des connaissances sur le développement de l'enfant. L'enjeu est donc de donner plus de place aux spécificités du développement du jeune enfant et aux solutions d'accompagnement personnalisé (diversité culturelle et sociétale des familles, handicap). Dans le cadre de ses responsabilités autour de la coordination d'une équipe pluridisciplinaire et du pilotage du projet pédagogique, il est amené à laisser plus de place à un mode de direction participatif.



Animateur petite enfance

Le métier d'animateur petite enfance évolue vers des activités d'éveil de l'enfant en étant en capacité d'inscrire son action au sein d'une équipe et au service du projet pédagogique de l'établissement.

## Compétences clés à maîtriser par les métiers pour répondre aux enjeux à horizon 2025

Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoute et communication</li> <li>• Pédagogie</li> <li>• Esprit d'équipe</li> <li>• Sens relationnel</li> </ul>
Compétences transverses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet</li> <li>• Orientation client</li> <li>• Organisation et gestion des priorités</li> <li>• Exemplarité, déontologie, bienveillance</li> </ul>
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologie de l'enfant</li> <li>• Préparation/Animation d'activités d'éveil</li> <li>• Hygiène et sécurité</li> <li>• Soins et confort</li> <li>• Connaissances médicales /jeunes enfants</li> </ul>
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation d'équipe</li> <li>• Générer l'engagement</li> <li>• Gestion de conflit</li> <li>• Développement des compétences</li> <li>• Relation parents dans l'utilisation des NTIC</li> </ul>

### 5. Métiers moteurs du changement

Les métiers du management mais aussi certaines fonctions support moteurs du changement vont voir leurs activités et postures professionnelles évoluer au regard de plusieurs axes d'évolution cités ci-dessous.

- Se conformer aux évolutions du cadre réglementaire et législatif

Le 100% santé va entraîner une évolution des modèles économiques que les métiers moteurs du changement vont devoir accompagner auprès des autres familles de métiers concernées.

Les politiques de conventionnement et la réglementation RGPD vont faire évoluer les missions de nombreux métiers supports.

- Porter la stratégie de la mutuelle

La standardisation du marché attendue avec le 100% santé et l'apparition de nouveaux acteurs avec des politiques de prix bas et de nouveaux canaux de distributions vont renforcer la concurrence. Afin de différencier l'offre mutualiste, les métiers moteurs du changement auront de nombreux projets à conduire, notamment au niveau du marketing et de la communication. Les fonctions managériales auront également la responsabilité de traduire les orientations stratégiques dans l'organisation de l'activité et l'atteinte des objectifs.

- Accompagner la digitalisation des services

Afin d'accompagner la numérisation de la santé (intégration de démarches qualité dans des processus de plus en plus digitaux sur la traçabilité des actes, l'accueil du patient, le suivi du dossier médical, la télémédecine et les plateformes e-santé, etc.), les métiers moteurs du changement devront être en mesure

d'accompagner les professionnels à la fois sur la construction de nouveaux processus au service de leurs activités, mais aussi sur l'acquisition des compétences nécessaires pour les utiliser et les améliorer.

○ Développer l'innovation et la capacité d'expérimentation

En participant à l'enrichissement de l'offre de soins et de services, le Livre 3 pourrait être porteur d'innovation pour le Livre 2. Les remontées de terrain des professionnels des SSAM pourraient participer à l'identification de besoins à couvrir par de nouvelles garanties assurantielles et services du Livre 2. Dans ce cadre, les métiers moteurs du changement auront la responsabilité de faire le lien avec les activités du Livre 2 pour leur porter les enrichissements possibles de l'offre.

Au-delà des synergies possibles avec le Livre 2, les métiers moteur du changement devront aider à porter la transversalité des métiers du Livre 3, en décloisonnant les activités afin d'optimiser les parcours de soins en lien avec les autres acteurs du réseau.

○ Se positionner en tant qu'acteur global et responsable

Les métiers moteur du changement vont devoir inscrire les activités du Livre 3 dans des démarches d'amélioration continue afin de construire des pratiques responsables. Le management aura également une responsabilité pour consacrer la symétrie des intentions entre l'amélioration des services rendus et l'expérience des patients/adhérents/personnes accompagnées avec la qualité de vie au travail dont pourront bénéficier les collaborateurs.

○ Accompagner la montée en compétences des métiers

Afin d'accompagner l'évolution et la valorisation des métiers, les fonctions RH auront de nombreux projets à conduire autour du développement des compétences et de la proposition de parcours de carrière. Le management aura également un rôle particulier à jouer pour faciliter la transversalité des métiers, en facilitant le travail en réseau et en définissant une organisation (pôles d'activités, etc.) au service de la fluidité du parcours patient/client/bénéficiaire.

### Métiers de la famille – Moteur du changement



Responsable de filière

Le métier de responsable de filière se recentre sur le pilotage économique et le développement des orientations stratégiques. Il concourt à l'évolution de l'organisation et des métiers.



Manager de proximité

Le métier de manager de proximité a pour enjeu de passer d'une posture de technicien à une posture de coach orienté sur l'animation d'équipe et le développement des compétences en favorisant la prise d'initiative et l'intelligence collective.



Chargé de projet

Le métier de chargé de projet assure le pilotage des projets de transformation transverses (développement de services numériques par exemple). Il peut également participer au développement de l'offre (appels à projets, recherche de partenaires...)



Chargé d'amélioration continue

Le métier de chargé d'amélioration continue participe à l'amélioration des processus mais aussi à leur appropriation. Pour cela, il doit pouvoir tirer parti de l'exploitation des données et renforcer la culture de qualité et de responsabilité.



Chargé de contrôle interne

Le métier de chargé de contrôle interne devra être en mesure d'assurer un rôle de veille et d'anticipation sur les évolutions réglementaires et technologiques à prendre en compte pour une meilleure cartographie des risques.



Chargé de communication et marketing

Le métier de chargé de communication et marketing réalise des actions de communication et de marketing à visée externe et interne pour contribuer à l'image de marque. Les moyens utilisés passent de plus en plus par le digital.

#### Compétences clés à maîtriser par les métiers pour répondre aux enjeux à horizon 2025

Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en transversalité</li> <li>• Coopération</li> <li>• Création et sens de l'innovation</li> <li>• Écoute et communication</li> <li>• Exemplarité/déontologie</li> <li>• Sens relationnel</li> </ul>
Compétences transverses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation client</li> <li>• Travail en transversalité</li> <li>• Organisation et gestion des priorités</li> <li>• Analyse et synthèse</li> <li>• Sens du résultat</li> <li>• Développement de réseau</li> </ul>
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des processus</li> <li>• Procédure et outils internes</li> <li>• Conception d'actions</li> <li>• Gestion des risques</li> <li>• Assistance Conseil</li> </ul>
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la transformation</li> <li>• Leadership et mobilisation</li> <li>• Animation d'équipe</li> <li>• Anticiper les évolutions</li> </ul>

### C. Les compétences transverses à tous les métiers du Livre 3

Des compétences transverses ont été identifiées pour l'ensemble des métiers du Livre 3 et dont l'acquisition ou le développement permettront de réaliser le scénario « devenir un acteur global et responsable dans la coordination d'un parcours de santé et de vie ». Condition indispensable pour réussir les transformations, elles sont au nombre de 7 et font écho aux axes stratégiques recherchés par les acteurs.

Axes stratégiques	Compétences transverses
 <p>Être un acteur responsable</p>  <p>Assurer toujours plus de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser un socle de connaissances médicales</li> </ul> <p>La maîtrise d'un socle de connaissances médicales transverses à un ensemble de métiers facilitera le travail en équipe et le développement de passerelles métiers. Des formations complémentaires permettront d'appréhender des situations complexes, notamment dans le cadre de l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie (troubles cognitifs, polyopathologies, détection des signaux faibles ...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarner les valeurs et la déontologie mutualiste dans sa pratique professionnelle</li> </ul> <p>Afin d'affirmer la différenciation mutualiste, l'incarnation des valeurs et de la déontologie mutualistes devront être un marqueur fort de la pratique professionnelle des métiers des soins et de l'accompagnement. L'acteur mutualiste s'inscrit en tant que tiers de confiance dans le traitement des données médicales et en tant qu'acteur responsable dans la couverture des besoins en santé (accès au soin pour tous, non-sélection des risques sur le plan assurantiel).</p>
 <p>Garantir l'accès pour tous à une offre globale</p>  <p>Améliorer la coordination de l'offre de soins et services</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'orientation patient/client/personne accompagnée</li> </ul> <p>Comprendre et anticiper les besoins du patient, du client ou de la personne accompagnée pour proposer des solutions adaptées et coordonner un parcours de santé et de vie permettra de se démarquer des autres acteurs de la santé et de l'accompagnement.</p>
 <p>Développer l'innovation</p>  <p>Assurer toujours plus de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser le numérique dans sa pratique professionnelle</li> </ul> <p>Qu'il soit porté par la réglementation (DMP, etc.) ou qu'il vienne enrichir ou optimiser les pratiques, le numérique s'impose à tous les métiers à des niveaux différents. Son usage va accroître la transversalité des métiers et permettre de renforcer l'orientation client et la relation avec le patient.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une capacité d'adaptation continue</li> </ul>

	<p>Confrontés à une réglementation évolutive, aux nouvelles technologies, à l'évolution des besoins des personnes accompagnées, les métiers des services de soins et d'accompagnement mutualistes devront s'adapter régulièrement et être à même de faire face aux aléas et aux changements en les appréhendant de façon proactive.</p>
<div data-bbox="188 521 268 600" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="129 600 328 701" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Améliorer la coordination de l'offre de soins et services</p> </div> <div data-bbox="188 741 268 819" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="129 819 328 920" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Renforcer les synergies entre Livre 2 et Livre 3</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en équipe et favoriser la coopération entre les métiers</li> </ul> <p>La coopération et l'esprit d'équipe seront nécessaires pour articuler le fonctionnement collectif au sein d'une équipe ou d'un projet. Demain, la transversalité devra caractériser le mode d'action des acteurs de la prise en charge sur les soins ou l'accompagnement des personnes. Elle sera facilitée par une organisation du partage de l'information et la coordination des acteurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser l'environnement mutualiste et son évolution</li> </ul> <p>Les métiers du Livre 3 gagneront à renforcer leurs connaissances de l'environnement mutualiste (Livre 2 et Livre 3), des offres et services existants pour améliorer la réponse aux besoins des patients, clients et personnes accompagnées. Cette compétence devrait également renforcer le sentiment d'appartenance des métiers en réaffirmant les valeurs mutualistes.</p>

## VI. Outils de pilotage GPEC

### A. Fiches métiers prospectives et les compétences à horizon 2025

Pour chaque fiche prospective par métier, un niveau d'intensité de la transformation est précisé :



Un métier en faible transformation à horizon 2025 qui n'aura pas à subir de mutation particulière



Un métier qui pourrait présenter des évolutions d'activités à la marge



Un métier qui pourrait présenter plusieurs évolutions d'activités et de compétences du fait de choix stratégiques, économiques, technologiques ou organisationnels



Un métier dont les perspectives d'évolution économiques et/ou technologiques pourraient entraîner une évolution importante des compétences et des activités



Un métier dont les effectifs vont évoluer à la baisse ou à la hausse sur le court et moyen terme du fait des évolutions tant internes qu'externes et de la nécessaire adaptation des compétences et des emplois

## > Opticien

### Opticien

#### Missions

L'opticien conseille le client, procède au contrôle de la vue, monte et ajuste les équipements optiques, propose des produits complémentaires (solaire, contactologie...), réalise la prise en charge associée et assure l'après-vente.

#### Les activités clés

Assurer la relation et le conseil client :

- Accueillir, orienter, conseiller les clients dans le choix des produits (lunettes, montures, lentilles...) tant du point de vue technique qu'esthétique
- Accompagner avec pédagogie le choix d'une monture (impact du RAC O et du choix entre un Panier A et Panier B)
- Conseiller et effectuer tous types de ventes optiques suivant une prescription médicale et suivant les normes définies.

Réaliser les actes techniques :

- Réaliser les essais, le centrage des verres, l'insertion dans la monture, le façonnage, l'ajustement sur le visage
- Lire, adapter et respecter les prescriptions
- Effectuer le contrôle visuel
- Effectuer tous types de montages, réparations et réglages selon les règles et dans le respect des normes définies.
- Réaliser les examens de réfraction selon la législation en vigueur et les normes définies en interne
- Utiliser les outils numériques dans la pratique professionnelle et notamment la prise de mesure
- Utilisation des outils du numérique pour assurer une transparence dans les délais de traitement de la commande client via une relation dématérialisée avec les clients (information du client sur ce suivi)

Réaliser la prise en charge associée :

- Constituer le dossier du client/patient en relation avec les services internes de l'Entreprise selon les procédures en vigueur.
- Établir et gérer le dossier en relation avec les acteurs de santé concernés (assurance maladie, mutuelles...)

Assurer la mise en place et le suivi du volet financier :

- Établir et contrôler tous les documents financiers (factures, états de fin de journées, etc...) en fonction des procédures en vigueur et en relation avec les services internes et/ou externes de l'entreprise.
- Encaisser les règlements sous la responsabilité du responsable de centre.

Participer à la Gestion des stocks :

- Effectuer à la demande du responsable des travaux relatifs à la gestion du centre (suivi des stocks, etc...)
- Assurer la traçabilité des ventes effectuées par rapport aux conventionnements existants

Maîtriser la réglementation en vigueur :

Réalisation du devis normalisé\* (Une remise obligatoire d'un devis avant tout achat. Un devis normalisé qui va dissocier le produit de la prestation. Une valorisation de la prestation dans le devis mais qui n'intègre pas le conseil client)  
Application du 100% santé, Respect des conventionnements

#### Les compétences cibles à horizon 2025

Compétences techniques :

- Lunetterie
- Présentation de produits et service
- Gestion de stock

#### Intensité de la transformation



#### Enjeux pour le métier à 2025

Conseil / accompagnement

Renforcer le rôle de conseil et d'accompagnement de l'opticien

Services socialement inclusifs

Être en capacité de réaliser les examens de vue hors des points de ventes optiques (EHPAD, à domicile etc.) avec le développement de la télémédecine (une vente et un contrôle de la vue effectués par l'opticien, une ordonnance signée par un ophtalmologiste à distance).

Profil : un opticien spécialisé sur l'accompagnement du grand âge (interaction avec les personnes âgées et détection des signaux faibles).

Professionalisation des pratiques (diagnostic client)

- Travailler sur l'humain, la relation empathique. Faire preuve de pédagogie : passer d'un langage technique à un langage pédagogique.
- Être en capacité d'être en délégation de tâches de l'ophtalmologiste sur les examens simples (pression de l'œil etc.)
- Intégrer le contrôle de vue dans le parcours client (une ordonnance est valide 5 ans, les délais de rdv avec l'ophtalmologiste s'allongent)

Prise en compte du digital

- Acculturation à l'utilisation des outils numériques, de la tablette, utilisation du numérique dans la pratique professionnelle. Exemple utilisation de la tablette pour la prise de mesure au lieu du pupillomètre.
- Participer à l'identification de la globalité des SSAM par des actions de communication, mais aussi une sensibilisation des métiers de l'optique pour orienter les clients vers les SSAM.

#### Diplômes et formations requises

BTS Opticien lunetier ou Licence professionnelle

- Contactologie
- Contrôle de la vue
- Gestion administrative
- Préparation des verres

Compétences comportementales :

- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème
- Esprit d'équipe
- Déontologie
- Ecoute et communication
- Pédagogie / Transfert de savoir
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

Compétences transverses :

- Analyse des besoins client
- Communication orale
- Connaissance de l'environnement mutualiste
- Conseil
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques et digitaux

Compétences managériales

- Animation d'équipe
- Développement des compétences
- Délégation
- Animation de réseau

## ➤ Monteur-vendeur

### Monteur-vendeur

#### Missions

Le monteur-vendeur conseille le client, monte et ajuste les équipements optiques, propose des produits annexes, réalise les actes administratifs associés et assure l'après-vente.

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Relation client :

- Accueillir les patients en point de vente
- Être garant de la qualité de la communication, instaurer une relation de confiance
- Identifier et prendre en compte les besoins des clients pour orienter les propositions de produits

##### Gestion technique :

- Conseiller et effectuer tous types de ventes optiques suivant une prescription médicale et suivant les normes définies.
- Réaliser les essais, le centrage des verres, l'insertion dans la monture, le façonnage, l'ajustement sur le visage
- Contrôler la qualité et la conformité des produits reçus.
- Effectuer tous types de montages, réparations et réglages selon les règles et dans le respect des normes définies.
- Assurer la gestion des retours produits et leur gestion administrative

##### Gestion administrative :

- Instruire et gérer le dossier administratif du client/patient en relation selon les procédures en vigueur.
- Effectuer à la demande du responsable des travaux relatifs à la gestion du centre (suivi des stocks, etc...)

##### Gestion financière :

- Établir et contrôler tous les documents financiers (factures, états de fin de journées, etc...) en fonction des procédures en vigueur et en relation avec les services internes et/ou externes de l'entreprise.
- Encaisser les règlements sous la responsabilité du responsable de centre

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Conseil / accompagnement

Renforcer le rôle d'accueil et de relation client en prenant en compte les besoins mais aussi le style de vie du client

##### Disparition du métier

Le métier de monteur vendeur est en décroissance et les titulaires doivent être orientés dans un parcours d'accompagnement pour l'obtention du BTS d'opticien

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques

- Lunetterie
- Présentation de produits et service
- Entretien du matériel
- Gestion de stock
- Gestion administrative
- Préparation des verres

##### Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème
- Esprit d'équipe
- Déontologie
- Écoute et communication
- Pédagogie / Transfert de savoir
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Analyse des besoins client
- Communication orale
- Connaissance de l'environnement mutualiste
- Conseil
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques et digitaux

#### Diplômes et formations requises

Bac professionnel Optique Lunetterie (3 ans)

## › Audioprothésiste

### Audioprothésiste

#### Missions

L'audioprothésiste optimise la qualité de l'audition des patients par le choix et l'adaptation de l'appareillage dans le respect de la prescription médicale et des besoins des adhérents mutualistes.

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Gestes techniques :

- Constituer le dossier technique du client, en utilisant de façon optimale le matériel informatique
- Assurer le service après-vente (réglages, pannes, dysfonctionnement, nettoyage)
- Contrôler la qualité du service, la qualité des produits livrés et proposer si nécessaire des mesures correctives

##### Relation client :

- Adapter et délivrer des produits d'audioprothèse (et annexes) en veillant à l'adéquation entre produits et besoin du client
- Apprendre aux clients l'usage de l'appareil, et fournir les conseils généraux d'entretien

##### Assurer le développement du centre :

- Assurer les tâches de gestion du centre et s'attacher à la réalisation du budget. Être responsable de l'activité du centre dans la limite de la délégation
- Veiller à la bonne tenue de l'espace Audition du magasin ou du centre d'Audition. Gérer la présentation des vitrines. Participer à la logistique et à la tenue du magasin ou du centre : étiquetage, vitrine... Rangement et entretien du matériel et de l'environnement utilisés.
- Gérer les relations avec les Médecins O.R.L. et les réclamations externes.
- Pour les centres audition intégrés dans un magasin d'optique, assurer la coordination des activités audio et optique avec l'Opticien Directeur
- Participer à la réalisation des plans d'action et des objectifs définis par la direction d'activité.

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Maitriser la réglementation en vigueur

Suivre des devis normés du 100% santé en fonction des différentes offres et classes de produits

##### Services socialement inclusifs

- Être en capacité de travailler à distance (réglage des appareils, télé audiologie)
- Exercer à domicile ou en établissement

##### Délégation de tâches

Déléguer des tâches de réglages simples et d'entretiens des appareils aux assistants audioprothésistes

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Réglages des prothèses auditives
- Prise d'empreinte
- Analyses et contrôles de l'audition
- Entretien et suivi du matériel Auditif
- Gestion de stock

##### Compétences comportementales

- Analyse et résolution de problème
- Sens relationnel
- Adaptabilité / Agilité
- Précision/ Rigueur
- Écoute et communication

##### Compétences transverses

- Analyse des besoins client
- Conseil
- Communication Orale
- Sens du résultat
- Pédagogie et transfert de savoir

##### Compétences Managériales

- Développement des compétences
- Manager à distance
- Gestion des conflits
- Animation d'équipe

#### Diplômes et formations requises

Diplôme d'État d'audioprothésiste (3 ans) sur concours après le Baccalauréat

## › Assistant audioprothésiste

### Assistant audioprothésiste

#### Missions

L'assistant technique en audioprothèse seconde l'audioprothésiste dans ses activités quotidiennes et assure le lien entre celui-ci et les patients.

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Activités techniques :

- Présenter aux patients l'utilisation et l'entretien de leur(s) appareil(s) auditif(s)
- Conseiller les patients et proposer les accessoires requis (piles, produits d'entretien, casques TV, téléphones etc...)
- Entretien des aides auditives, changer les tubes des embouts
- Retoucher les aides auditives à l'aide de pièces à main
- Diagnostiquer une panne et proposer une solution
- Utiliser une chaîne de mesure pour vérifier le bon fonctionnement d'une aide auditive

##### Relation client :

- Accueillir les patients en centre d'audioprothèse
- Être garant de la qualité de la communication, instaurer la relation de confiance (écouter, se faire comprendre, rassurer...) et prendre en compte le handicap

##### Activités administratives :

- Planifier les rendez-vous
- Préparer et tenir à jour les dossiers des patients
- Remplir les documents pour les organismes payeurs (sécurité sociale, mutuelles) et en assurer le suivi
- Gérer les stocks et les commandes auprès des fournisseurs et le service après-vente
- Assurer la gestion quotidienne du centre auditif (facturation, accueil physique et téléphonique, encaissements, relations ORL, ...)

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Processus de vente

Identifier les opportunités commerciales et participer activement aux cycles de ventes

##### Professionnalisation des pratiques

Apporter un appui technique à l'audioprothésiste en réalisant des réglages simples et d'entretiens des appareils aux assistants audioprothésistes

##### Digital

Les activités administratives pourraient être optimisées par le digital, le gain de temps permettrait de se recentrer sur l'aspect technique et le conseil client.

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Analyses et contrôles de l'audition
- Gestion administrative
- Présentation des produits et des services
- Entretien du matériel
- Gestion de stock
- Prise d'empreinte

##### Compétences comportementales :

- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème
- Coopération
- Déontologie
- Ecoute et communication
- Précision / rigueur
- Sens relationnel

##### Compétences transverses :

- Analyse des besoins clients
- Communication orale
- Conseil
- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux

#### Diplômes et formations requises

Aucun diplôme requis, un certificat d'Assistant technique en audioprothèse existe toutefois

## ➤ Pharmacien

Pharmacien	
<b>Missions</b> <p>Délivrer l'ensemble des produits et prestations de la pharmacie mutualiste en garantissant la qualité du service.</p>	<b>Intensité de la transformation</b> 
<b>Les activités clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer la dispensation et le bon usage du médicament</li> <li>○ S'assurer de la bonne compréhension du traitement par le patient</li> <li>○ Proposer au patient un suivi pharmaceutique (Dossier Pharmaceutique)</li> <li>○ Contribuer avec les autres professionnels de santé à un accompagnement personnalisé du patient (éducation thérapeutique, etc.)</li> <li>○ Réaliser des adaptations galéniques ou des préparations magistrales et officinales</li> <li>○ Répondre aux attentes du public en matière de santé : disponible sans rendez-vous, il joue un rôle majeur dans les soins de premier recours (conseil pharmaceutique et/ou orientation vers d'autres professionnels de santé si nécessaire)</li> <li>○ Participer aux actions de santé publique, de prévention et de dépistage</li> <li>○ Contribuer aux dispositifs de sécurité sanitaire (pharmacovigilance, matériovigilance, alertes sanitaires, retraits de lots...)</li> <li>○ Coopérer avec les autres professionnels de santé au sein des réseaux de santé, des établissements pour personnes âgées</li> <li>○ Contribuer à la continuité de l'accès au médicament 7 jours sur 7, 24 heures sur 24</li> <li>○ Garantir en toute circonstance un bon accès au médicament en gérant les achats, les stocks et la bonne conservation des médicaments</li> <li>○ Gérer et manager l'officine et son équipe (pharmaciens adjoints, préparateurs, étudiants, secrétaires...)</li> </ul>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b> <p>Conseils, prévention et soins de premiers recours Soins de premier recours, éducation thérapeutique, dépistages, et conseils sur les différents médicaments font partie des actions prioritaires des pharmacies mutualistes.</p> <p>La nouvelle convention pharmaceutique, mise en place depuis le 1er janvier 2018 pour trois ans, et le décret relatif aux nouvelles missions des pharmaciens prévues par la loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST), donne ainsi au pharmacien la possibilité de proposer des conseils et des prestations destinés à favoriser l'amélioration ou le maintien de l'état de santé des personnes : vaccin, portage, préparation de doses administrées, entretiens pharmaceutiques, bilans de médication, accompagnement des patients sous chimiothérapie orale et actions de prévention.</p> <p>Maintien des effectifs Le métier de pharmacien est menacé par la fermeture des officines mutualistes</p>
<b>Diplômes et formations requises</b> <p>Diplôme d'État de Docteur en Pharmacie</p>	

## ➤ Préparateur en pharmacie

### Préparateur en pharmacie

#### Missions

Délivrer l'ensemble des produits et prestations de la pharmacie mutualiste, sous la responsabilité du pharmacien gérant ou du pharmacien, en garantissant la qualité du service.

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Activités techniques :

- Tenue du préparatoire (rangement, stock, nettoyage)
- Réalisation des préparations officinales et magistrales
- Assurer le suivi du Tiers-payant

##### Activité vente relationnelle client sous le contrôle du pharmacien :

- Délivrer les ordonnances
- Conseiller le client vers l'utilisation du médicament
- Orienter le client vers l'utilisation de générique dans le respect de la prescription
- Vendre des produits hors ordonnance et en libre-service
- Garantir la qualité de l'accueil et la prise en charge du client

##### Activités de logistique :

- Assurer l'approvisionnement quotidien des médicaments
- Participer au rangement des médicaments
- Présentation et mise en rayon des produits
- Participer à l'inventaire

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Conseils, prévention et soins de premiers recours

L'évolution de la pharmacie mutualiste nécessite d'intégrer pleinement le préparateur, son rôle et ses missions au sein de l'officine, dans la réflexion. Cela devra passer par une refonte de leur formation pour répondre aux enjeux de demain et permettre d'assister le pharmacien dans le déploiement de nouvelles missions à l'officine (soins de premier recours, éducation thérapeutique, dépistages, et conseils sur les différents médicaments, etc). Le préparateur verra ses compétences s'élargir et se renforcer autour de la prévention, du conseil, de l'animation, de la télétransmission ou de la comptabilité.

##### Maintien des effectifs

Le métier de préparateur en pharmacie est menacé par la fermeture des officines mutualistes.

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques

- Gestion administrative
- Connaissances médicales généralistes
- Présentation des produits et des services
- Délivrance de médicament
- Hygiène et asepsie
- Gestion de stock
- Préparation pharmaceutique

##### Compétences comportementales

- Coopération
- Déontologie
- Écoute et communication
- Précision / rigueur
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Analyse des besoins clients
- Communication orale
- Conseil
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Veille réglementaire

#### Diplômes et formations requises

Brevet professionnel préparateur en pharmacie

## Prothésiste dentaire

### Prothésiste dentaire

#### Missions

Concevoir, modifier ou réparer des éléments prothétiques dentaires à partir des données du praticien dentaire, selon les règles d'hygiène et les impératifs de qualité. Réaliser des appareillages d'orthopédie dento-faciale

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Activités de conception technique :

- Réceptionner l'impression et identifier les données de la commande du praticien dentaire
- Effectuer les opérations préparatoires à la conception de l'élément prothétique (décontamination de l'empreinte négative, fabrication du maître modèle, du socle d'appui, mise en articulation, ...)
- Concevoir l'élément prothétique définitif, réaliser le système d'ancrage et effectuer le montage
- Procéder aux opérations de finition de l'appareillage et renseigner la fiche de fabrication, le dossier client, ...
- Réparer des appareillages dentaires (rebasage, contreplaque avec facette, crochet coulé, soudé, ...)

##### Entretien du poste de travail :

- Désinfecter et décontaminer un équipement
- Détruire des déchets
- Vérifier le fonctionnement des appareils, effectuer la maintenance de premier niveau ou informer le responsable, le service maintenance en cas de dysfonctionnements

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Évolutions de la réglementation

Les réglementations ARS influencent l'évolution des activités des métiers (certifications...)

##### Digitalisation

La digitalisation influence l'activité des professionnels (traçabilité et qualité, tenue des dossiers médicaux, fabrication des prothèses)

##### Maintien des effectifs

Le métier est concurrencé par le développement de nouvelles technologies numériques qui permettent aux chirurgiens-dentistes de réaliser certaines prothèses dentaires dans leur cabinet ainsi que par les prothèses importées à bas prix. Néanmoins, l'évolution des technologies numériques pourraient permettre aux laboratoires de surmonter ces défis.

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques

- Conception prothétiques/ orthétiques
- Détermination du prix
- Entretien du matériel
- Gestion de stock
- Prise d'empreinte

##### Compétences comportementales

- Coopération
- Créativité / sens de l'innovation
- Écoute et communication
- Précisions / rigueur
- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème

##### Compétences transverses

- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Sens du résultat

#### Diplômes et formations requises

BTS Prothésiste dentaire

## ➤ Assistant dentaire

### Assistant dentaire

#### Missions

Préparer l'ensemble des instruments, matériaux et matériels nécessaires aux interventions du dentiste et lui apporter une aide technique dans la réalisation des soins. Assurer la gestion administrative de la structure (secrétariat et gestion).

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Administration et gestion du cabinet :

- Répondre au téléphone, fixer et prendre les rendez-vous, accueillir les patients, les introduire, assurer l'encaissement.
- Gérer les dossiers administratifs et médicaux des patients au fur et à mesure de leurs visites et de l'avancée de leur traitement et suivre les dossiers de prise en charge par la Sécurité sociale.
- Gérer les stocks de matériel (pansements, compresses...) et de médicaments.

##### Assister et accompagner les actes médicaux et chirurgicaux du dentiste :

- Installer le patient et préparer les instruments préalablement stérilisés pour les mettre à la disposition immédiate du dentiste.
- Préparer les pansements, ciments, amalgames.
- Développer et classe les clichés radiographiques pratiqués par le dentiste.
- Stériliser et ranger les instruments.
- Assurer l'interface technique entre le prothésiste et le dentiste.

#### Enjeux pour le métier à 2025

**Renforcement technique sur l'accompagnement des praticiens**  
Pour le métier d'assistant dentaire, le renforcement de l'accompagnement des praticiens, se traduira par une profondeur en technicité des activités de stérilisation et l'assistance au fauteuil.

##### Évolutions de la réglementation

Les réglementations ARS influencent l'évolution des activités des métiers (certifications...).

##### Digitalisation

La digitalisation influence l'activité des professionnels (traçabilité et qualité, tenue des dossiers médicaux, etc.)

##### Vers des besoins de monter en compétences en :

- Gestion des clients / relationnel patients (stress, douleur, agressivité, etc.)
- Techniques de stérilisation et évolution des pratiques liées au numérique (prise d'empreintes...)

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques

- Analyses et contrôles de l'audition
- Aide opératoire à 4 mains
- Connaissances médicales généralistes
- Entretien du matériel
- Gestion administrative
- Gestion de stock
- Hygiène et asepsie
- Stérilisation

##### Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Coopération
- Déontologie
- Écoute et communication
- Esprit d'équipe
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Communication écrite
- Communication orale
- Conseil
- Contrôle et conformité
- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Polyvalence

#### Diplômes et formations requises

Titre d'Assistant dentaire

## > Chirurgien-dentiste

Chirurgien-dentiste	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Diagnostiquer les pathologies dentaires, réaliser les soins, effectuer la pose d'appareillage et conseiller le patient sur l'hygiène bucco-dentaire. Effectuer des radiologies et opérer les patients (extraction, greffes de gencives, implantations).</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Traiter et soigner les pathologies des dents et des gencives des patients de tout âge</li> <li>○ Traiter et soigner les infections des dents</li> <li>○ Réaliser des diagnostics et des bilans dentaires</li> <li>○ Assurer des opérations dentaires (mise en place de pivots implantés dans la mâchoire, greffe de gencive, extraction des dents de sagesse, etc.)</li> <li>○ Élaborer les soins dentaires : détartrage mais aussi des conseils et des prescriptions d'hygiène personnalisées aux patients, dans le but de prévenir les problèmes dentaires</li> </ul>	<p><b>Traçabilité des actes réalisés</b> Dans une optique de contrôle qualité, la traçabilité des actes de soins réalisés devra être plus avancée grâce à la digitalisation</p> <p><b>Délégation de tâches vers l'assistant</b> Le chirurgien-dentiste devra être en mesure de confier plus de tâches à l'assistant dentaire en particulier sur la stérilisation et l'assistance au fauteuil</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Connaissances Médicales</li> <li>● Réalisation des soins</li> <li>● Chirurgies Dentaires Spécialisées</li> <li>● Implantologie</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Pédagogie/ transfert de savoir</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> <li>● Veille réglementaire</li> <li>● Orientation Client</li> <li>● Travail en transversalité</li> </ul> <p>Compétences Managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Encourager l'innovation</li> <li>● Générer l'Engagement</li> <li>● Accompagner la transformation</li> <li>● Orienter les équipes vers la perf. Eco.</li> </ul>	<p>Diplôme d'État de Docteur en Chirurgie dentaire</p>

## › Secrétaire Médical/chargé d'accueil

Secrétaire Médical/chargé d'accueil	
<h3>Missions</h3> <p>Assurer le secrétariat d'une unité de soins en coordonnant les opérations et informations médico-administratives des personnes accompagnées et en contribuant au bon fonctionnement du service.</p>	<h3>Intensité de la transformation</h3> 
<h3>Les activités clés</h3> <p>Accueil et la prise en charge des personnes accompagnées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer l'accueil physique, téléphonique et administratif des personnes accompagnées.</li> <li>○ Orienter les personnes accompagnées dans leurs démarches et leur apporter toute information nécessaire sur l'organisation du séjour, de la consultation ou de l'examen.</li> <li>○ Coordonner les relations avec les intervenants extérieurs.</li> </ul> <p>Secrétariat administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gérer les agendas du service.</li> <li>○ Créer les dossiers patients. Enregistrer les informations administratives et médicales nécessaires à la prise en charge des personnes accompagnées. Assurer l'archivage des dossiers médicaux.</li> <li>○ Assurer le traitement des documents de travail tels que les notes d'information, les comptes rendus...</li> </ul>	<h3>Enjeux pour le métier à 2025</h3> <p>Vers une santé numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les démarches qualité : la traçabilité des actes et l'accueil patient, la gestion du dossier médical et la gestion des données individuelles est facilitée par la digitalisation des process</li> <li>• La gestion des flux de patients est optimisée par l'informatisation des prises de rendez-vous (plateforme en ligne) et une pré-admission facilitée des patients</li> <li>• Prise en compte du renforcement des exigences en matière de données personnelles</li> </ul>
<h3>Les compétences cibles à horizon 2025</h3> <p>Compétences techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion administrative</li> <li>● Connaissances médicales généralistes</li> <li>● Technique de relation à distance</li> <li>● Gestion de stock</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacité d'adaptation continue</li> <li>● Coopération</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Précision / Rigueur</li> <li>● Déontologie</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Communication écrite</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Polyvalence</li> <li>● Connaissances de l'environnement mutualiste</li> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Orientation patient/client/personne accompagnée</li> <li>● Outils informatiques / Digitaux</li> </ul>	<h3>Diplômes et formations requises</h3> <p>Métier accessible à partir d'un niveau BEP ou CAP</p>

## ➤ Assistant médical

Assistant médical	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Sous la supervision du médecin : préparer la consultation et apporter une aide technique dans la réalisation des soins. Assurer la gestion administrative du dossier médical patient</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prise en charge de la relation patient (accueil, gestion des situations de tension)</li> <li>○ Gérer les dossiers médicaux des patients au fur et à mesure de leurs visites et de l'avancée de leur traitement</li> <li>○ Installer le patient et préparer les éléments nécessaires à la consultation et mettre à la disposition du praticien</li> <li>○ Assister et accompagner les actes médicaux du praticien</li> <li>○ Gérer les stocks de matériel (pansements, compresses...)</li> <li>○ Assurer l'hygiène des locaux et réassort des cabinets (aujourd'hui aide-soignant, chargé d'accueil)</li> <li>○ Prendre les constantes des patients et assurer le lien dans le cadre de la téléconsultation</li> </ul>	<p>Renforcement technique sur l'accompagnement des praticiens Prendre en charge sous certaines conditions des actes simples réalisés par les praticiens comme la prise des constantes de santé des patients</p> <p>Digitalisation et outils Les démarches qualité : la traçabilité des actes et l'accueil patient, la gestion du dossier médical et la gestion des données individuelles est facilitée par la digitalisation des process</p> <p>Télésurveillance et intelligence artificielle Interpréter à distance des données recueillies sur le lieu de vie du patient pour mettre en place des actions de prévention et de coordination logistique</p> <p>Évolutions de la réglementation Des activités encadrées et déléguées sous contrôle du praticien et définies dans la Réforme de santé gouvernementale</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion administrative</li> <li>● Transmission des observations de l'état de la personne</li> <li>● Connaissances médicales généralistes</li> <li>● Entretien du matériel</li> <li>● Gestion de stock</li> <li>● Hygiène et asepsie</li> <li>● Prise de constantes de santé</li> </ul> <p>Compétences comportementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacité d'adaptation continue</li> <li>● Coopération</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Déontologie</li> <li>● Précisions / rigueur</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p>Compétences transverses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Communication orale</li> <li>● Communication écrite</li> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Orientation patient/client/personne accompagnée</li> <li>● Outils informatiques / Digitaux</li> </ul>	<p>Il n'existe pas encore de formation spécifique au métier.</p>

## > Infirmier

<h3>Infirmier</h3>	
<h4>Missions</h4> <p>Dispenser des soins adaptés et individualisés de nature préventive, curative, pour permettre le maintien ou la restauration de la santé des patients.</p>	<h4>Intensité de la transformation</h4> 
<h4>Les activités clés</h4> <p>Élaboration et mise en œuvre des soins</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identifier les besoins de la personne, poser un diagnostic infirmier, formuler des objectifs de soin et les mettre en œuvre.</li> <li>○ Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des protocoles de soins.</li> <li>○ Tenir et actualiser les dossiers de soins infirmiers.</li> <li>○ Collaborer avec les aides-soignants.</li> <li>○ Soutenir psychologiquement les personnes tout au long de la prise en charge</li> <li>○ Transmettre à la personne et à son entourage les informations sur ces actes en lien avec l'équipe médicale.</li> </ul> <p>Réaliser des soins dans le cadre de la prescription médicale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appliquer les prescriptions médicales par des soins techniques et par la distribution de médicaments.</li> <li>○ Expliquer les différents traitements et examens nécessaires à l'amélioration ou au maintien de l'état physique et psychique du patient.</li> </ul> <p>Communication et suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transmettre les informations écrites et orales pour assurer la traçabilité, le suivi des soins prodigués et l'amélioration de la prise en charge des personnes accompagnées.</li> <li>○ Participer à la visite des médecins en les informant de l'organisation des soins.</li> <li>○ Assurer le suivi des soins par des transmissions précises et concises.</li> </ul>	<h4>Enjeux pour le métier à 2025</h4> <p>Quels que soient les conditions d'exercice (établissement, à domicile, centre de soins) :</p> <p>Vers un renforcement de l'orientation patient / client Une recherche de qualité du parcours client et le suivi du parcours de soin (réaliser le point sur l'intervention, le temps de récupération, et la santé du patient, partager des informations sur les suites et/ou indicateurs d'une amélioration ou détérioration de l'état de santé du patient, etc.)</p> <p>Professionnalisation des pratiques Possibilité de consolider son activité sur des spécialités médicales par DU (cancérologie par exemple). Toutefois, devant des situations de polyopathologies en EHPAD, une connaissance transversale pourrait être encouragée sur les pathologies prévalentes en gériatrie. Entre l'EHPAD et le domicile, les rôles pourraient à l'avenir être mutualisés</p> <p>Délégation de pratiques avancées Renforcement technique des soins infirmiers vers une délégation de pratiques avancées sur la prise en charge de certains examens, la gestion d'urgences, la réalisation de prélèvement et d'activité de prévention (dépistage, diabète, etc.)</p> <p>Digitalisation La télémédecine et l'intelligence artificielle vont modifier le traitement et l'utilisation de la donnée, la lecture des examens et ouvrir les perspectives logistiques adaptées</p> <p>Évolution de la typologie des patients Savoir détecter et accompagner la perte d'autonomie de personnes présentant des pathologies psychiatriques, démences / Alzheimer</p>
<h4>Les compétences cibles à horizon 2025</h4> <p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Connaissances médicales généralistes</li> <li>● Hygiène et asepsie</li> <li>● Manutention de la personne</li> <li>● Connaissances de l'environnement de la santé</li> <li>● Réalisation de soin</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacité d'adaptation continue</li> <li>● Déontologie</li> <li>● Anticipation</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Pédagogie / Transfert de savoir</li> <li>● Précision / Rigueur</li> <li>● Prise de décision</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analyse des besoins patient</li> <li>● Communication écrite</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Conseil</li> <li>● Travail en transversalité</li> </ul>	<h4>Diplômes et formations requises</h4> <p>Diplôme d'État d'Infirmier</p>

- ◆ Outils informatiques / Digitaux
- Compétences Managériales
- ◆ Favoriser la coopération

## ➤ Coordonnateur de soins infirmiers en centre de santé

Coordonnateur de soins infirmiers en centre de santé	
Missions	Intensité de la transformation
Assurer l'organisation de l'activité et des soins, coordonner le paramédical et médical avec les autres professionnels de santé. Organiser les staffs de prise en charge	
Les activités clés	Enjeux pour le métier à 2025
<p>Organisation des prises en charge des patients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer la planification, l'organisation et la coordination des interventions des professionnels tout en garantissant la qualité et la continuité des soins.</li> <li>○ Accueillir et organiser la prise en charge des personnes accompagnées et assurer le lien avec les familles.</li> <li>○ Informer l'équipe soignante de toute nouvelle prise en charge.</li> <li>○ Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des protocoles de soins, des bonnes pratiques professionnelles, de la politique d'hygiène et de la démarche d'amélioration continue de la qualité.</li> </ul> <p>Gestion et l'encadrement direct des personnels paramédicaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Animer l'équipe et favoriser le partage d'information au sein de l'unité ou du service.</li> <li>○ Organiser les plannings mensuels de roulement des salariés.</li> <li>○ Participer à la construction des budgets de fonctionnement du service (investissements, matériel, besoins de ressources)</li> </ul> <p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organiser et animer des réunions de transmission, de service, de synthèse concernant les personnes accompagnées.</li> <li>○ Être en lien avec le réseau de partenaires et collaborer avec les instituts de formation.</li> <li>○ Participer aux différentes instances institutionnelles et de vigilance.</li> </ul>	<p>Vers un renforcement de l'orientation patient / client Une recherche de qualité du parcours client et le suivi du parcours de soin (réaliser le point sur l'intervention, le temps de récupération, et la santé du patient, partager des informations sur les suites et/ou indicateurs d'une amélioration ou détérioration de l'état de santé du patient, etc.)</p> <p>Digitalisation La télémédecine et l'intelligence artificielle vont modifier le traitement et l'utilisation de la donnée, la lecture des examens et ouvrir les perspectives logistiques adaptées</p>
Les compétences cibles à horizon 2025	Diplômes et formations requises
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Relation institutionnelle</li> <li>● Connaissances des politiques territoriales/sociales</li> <li>● Partenariat</li> <li>● Connaissances Médicales</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vision Stratégique</li> <li>● Travail en transversalité</li> <li>● Coopération</li> <li>● Sens relationnel</li> <li>● Anticipation</li> <li>● Adaptabilité / Agilité</li> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Veille réglementaire</li> <li>● Analyse des besoins client</li> <li>● Gestion de projet</li> <li>● Négociation &amp; Argumentation</li> <li>● Sens du résultat</li> <li>● Outils informatiques / Digitaux</li> <li>● Traitement de l'information</li> </ul> <p>Compétences Managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leadership et mobilisation</li> <li>● Pilotage de réseau</li> <li>● Favoriser la coopération</li> <li>● Développement des compétences</li> </ul>	Diplôme d'État d'Infirmier cadre de santé

## Accompagnant éducatif et social

### Accompagnant éducatif et social

#### Missions

Accompagner les personnes dépendantes dans les gestes de la vie quotidienne en favorisant son autonomie et en veillant à sa sécurité et son bien-être. Mettre en œuvre des activités de maintien de ses acquis en relation avec les professionnels de santé

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Accompagnement de la personne

- Aider la personne dans la réalisation de ses démarches administratives
- Préparer et mettre en place les espaces de restauration et assurer le service en salles et en chambres, sur avis médical en s'adaptant aux besoins individuels des résidents et en favorisant leur participation ...
- Aider logistiquement à domicile à l'approvisionnement, à la préparation et la prise de repas à domicile, sur avis médical en s'adaptant aux besoins individuels des résidents et en favorisant leur participation ...
- Évaluer et ajuster son intervention en fonction des besoins de la personne et de son implication à toutes les phases du projet personnalisé en lien avec l'ensemble des autres acteurs de la prise en charge

##### Aide pratique et matérielle

- Participer à l'entretien des chambres et des espaces communs tout en respectant le rythme de vie de la personne et de l'établissement
- Réaliser des tâches matérielles liées à l'hygiène de la personne : distribution des protections, mise à disposition du matériel nécessaire à la toilette, entretien du linge personnel en fonction des habitudes de vie
- Réaliser l'entretien du logement, l'entretien du linge et de son espace de travail tout en respectant le rythme de vie de la personne
- Assurer les tâches liées à l'hygiène en collaboration avec l'aide-soignant

##### Synergies des soins

- Transmettre les observations concernant le résident par écrit et par oral pour maintenir une continuité de soins.
- Intégrer son travail au sein d'une l'équipe pluridisciplinaire qui intervient dans la prise en charge de la personne
- Effectuer des tâches en binômes avec des personnels soignants sous leur responsabilité pour réaliser les plans de soin et les projets d'accompagnement personnalisés ainsi que des tâches en continuité de celles des soignants (préparation médicament IDE, aide à l'administration de médicament)
- Participer à l'élaboration du diagnostic éducatif et à la préparation du projet personnalisé individualisé adapté à la situation de la personne
- Respecter les règles d'obligations de discrétion professionnelle
- Être actif dans l'échange, la communication entre la personne et son entourage

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Politiques publiques

Des orientations données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la prévention de la perte d'autonomie, le soutien aux aidants, la qualité de la prise en charge des personnes âgées et en situation de handicap à domicile et en établissement pour pallier des pathologies de plus en plus lourdes et des situations de dépendance accrues

##### Coordination

Collaborer et coordonner les soins et services avec l'ensemble des acteurs de la prise en charge en faisant le relai avec les professionnels de santé et la famille

##### Professionnalisation des pratiques

Prendre en charge sous certaines conditions des actes de soins simples réalisés par les aides-soignants dans une logique de montée en compétences. La dimension du secret professionnel pourra être développée dans le cadre des activités du métier

##### Évolution de la typologie des patients

Savoir détecter et accompagner la perte d'autonomie de personnes présentant des pathologies psychiatriques, démences / Alzheimer

##### Bienveillance

Capacité de répondre aux besoins de bien-être des personnes accompagnées par des soins bienveillants et une évolution des postures des personnels aidants/soignants

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Accompagnement
- Soins et confort
- Manutention de la personne
- Élaboration des environnements de vie
- Connaissances Médicales

##### Compétences comportementales

- Sens relationnel
- Coopération
- Esprit d'équipe
- Exemplarité/ Déontologie
- Anticipation

##### Compétences transverses

- Orientation Client
- Communication orale
- Sens du résultat

#### Diplômes et formations requises

Diplôme d'État d'Accompagnant Éducatif et Social

- Organisation et gestion des priorités
- Outils informatiques / Digitaux

## ➤ Aide-soignant

Aide-soignant	
Missions	Intensité de la transformation
<p>Sous la responsabilité de l'infirmier, dispenser des soins de prévention pour préserver la continuité de la vie et l'autonomie de la personne.</p>	
Les activités clés	Enjeux pour le métier à 2025
<p>Surveiller l'état général du patient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer des soins de confort et d'hygiène sous la responsabilité de l'infirmier</li> <li>○ Surveiller l'état de santé général des personnes accompagnées (prévention anti-escarre, anti-luxation ...)</li> <li>○ Participer à la surveillance de l'alimentation des personnes</li> <li>○ Recueillir les données relatives à l'état de santé des personnes accompagnées (pouls, tension artérielle, température)</li> </ul> <p>Accompagner les patients dans leurs activités quotidiennes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entretien l'environnement immédiat des personnes accompagnées</li> <li>○ Aider les personnes accompagnées dans l'accomplissement des actes de la vie quotidienne (toilette, habillage, installation des repas et aide à l'alimentation, installation au fauteuil, aide aux déplacements de proximité ...)</li> <li>○ Participer à la stimulation et au développement de l'autonomie physique et psychologique des personnes accompagnées</li> </ul> <p>Accueil et communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transmettre les observations par écrit et par oral pour maintenir une continuité de soins.</li> <li>○ Apporter un soutien psychologique aux personnes et à leur entourage.</li> <li>○ Participer avec l'équipe pluridisciplinaire à la mise en œuvre du projet de soins individualisés dans une logique de synergies de soins</li> </ul>	<p>Quels que soient les conditions d'exercice (établissement, à domicile, centre de soins) :</p> <p>Évolution vers une société inclusive Par son temps de présence, l'aide-soignant est l'interface de l'ensemble des parties prenantes autour du patient. Capacité de coordonner son activité avec d'autres services de soins pour garantir le maintien de l'autonomie par des projets individualisés pour les personnes et une relation de confiance avec les proches et les aidants. Entre l'EHPAD et le domicile, les rôles pourraient à l'avenir être mutualisés</p> <p>Professionnalisation des pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● En raison de son temps de présence, veiller et alerter sur l'apparition de troubles cognitifs</li> <li>● Évoluer depuis des tâches centrées sur l'hygiène aujourd'hui vers des activités plus médicales et paramédicales</li> <li>● Être sensibilisé sur la responsabilité professionnelle dans le cadre de la judiciarisation des rapports aidants/famille</li> </ul> <p>Digitalisation Capacité à développer son activité dans le cadre de la téléconsultation / télésurveillance, et l'introduction de la robotique dans l'assistantat de vie</p> <p>Prévenir l'usure du métier Afin de pallier les troubles musculosquelettiques, une évolution et une information régulière sur les postures à adopter pourraient enrichir les pratiques</p>
Les compétences cibles à horizon 2025	Diplômes et formations requises
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accompagnement aux actes de la vie quotidienne</li> <li>● Connaissances médicales généralistes</li> <li>● Élaboration des environnements de vie</li> <li>● Entretien du matériel</li> <li>● Gestion administrative</li> <li>● Hygiène et asepsie</li> <li>● Hygiène et sécurité</li> <li>● Manutention de la personne</li> <li>● Prise de constantes de santé</li> <li>● Soins et confort</li> <li>● Transmission des observations de l'état de la personne</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacité d'adaptation continue</li> <li>● Coopération</li> <li>● Déontologie</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Pédagogie / Transfert de savoir</li> <li>● Précision / Rigueur</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p>Compétences transverses</p>	<p>Diplôme d'État d'Aide-soignant</p>

- Communication écrite
- Communication orale
- Conseil
- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Numériques
- Polyvalence

## › Infirmier coordonnateur

### Infirmier coordonnateur

#### Missions

Assurer l'organisation de l'activité et des soins, coordonner les relations de l'infirmier avec les autres professionnels de santé.

#### Les activités clés

Organisation des prises en charge des patients :

- Superviser les soins dispensés aux patients. Assurer la planification, l'organisation et la coordination des interventions des professionnels tout en garantissant la qualité et la continuité des soins.
- Accueillir et organiser la prise en charge des personnes accompagnées et assurer le lien avec les familles.
- Informer l'équipe soignante de toute nouvelle prise en charge.
- Veiller à la bonne réalisation des soins dans le respect du projet de service, des règles professionnelles et déontologiques.
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des protocoles de soins, des bonnes pratiques professionnelles, de la politique d'hygiène et de la démarche d'amélioration continue de la qualité.

Gestion et l'encadrement direct des personnels paramédicaux :

- Animer l'équipe et favoriser le partage d'information au sein de l'unité ou du service.
- Organiser les plannings mensuels de roulement des salariés.
- Participer à la construction des budgets de fonctionnement du service (investissements, matériel, besoins de ressources)
- Analyser et alerter sur des observations cliniques dans le cadre de la prévention

Communication :

- Organiser et animer des réunions de transmission, de service, de synthèse concernant les personnes accompagnées.
- Être en lien avec le réseau de partenaires et collaborer avec les instituts de formation.
- Participer aux différentes instances institutionnelles et de vigilance.

#### Les compétences cibles à horizon 2025

Compétences techniques :

- Coordinations des soins
- Réalisation des soins
- Évaluation d'une situation clinique
- Connaissances Médicales
- Manutention de la personne
- Connaissance Diététique

Compétences comportementales

- Travail en transversalité
- Anticipation
- Analyse et résolution de problème
- Adaptabilité / Agilité
- Pédagogie/ transfert de savoir
- Sens relationnel
- Précision/ Rigueur

Compétences transverses

- Outils informatiques / Digitaux
- Contrôle et Conformité
- Organisation et gestion des priorités
- Exemplarité/ Déontologie
- Gestion de budget
- Veille réglementaire
- Développement de réseau

Compétences comportementales

- Délégation

#### Intensité de la transformation



#### Enjeux pour le métier à 2025

Vers un renforcement de l'orientation patient / client

Une recherche de qualité du parcours client et le suivi du parcours de soin (réaliser le point sur l'intervention, le temps de récupération, et la santé du patient, partager des informations sur les suites et/ou indicateurs d'une amélioration ou détérioration de l'état de santé du patient, etc.) jusqu'au dernier moment de vie

Digitalisation

La télémédecine et l'intelligence artificielle vont modifier le traitement et l'utilisation de la donnée, la lecture des examens et ouvrir les perspectives logistiques adaptées. La digitalisation va également apporter de nouveaux modes de communication et un management à distance repensé

Évolution de la typologie des patients

Connaitre les différentes pathologies et leurs impacts sur l'environnement du patient pour construire les espaces de vie adéquats

#### Diplômes et formations requises

Diplôme d'État d'Infirmier cadre de santé

- ◆ Développement des compétences
- ◆ Pilotage de l'activité
- ◆ Manager à distance
- ◆ Leadership et mobilisation
- ◆ Responsabiliser l'équipe
- ◆ Prise de décision/ Courage Managérial

## › Médecin coordonnateur

### Médecin coordonnateur

#### Missions

Contribuer à la qualité de la prise en charge des personnes dépendantes en favorisant la coordination des actions et des soins entre les différents professionnels de santé (salariés ou libéraux) appelés à intervenir auprès des résidents

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

Activités fixées par la loi pour le médecin coordonnateur dans les établissements accueillant des personnes âgées dépendantes :

- Élaborer le projet général de soins, le coordonner et assurer l'évaluation de sa mise en œuvre
- Donner un avis sur les admissions des personnes à accueillir en veillant notamment à la compatibilité de leur état de santé avec les capacités de soins de l'institution
- Présider la commission de coordination chargée d'organiser l'intervention de l'ensemble des professionnels au sein de l'établissement
- Évaluer et valider l'état de dépendance des résidents
- Contribuer auprès des professionnels de santé exerçant dans l'établissement à la bonne adaptation aux impératifs des prescriptions de médicaments
- Établir le rapport annuel d'activité médicale
- Donner un avis sur le contenu et participer à la mise en œuvre de la ou des conventions conclues entre l'établissement et les établissements de santé au titre de la continuité des soins
- Collaborer à la mise en œuvre de réseaux coordonnés
- Identifier les risques éventuels pour la santé publique dans les établissements et veiller à la mise en œuvre de toutes mesures utiles à la prévention, la surveillance et la prise en charge de ces risques
- Réaliser des prescriptions médicales pour les résidents de l'établissement

#### Enjeux pour le métier à 2025

Évolution vers une société inclusive

Capacité de coordonner son activité avec d'autres services de soins vers un plan de prise en charge adapté à la situation de la personne. Proposer des aides à la décision pour les patients et leur famille

Télésurveillance et intelligence artificielle

Interpréter à distance des données recueillies sur le lieu de vie du patient pour mettre en place des actions de prévention et de coordination logistique, voire la validation/ confirmation d'un diagnostic automatique

Bientraitance

Capacité de répondre aux besoins de bien-être des personnes accompagnées par des soins bienveillants et une évolution des postures des personnels aidants/soignants ?

#### Diplômes et formations requises

Diplôme d'État de Docteur en médecine, DES (Diplôme d'études spécialisées) complété d'un DESC (Diplôme d'études spécialisées complémentaires) de gériatrie ou d'une capacité de gérontologie ou d'un DU de médecin coordonnateur en EHPAD ou à défaut d'une attestation de formation délivrée par un organisme agréé.

## ➤ Coordonnateur de services à la personne

### Coordonnateur de services à la personne

#### Missions

Organiser les services pour permettre la mise en place d'un parcours coordonné pour les personnes en perte d'autonomie. Coordonner les différents établissements ou services d'aide à domicile, de portage de repas, de soins infirmiers à domicile, d'hébergement temporaire.

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de l'entité et/ou du service
- Assurer l'organisation et la gestion du travail au sein du secteur concerné (élaboration, gestion des plannings...)
- Recruter des intervenants à domicile, proposer les actions de formation qui leur sont destinées
- Encadrer le personnel et coordonner les interventions à domicile
- Participer à l'intervention : évaluer les besoins des patients/usagers, organiser et coordonner la réponse
- Effectuer le suivi du budget des interventions à domicile des établissements et services
- Évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre, ainsi que la satisfaction des patients/usagers
- Contribuer au développement des partenariats locaux (avec les EHPAD, les médecins généralistes, les infirmières libérales, les CLIC (centres locaux d'information et de coordination), les réseaux gérontologiques, les prestataires médicotéchniques, les autres services d'aide à domicile...).

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Politiques publiques

Des orientations données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la prévention de la perte d'autonomie, le soutien aux aidants, la qualité de la prise en charge des personnes âgées à domicile et en établissement pour pallier des pathologies de plus en plus lourdes et des situations de dépendance accrues

##### Évolution vers une société inclusive

Capacité de coordonner son activité avec d'autres services de soins pour garantir le maintien de l'autonomie par des projets individualisés pour les personnes et une relation de confiance avec les proches et les aidants

##### Télesurveillance et intelligence artificielle

Interpréter à distance des données recueillies sur le lieu de vie du patient pour mettre en place des actions de prévention et de coordination logistique

##### Bienveillance

Capacité de répondre aux besoins de bien-être des personnes accompagnées par des soins bienveillants et une évolution des postures des personnels aidants/soignants

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Connaissance des services
- Prévention, santé et sociale
- Veille réglementaire

##### Compétences comportementales

- Précision/ Rigueur
- Analyse et résolution de problème
- Écoute et communication
- Adaptabilité / Agilité
- Sens
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Analyse des besoins client
- Développement de réseau
- Travail
- Travail en transversalité
- Outils informatiques / Digitaux
- Communication orale

##### Compétences Managériales

- Animation d'équipe
- Manager à distance

#### Diplômes et formations requises

Métier accessible à partir d'un niveau BTS

## ➤ Agent de service médico-social

Agent de service médico-social	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Réaliser le nettoyage et le bionettoyage des locaux de l'établissement et contribuer aux prestations du service hôtelier. Appuyer l'équipe soignante pour accompagner le résident dans les gestes de la vie quotidienne.</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p>Réaliser le nettoyage et le bionettoyage des locaux en s'adaptant à la présence des résidents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nettoyer les locaux et les sanitaires communs dans le respect des modes opératoires</li> <li>○ Appliquer des protocoles de bionettoyage des chambres et des surfaces</li> <li>○ Maîtriser le vocabulaire technique professionnel</li> <li>○ Connaître les risques professionnels et les mesures de prévention associées</li> <li>○ Connaître le risque infectieux et les mesures de prévention associées</li> </ul> <p>Contribuer aux prestations du service hôtelier en respectant les standards de qualité de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuer au service du linge des résidents et de l'établissement</li> <li>○ Contribuer au service des repas des résidents</li> <li>○ Respecter les règles d'hygiène et de sécurité en vigueur dans l'établissement</li> </ul> <p>Accompagner le résident dans les gestes de la vie quotidienne en tenant compte du projet d'accompagnement personnalisé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accompagner le résident dans ses déplacements</li> <li>○ Accompagner le résident à prendre son repas et à boire</li> <li>○ Connaître le projet d'accompagnement personnalisé du résident en établissement</li> <li>○ Maîtriser les documents ou logiciels professionnels</li> <li>○ Connaître les principes de base des pathologies liées au vieillissement, des principaux handicaps, des besoins fondamentaux de la personne en perte d'autonomie</li> </ul>	<p><b>Évolution vers une société inclusive</b> Le métier connaîtra un renforcement de ses compétences pour partager une culture commune autour d'une culture du grand âge et de l'autonomie afin de favoriser : la bienveillance, la prise en compte du projet d'accompagnement personnalisé, la prévention de la perte d'autonomie, la coordination des interventions auprès de la personne.</p> <p><b>Coopération et transversalité</b> L'affirmation des compétences dédiées au repérage des fragilités et à la prévention de la perte d'autonomie participent au sens donné au métier, à créer une culture et une identité communes au sein des professionnels du grand âge afin de faciliter des passerelles métiers et pallier le manque d'attractivité des métiers.</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nettoyage et bionettoyage</li> <li>● Animation de la vie Sociale</li> <li>● Élaboration des environnements de vie</li> <li>● Soins et confort</li> <li>● Transmission des observations de l'état de la personne</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens relationnel</li> <li>● Précision/ Rigueur</li> <li>● Coopération</li> <li>● Esprit d'équipe</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientation patient</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Polyvalence</li> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Travail en transversalité</li> </ul>	<p>Niveau infra-Bac</p>

## ➤ Puériculteur

Puériculteur	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Assurer la mise en œuvre d'un cadre adapté en faveur du développement, de l'épanouissement et du bien-être du jeune enfant accueilli en collectivité sur le plan sanitaire, éducatif et pédagogique.</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p><b>Éveil et soins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborer, appliquer et faire appliquer les procédures de soins et d'hygiène</li> <li>○ Participer au déploiement de projets et d'actions de prévention auprès des enfants, de la famille et de l'équipe</li> <li>○ Élaborer le Projet d'Accueil Individualisé, être responsable de sa mise en œuvre et de son suivi</li> <li>○ Réaliser le suivi sanitaire des enfants au quotidien et en cas d'urgence</li> <li>○ Garantir le respect de l'équilibre et de l'hygiène alimentaire</li> <li>○ Participer à l'observation de l'enfant et rapporter les informations préoccupantes au Médecin Petite Enfance et/ou aux autorités compétentes. Travailler en partenariat avec le médecin de l'établissement et les institutions (PMI, CAMSP)</li> <li>○ Apporter une réflexion autour du suivi de chaque enfant dans son évolution et veiller à la tenue à jour des dossiers médicaux des enfants</li> <li>○ Respecter les règles relatives à la confidentialité professionnelle partagée</li> </ul> <p><b>Fonctionnement de l'établissement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participer à l'élaboration du projet d'établissement et des projets d'accueil des enfants, et à sa mise en œuvre</li> <li>○ Contrôler la qualité des services rendus aux usagers et proposer les améliorations nécessaires</li> <li>○ Aménager l'espace en lien avec l'équipe</li> </ul> <p><b>Coordination et communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordonner l'activité de l'équipe afin d'assurer une cohérence dans la prise en charge de l'enfant et sa famille</li> <li>○ Partager ses compétences techniques médicales auprès de l'équipe</li> <li>○ Prodiguer les conseils et l'écoute nécessaire à l'accueil des enfants et des familles</li> <li>○ Soutenir le parent dans son rôle, ses fonctions, ses droits et devoirs</li> <li>○ Impliquer les parents dans la vie de la structure</li> </ul>	<p><b>Coopération</b> Inscrire son action avec l'ensemble des professionnels pluridisciplinaires de la prise en charge en faisant le relai avec la famille</p> <p><b>Enrichissement des pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Renforcement sur la psychologie de l'enfant</li> <li>● Renforcement des missions autour du repérage et de la prise en charge du handicap et maladies chroniques dans le cadre d'une société plus inclusive</li> </ul> <p><b>Politiques publiques</b> Des orientations publiques données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la professionnalisation en matière de prévention et d'accompagnement, de la lutte contre la pauvreté et d'inclusion du handicap</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p><b>Compétences techniques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Connaissances Médicales</li> <li>● Soins et confort</li> <li>● Hygiène et sécurité</li> <li>● Accompagnement spécialisé</li> <li>● Connaissances diététiques</li> </ul> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Pédagogie/ transfert de savoirs</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p><b>Compétences transverses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion de projet</li> <li>● Orientation Client</li> </ul> <p><b>Compétences Managériales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Animation d'équipe</li> <li>● Générateur d'engagement</li> <li>● Gestion des conflits</li> <li>● Développement des compétences</li> <li>● Relation Parents</li> </ul>	<p>Diplôme d'État de Puériculture</p>

## ➤ Auxiliaire de puériculture

Auxiliaire de puériculture	
Missions	Intensité de la transformation
Assurer une prise en charge de qualité en faveur du développement, de l'épanouissement et du bien-être de l'enfant et du groupe d'enfants accueillis en collectivité.	
Les activités clés	Enjeux pour le métier à 2025
<p>Accueil et accompagnement de l'enfant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Accueillir l'enfant et sa famille et établir une relation de confiance</li> <li>○ Organiser et planifier, en lien avec l'équipe, les activités d'éveil</li> <li>○ Participer à l'aménagement de l'espace et des coins jeux</li> <li>○ Entretien d'un environnement stimulant pour les enfants</li> </ul> <p>Soins &amp; Hygiène</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réaliser des soins de confort à l'enfant</li> <li>○ Participer à l'observation de l'enfant et échanger avec l'équipe</li> <li>○ Préparer les repas avec toutes les conditions d'hygiène requises</li> <li>○ Respecter les protocoles de soins et d'hygiène</li> <li>○ Administrer par délégation et sur protocole les médicaments sur ordonnance en l'absence de l'infirmier et consigne l'acte dans le cahier de pharmacie</li> </ul> <p>Fonctionnement de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Appliquer le projet d'établissement et participer à l'élaboration des projets d'accueil des enfants</li> <li>○ Collaborer avec l'équipe et la direction pour organiser son travail auprès des enfants en référence au projet d'établissement</li> </ul>	<p>Professionnalisation des pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accompagnement du métier vers des activités d'éveil de l'enfant</li> <li>● Mettre en place des reconnaissances VAE vers EJE</li> <li>● Améliorer les connaissances professionnelles pour la qualité de prise en charge (ex : formations sur les capacités cognitives de l'enfant)</li> <li>● Prodiguer des conseils sur la parentalité et sensibiliser sur les rôles autour de l'enfant</li> </ul> <p>Coopération</p> <p>Inscrire son action avec l'ensemble des professionnels pluridisciplinaires de la prise en charge en faisant le relai avec la famille</p> <p>Politiques publiques</p> <p>Des orientations publiques données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la professionnalisation en matière de prévention et d'accompagnement, de la lutte contre la pauvreté et d'inclusion du handicap</p>
Les compétences cibles à horizon 2025	Diplômes et formations requises
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accompagnement domestique</li> <li>● Transmission des observations de l'état de la personne</li> <li>● Connaissances diététiques</li> <li>● Hygiène et sécurité</li> <li>● Manutention de la personne</li> <li>● Psychologie de l'enfant</li> <li>● Soins et confort</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacité d'adaptation continue</li> <li>● Ecoute et communication</li> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Coopération</li> <li>● Pédagogie / Transfert de savoir</li> <li>● Déontologie</li> <li>● Précision / Rigueur</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analyse et synthèse</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Polyvalence</li> <li>● Orientation patient/client/personne accompagnée</li> <li>● Travail en transversalité</li> </ul>	Diplôme d'État d'Auxiliaire de puériculture

## › Éducateur de jeunes enfants

### Éducateur de jeunes enfants

#### Missions

Organiser et réaliser des activités éducatives afin de favoriser l'éveil et le développement de l'enfant, en application du projet d'établissement et en interaction avec la famille

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Accompagnement et éveil pédagogique

- Contribuer à l'élaboration et assurer la mise en œuvre du projet pédagogique
- Aménager le lieu de vie des enfants et vérifier la sécurité des équipements
- Concourir à l'éveil de l'enfant en organisant le suivi des animations et des activités pédagogiques
- Organiser les activités ludiques, éducatives et accompagner les enfants pendant les activités
- Accompagner l'enfant dans l'apprentissage des gestes de la vie quotidienne et des règles de vie en collectivité
- Observer l'évolution des enfants, repérer des difficultés et échanger des informations avec l'équipe et les parents
- Assurer une veille sur les pratiques pédagogiques et les pratiques d'éveil et contribuer au projet d'établissement
- Proposer les partenariats pour enrichir le projet pédagogique

##### Soins & Hygiène

- Assurer les soins d'hygiène et de vie quotidienne (repas, toilette, habillage)
- Veiller à l'état de santé général de l'enfant
- Adapter sa réponse aux besoins de l'enfant selon son âge sur les plans affectif, physiologique, psychologique et moteur

##### Communication et relationnel

- Assurer l'accueil des familles et des enfants
- Prodiguer des conseils pour accompagner la parentalité
- Communiquer sur l'enfant aux parents et à l'équipe
- Conseiller et sensibiliser les parents et les professionnels de la petite enfance sur l'éducation et la prévention des risques de maltraitance, d'illettrisme, les risques domestiques.

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Coopération

Inscrire son action avec l'ensemble des professionnels pluridisciplinaires de la prise en charge en faisant le relai avec la famille

##### Enrichissement des pratiques

Évolution des pratiques au regard des avancées des connaissances sur le développement de l'enfant et des évolutions sociétales

##### Politiques publiques

Des orientations publiques données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la professionnalisation en matière de prévention et d'accompagnement, de la lutte contre la pauvreté et d'inclusion du handicap

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Psychologie de l'enfant
- Préparation et animation d'activités d'éveil
- Connaissances en ergonomie

##### Compétences comportementales

- Esprit d'équipe
- Écoute et communication
- Pédagogie/ transfert de savoirs
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Gestion de projet
- Orientation Client

#### Diplômes et formations requises

Diplôme d'État d'Éducateur de jeunes enfants

## ➤ Animateur petite enfance

### Animateur petite enfance

#### Missions

Participer, en lien avec les différents professionnels, à une prise en charge de qualité en faveur du développement, de l'épanouissement et du bien-être de l'enfant et du groupe d'enfants accueillis en collectivité

#### Intensité de la transformation



#### Les activités clés

##### Accompagnement pédagogique

- Assurer un accueil auprès des enfants et des familles
- Accompagner l'enfant et/ou le groupe d'enfants dans les temps forts de sa journée : repas, sommeil, change, éveil, séparation...
- Participer et proposer des activités adaptées aux besoins de l'enfant
- Contribuer au développement de l'enfant et à sa socialisation en respectant les choix de l'enfant, ses capacités, son autonomie et ses compétences
- Collaborer à la mise en œuvre du projet pédagogique et le respecter
- Veiller à la sécurité, à l'hygiène et au bien-être de chaque enfant dans sa globalité

##### Communication et relationnel

- Participer à l'organisation et aux événements de rencontre entre familles et professionnels
- Participer à la réflexion éducative de l'équipe (pratique professionnelle, etc.)
- Participer à l'entretien du linge et des espaces de vie des enfants ainsi qu'à la préparation des repas

#### Enjeux pour le métier à 2025

##### Professionnalisation des pratiques

- Accompagnement du métier vers des activités d'éveil de l'enfant
- Mettre en place des reconnaissances VAE.
- Améliorer les connaissances professionnelles pour la qualité de prise en charge. Renforcement de l'expertise sur le développement de l'enfant.
- Accompagner la parentalité et sensibiliser sur les rôles autour de l'enfant

##### Enrichissement des pratiques

Mise en œuvre des enrichissements de pratiques validées autour de l'éveil de l'enfant

##### Coopération

- Inscrire son action avec l'ensemble des professionnels pluridisciplinaires de la prise en charge en faisant le relais avec la famille.
- Participer à la réflexion sur l'enrichissement des pratiques et de l'organisation.

##### Politiques publiques

Des orientations publiques données et des nouvelles pratiques à mettre en place dans la professionnalisation en matière de prévention et d'accompagnement, de la lutte contre la pauvreté et d'inclusion du handicap

#### Les compétences cibles à horizon 2025

##### Compétences techniques :

- Préparation et animation d'activités d'éveil
- Accompagnement spécialisé

##### Compétences comportementales

- Transfert de savoir
- Créativité et sens de l'innovation
- Adaptabilité / Agilité
- Écoute et communication
- Travail en transversalité

##### Compétences transverses

- Orientation Client
- Analyse des besoins client
- Exemplarité/ Déontologie
- Organisation et gestion des priorités
- Veille réglementaire

#### Diplômes et formations requises

Certificat d'aptitude professionnelle Petite enfance

## › Responsable de filière

Responsable de filière	
<b>Missions</b> <p>S'assurer de la bonne exécution des missions et des activités réalisées dans sa filière et mobiliser les managers et leurs équipes sur les objectifs. Contribuer à la politique de sa direction. Informer et veiller à la diffusion de l'information autour de la stratégie et des objectifs de la Direction.</p>	<b>Intensité de la transformation</b> 
<b>Les activités clés</b> <p><b>Définition et pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer un pilotage économique de la filière avec une vision projet et déploiement orientée résultats.</li> <li>○ Contribuer à la compétitivité, la qualité de service et la rentabilité de sa filière</li> <li>○ Contribuer à l'élaboration de la politique de sa filière de la définition à la mise en œuvre</li> <li>○ Participer à l'optimisation des processus et à la cohérence des plans d'actions mis en œuvre en lien avec la vision stratégique de l'organisme</li> </ul> <p><b>Priorisation et négociation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Décliner, prioriser et valoriser la stratégie auprès des équipes au travers d'objectifs clairs</li> <li>○ Participer à la définition du budget et les règles en matière de politique salariale dans sa filière</li> <li>○ Contribuer à l'étude de l'environnement et l'évolution des principaux acteurs du secteur</li> </ul> <p><b>Développement de la transversalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favoriser les rencontres interfilières, développer la connaissance de l'entreprise et les pratiques transversales</li> <li>○ Susciter des synergies entre les filières et les différentes activités</li> <li>○ Développer la culture de l'entreprise (véhiculer l'identité mutualiste dans le management, la fidélisation patient,)</li> </ul> <p><b>Management des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Animer les équipes afin de créer et d'entretenir les conditions nécessaires à la mise en œuvre et à la réussite de la stratégie de l'organisme au sein de sa filière</li> <li>○ Définir avec les managers de proximité les objectifs individuels et les besoins de formation</li> <li>○ Développer les compétences des managers de proximité à travers différentes actions d'accompagnement</li> <li>○ Organiser le développement des compétences des collaborateurs et favoriser leurs initiatives de carrière</li> </ul>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b> <p><b>Participation au développement stratégique</b></p> <p>Dépasser la posture d'acteur du quotidien pour inclure de nouvelles activités tournées vers la définition de la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Participer à la définition de la stratégie et à son déploiement par l'information du secteur et du marché, développer un esprit entrepreneurial</li> <li>● Être force de proposition dans la prise de décision</li> <li>● Adapter les solutions et la communication aux nouvelles attentes des usagers vers plus de conseil et de service</li> </ul> <p><b>Évolution de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accompagner la transformation de l'organisation et des métiers et s'adapter à des fonctionnements matriciels ou nationaux</li> </ul> <p><b>Digitalisation</b></p> <p>Comprendre les enjeux de la transformation digitale et accompagner la digitalisation des processus métiers et règlementaires</p> <p><b>Management collaboratif</b></p> <p>Créer les conditions de flexibilité / d'agilité en tandem avec les RH permettant d'anticiper les enjeux de nouvelles organisations, en expliquant et portant les évolutions de la filière auprès de son équipe et en favorisant le travail collaboratif (vs en silos)</p> <p><b>Développement de pratiques QVT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Offrir une « expérience de travail » pour ses équipes, réaliser la promotion des métiers, afin de favoriser l'attractivité.</li> <li>● Mettre en place les conditions organisationnelles permettant d'augmenter la fidélisation et la qualité de vie au travail, l'acquisition de compétences et la diversité des parcours de carrière</li> </ul>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>

Compétences techniques :

- Gestion des partenariats
- Gestion des carrières /mobilité
- Gestion des risques
- Procédures et outils internes

Compétences comportementales

- Vision Stratégique
- Analyse et résolution de problème
- Exemplarité/ Déontologie
- Influence & Conciliation
- Créativité et sens de l'innovation
- Anticipation
- Anticipation
- Sens relationnel

Compétences transverses

- Connaissance des services existants / du monde mutualiste et politique
- Développement de réseau
- Veille prévention, santé et sociale
- Analyse et synthèse
- Communication Écrite
- Reporting
- Gestion de budget
- Gestion de projet
- Outils informatiques / Digitaux

Compétences Managériales

- Anticiper des évolutions
- Prise de décision/ Courage Managérial
- Responsabiliser l'équipe
- Favoriser la coopération
- Orienter les équipes vers la perf. Eco.
- Pilotage
- Pilotage de réseau
- Leadership et mobilisation
- Manager à distance

Métier accessible à partir du grade de Master

## › Manager de proximité

Manager de proximité	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Animer et coordonner les ressources et moyens alloués à son équipe dans le but de répondre aux objectifs définis par son management. Informer et veiller à la diffusion de l'information autour des objectifs de la filière en tant que relai de la Direction. Assurer un soutien technique auprès de son équipe.</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p>Compréhension et enjeux organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuer à la qualité de service et aux objectifs de sa filière</li> <li>○ Garantir la bonne application des règles et procédures</li> </ul> <p>Atteinte des objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conduire tout ou partie d'un projet et participer à des projets dans son périmètre d'équipe</li> <li>○ Effectuer le reporting de son activité</li> <li>○ Donner des feedbacks et des retours du terrain</li> <li>○ Conduire les entretiens d'évaluation</li> </ul> <p>Animation d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adapter le fonctionnement de l'équipe à la charge de travail et à la disponibilité des collaborateurs</li> <li>○ Répartir le travail au quotidien selon les variations d'activités, déléguer et responsabiliser</li> <li>○ Organiser les réunions d'équipe, aider à la résolution de problèmes sur des situations complexes</li> <li>○ Écouter, informer, conseiller et motiver les équipes</li> <li>○ Donner du sens pour mobiliser et impliquer les équipes sur la stratégie à déployer notamment dans le cadre de la conduite du changement.</li> <li>○ Créer et maintenir au sein de son équipe, un climat favorable, facilitant l'adhésion et la confiance</li> <li>○ Organiser le développement des compétences des collaborateurs et favoriser leurs initiatives de carrière</li> </ul> <p>Activités techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Assurer le soutien et l'assistance technique à ses équipes par une animation de proximité</li> <li>○ Positionner un référent technique pour libérer du temps managérial</li> </ul>	<p>Management situationnel</p> <p>Tendre vers un management situationnel (traitement collectif des situations de management) et optimiser son intelligence des situations afin d'offrir à ses équipes la meilleure expérience de travail possible (à distance, etc.)</p> <p>Posture de coach de proximité</p> <p>Passer d'un rôle de « technicien » (sachant/expert) à un rôle de manager afin de se positionner en coach / soutien / animateur d'équipe. « Individualiser » son management pour tendre vers le « sur-mesure » en fonction des situations rencontrées / profils de collaborateurs</p> <p>Développement de son équipe</p> <p>S'approprier pleinement le rôle de RH « de premier niveau », par le développement de pratiques collaboratives Manager/RH. Conseil – orientation, prise de décision aide à la décision, en capacité d'apporter des réponses aux équipes, de développer les compétences de son équipe conformément aux enjeux/évolutions prospectives de son domaine.</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientation usagers</li> <li>● Assistance / Conseil</li> <li>● Maîtrise des processus</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Sens relationnel</li> <li>● Précision/ Rigueur</li> <li>● Pédagogie/ transfert de savoir</li> <li>● Adaptabilité / Agilité</li> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens du résultat</li> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Veille réglementaire</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Outils informatiques / Digitaux</li> <li>● Contrôle et Conformité</li> <li>● Traitement de l'information</li> </ul> <p>Compétences Managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Générateur d'engagement</li> <li>● Animation d'équipe</li> <li>● Pilotage de l'activité</li> </ul>	<p>Métier accessible à partir du grade de Master</p>

- ◆ Encourager l'innovation
- ◆ Développement des compétences
- ◆ Délégation
- ◆ Gestion des conflits

## ➤ Chargé de mission / projet

Chargé de mission / projet	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Conduire des projets et participer à leurs déclinaisons / démarches au niveau des équipes en intégrant les besoins d'évolutions des filières métiers et en garantissant l'efficacité et la performance du projet en termes de qualité de service, productivité et rentabilité.</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p><b>Pilotage et coordination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Piloter et superviser le déroulement global du projet en transversalité (déclinaison/extension de projets / démarches groupe/ tenue des délais et gestion des budgets (élaboration d'un business plan) / identification des besoins en ressources et coordination</li> <li>○ Participer au processus d'appels à projet en relations avec les parties prenantes internes et externes et participer à la réponse aux appels d'offre</li> <li>○ Prendre part aux études de conception et d'optimisation des solutions techniques, procédures et processus de gestion. Élaborer des propositions de solution, en estimant les charges en termes de coûts, délais, moyens matériels et humains. Intégrer les évolutions techniques et réglementaires dans les processus opérationnels</li> <li>○ Définir des modes de fonctionnement cibles et les déployer dans l'entité afin d'améliorer la performance</li> </ul> <p><b>Suivi et assistance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mettre en place les indicateurs nécessaires au suivi et à la gestion du projet (évaluation de la performance, des coûts et des délais)</li> <li>○ Communiquer en interne sur l'avancement des projets, organiser et animer les réunions de projet, participer à la relation et aux négociations avec les tutelles</li> <li>○ Participer aux bilans de fin de projet et aux retours d'expérience</li> <li>○ Faciliter l'appropriation par les acteurs, et s'assurer de l'efficacité des actions mises en œuvre via le conseil ou l'assistance aux métiers</li> <li>○ Assurer une veille réglementaire et un suivi des concurrents et du marché et des usages des bénéficiaires</li> </ul>	<p><b>Gestion de projets complexes</b> Monter en compétences sur la gestion de projets afin de pouvoir conduire à bien des projets de façon transverse en prenant en considération les enjeux, contraintes ou attentes de chacune des parties prenantes locales comme globales</p> <p><b>Conduite du changement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accompagner et influencer les projets de transformation de l'organisme afin de les adapter aux besoins des filières et des équipes.</li> <li>● Aider à l'intégration / mise en place des projets / démarches groupe en veillant aux spécificités</li> </ul>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p><b>Compétences techniques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Assistance / Conseil</li> <li>● Maîtrise des processus</li> <li>● Procédures et outils internes</li> <li>● Conception d'actions</li> </ul> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Travail en transversalité</li> <li>● Coopération</li> <li>● Adaptabilité / Agilité</li> <li>● Analyse et résolution de problème</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Créativité et sens de l'innovation</li> <li>● Influence &amp; Conciliation</li> </ul> <p><b>Compétences transverses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organisation et gestion des priorités</li> <li>● Gestion de projet</li> <li>● Gestion de budget</li> <li>● Analyse des besoins client</li> <li>● Veille réglementaire</li> <li>● Orientation Client</li> <li>● Connaissance des services existants / de l'environnement mutualiste et politique</li> </ul> <p><b>Compétences Managériales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leadership et mobilisation</li> <li>● Accompagner la transformation</li> </ul>	<p>Métier accessible à partir du grade de Master</p>

## ➤ Chargé d'amélioration continue

Chargé d'amélioration continue	
Missions	Intensité de la transformation
Contribuer à l'amélioration du fonctionnement des processus, à la communication et à l'appropriation pérenne auprès des équipes de nouveaux fonctionnements plus efficaces.	
Les activités clés	Enjeux pour le métier à 2025
<p>Analyser l'existant et proposer des axes d'amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Observer, analyser et réaliser des diagnostics de performances et définir les objectifs d'amélioration dans des univers complexes : cartographier les chaînes de valeur, les systèmes de communication, identifier les indicateurs et construire des plans d'amélioration</li> <li>○ Identifier toutes les pistes d'amélioration continue via l'analyse des données (enquêtes, réclamations, ...)</li> <li>○ Définir les standards en veillant à l'harmonisation des processus, la mesure du progrès et impliquer les Managers de proximité dans la conduite des projets d'amélioration</li> <li>○ Traiter les suggestions d'améliorations émanant des équipes métiers</li> <li>○ Concevoir, proposer et animer un plan d'amélioration continue et des plans d'actions à court et moyen terme, en lien avec la stratégie de la filière ou de l'organisme</li> <li>○ Participer ou piloter des démarches de certification ou de labellisation en lien avec la qualité et l'amélioration continue</li> <li>○ Dans le cadre de la gestion des risques, effectuer des contrôles spécifiques</li> </ul> <p>Vérifier l'appropriation et la pérennité des actions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contribuer au renforcement d'une culture qualité à travers sa diffusion au sein des équipes et un plan de communication et de formation</li> <li>○ Assurer le contrôle de l'exécution des plans d'actions</li> <li>○ Mettre en place des indicateurs de suivi de performance</li> <li>○ Conseiller les opérationnels pour l'amélioration des pratiques</li> </ul>	<p>Qualité de service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rationaliser les méthodes de travail pour fiabiliser les processus et outils.</li> <li>● Suivre la qualité de service (reporting) par des indicateurs de qualité innovants et appropriables par les lignes métiers ainsi que la gestion des risques sur les soins</li> </ul> <p>Utilisation des données Tirer parti de l'exploitation de données pour identifier des axes d'amélioration</p> <p>Être un acteur responsable Renforcer le développement et l'appropriation autour des processus qualité et responsables</p>
Les compétences cibles à horizon 2025	Diplômes et formations requises
<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion des risques</li> <li>● Maîtrise des processus</li> <li>● Méthodologie d'audit et de contrôle interne</li> <li>● Conformité des données</li> <li>● Conception d'actions</li> <li>● Procédures et outils internes</li> </ul> <p>Compétences comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> <li>● Coopération</li> <li>● Pédagogie/ transfert de savoir</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Précision/ Rigueur</li> <li>● Anticipation</li> </ul> <p>Compétences transverses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conseil</li> <li>● Analyse et synthèse</li> <li>● Veille réglementaire</li> <li>● Sens du résultat</li> <li>● Traitement de l'information</li> <li>● Raisonnement</li> <li>● Raisonnement analytique</li> <li>● Orientation Client</li> </ul> <p>Compétences Managériales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Leadership et mobilisation</li> </ul>	<p>Métier accessible à partir du grade de Master</p>

## ➤ Chargé de contrôle interne

Chargé de contrôle interne	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Identifier, évaluer et hiérarchiser les risques. Élaborer un plan de maîtrise des risques. Réaliser et actualiser la cartographie des risques et leurs impacts. Formaliser les processus et participer à la mise à jour des cartographies.</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p><b>Analyse et contrôle des risques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formaliser et exécuter un plan annuel d'analyse de risques</li> <li>○ Élaborer la cartographie des risques et contribuer à la mettre à jour avec les filières concernées</li> <li>○ Contribuer à l'évaluation des risques encourus par les métiers et à leur hiérarchisation</li> <li>○ Dans le cadre du dispositif de contrôle permanent, effectuer des contrôles spécifiques (y compris contrôles de conformité) audits de procédures, contrôle d'habilitations</li> <li>○ Contrôler le respect des normes dans la rédaction et l'actualisation des procédures effectuées par les métiers</li> <li>○ Rédiger des rapports de contrôle interne : proposer des plans d'actions et émettre des préconisations</li> </ul> <p><b>Conseil et recommandations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formaliser les processus en collaboration avec les interlocuteurs métier</li> <li>○ Effectuer des propositions aux managers en matière de maîtrise des risques</li> <li>○ Savoir communiquer et formuler des convictions</li> </ul>	<p><b>Veille réglementaire</b> Assurer une logique de veille réglementaire continue et renforcée pour s'adapter aux nouveaux besoins réglementaires liés à l'encadrement des activités, la protection des données, les nouveaux outils numériques</p>
<b>Diplômes et formations requises</b>	
<p>Métier accessible à partir du grade de Master</p>	

## ➤ Chargé de communication/marketing

Chargé de communication/marketing	
<b>Missions</b>	<b>Intensité de la transformation</b>
<p>Participer à la définition, mettre en œuvre des actions de communication multi canal et de diffusion de l'information. Réaliser des outils/supports de communication selon la stratégie de l'organisme et participer à la définition de la politique de communication et élaborer le plan de communication</p>	
<b>Les activités clés</b>	<b>Enjeux pour le métier à 2025</b>
<p><b>Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participer à la définition du plan de communication</li> <li>○ Concevoir, rédiger et suivre des supports de communication</li> <li>○ Sélectionner le canal de communication le plus approprié pour communiquer en fonction de sa cible (interne, externe, entreprise, client final etc.), du contenu (offre, image etc.) et du contexte général.</li> <li>○ Recueillir des données pour la création ou la mise à jour de supports. Mettre en forme ou participer à la mise en forme des informations collectées</li> <li>○ Organiser et coordonner des manifestations événementielles</li> </ul> <p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Approfondir sa connaissance des usagers, pour pouvoir affiner et segmenter sa cible en fonction de l'objectif de communication recherché. Utiliser pour cela les outils de connaissance client mis à sa disposition.</li> <li>○ Animer et piloter l'offre et l'identité mutualiste sur internet / canaux digitaux, dans l'objectif de développer la position de l'organisme (notoriété, acquisition, conversion, parts de marché etc.) sur les canaux digitaux.</li> <li>○ Structurer et mettre à jour une veille constante permettant l'amélioration de la connaissance des pratiques et des besoins/attentes des bénéficiaires [veille réglementaire, veille marché, veille concurrentielle]</li> </ul>	<p><b>Outils digitaux</b> S'approprier, se former et utiliser les outils digitaux mis à disposition pour répondre à des questions posées (via les outils digitaux / réseaux sociaux).</p> <p><b>Évolution des attentes des bénéficiaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adapter la communication aux nouvelles attentes des usagers, clients et bénéficiaires, vers plus de conseil, plus de service.</li> <li>● Utiliser de façon optimale des données disponibles sur les clients pour concevoir des messages personnalisés</li> </ul> <p><b>Support aux différentes fonctions</b> Contribuer à l'image de marque de façon globale, à la fois auprès des usagers et du public externe que des salariés de l'organisme et des candidats potentiels au recrutement</p>
<b>Les compétences cibles à horizon 2025</b>	<b>Diplômes et formations requises</b>
<p><b>Compétences techniques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Veille et étude de marché</li> <li>● Conception d'actions</li> <li>● Gestion des prestataires</li> <li>● Campagne et publicité</li> <li>● Conception de support de communication</li> <li>● E-réputation</li> <li>● Gestion des risques</li> </ul> <p><b>Compétences comportementales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Créativité et sens de l'innovation</li> <li>● Écoute et communication</li> <li>● Adaptabilité / Agilité</li> <li>● Anticipation</li> <li>● Esprit d'équipe</li> <li>● Coopération</li> <li>● Sens relationnel</li> </ul> <p><b>Compétences transverses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientation Client</li> <li>● Travail en transversalité</li> <li>● Communication Écrite</li> <li>● Communication orale</li> <li>● Analyse des besoins client</li> <li>● Traitement de l'information</li> <li>● Exemplarité/ Déontologie</li> </ul> <p><b>Compétences Managériales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Générateur d'engagement</li> <li>● Accompagner la transformation</li> <li>● Encourager l'innovation</li> <li>● Anticiper des évolutions</li> <li>● Encourager l'innovation</li> <li>● Animation d'équipe</li> </ul>	<p>Métier accessible à partir du niveau BTS Communication</p>

## B. La mobilité professionnelle

### 1. Les enjeux de mobilité professionnelle pour les métiers du Livre 3

Un des enjeux portés par cette étude est d'ouvrir les échanges autour de la mobilité professionnelle. Le taux de mobilité des métiers sous convention collective mutualité est très faible, de l'ordre de 1,4 % Les motivations pour saisir une mobilité sont nombreuses et répondent parfois à des aspirations individuelles et personnelles, notamment quand la dimension géographique entre en compte. Les mobilités sont parfois une alternative à l'usure professionnelle. Certains métiers du Livre 3 sont accidentogènes et présentent un nombre d'accidents du travail supérieur à la moyenne nationale. C'est particulièrement le cas pour le métier d'aide-soignant et d'autres métiers de la famille de l'aide à la personne. Les mobilités permettent également de faire évoluer les salariés qui occupent des métiers dont les effectifs sont amenés à décroître.

Enfin les mobilités sont avant tout un outil indispensable pour ouvrir des perspectives de carrière, proposer des parcours professionnels aux salariés, les fidéliser et renforcer l'attractivité de l'exercice en Mutualité.

### 2. Les analyses proposées

L'étude propose des aires de mobilités sur certains métiers qui sont des représentations d'évolutions possibles d'un métier de référence vers d'autres métiers cibles. La construction d'aires de mobilités repose sur une analyse de plusieurs critères qui aboutit à la comparaison entre un métier de référence et plusieurs métiers cibles, au regard notamment de :

- La proximité des compétences via une analyse systématique de recouvrement des compétences entre les métiers
- L'identification de métiers cibles potentiellement recruteurs ou qui devraient présenter des effectifs projetés importants à horizon 2025
- L'existence de parcours de formation et d'accompagnement connus entre les métiers ou à construire

En définitive, la vraisemblance des mobilités possibles repose sur 4 niveaux possibles :

- La mobilité immédiate qui représente une évolution entre deux fonctions ayant une proximité de compétences forte, des pratiques professionnelles proches, et dont l'effort de formation et d'accompagnement est fléché par des dispositions existantes et des modalités facilitantes
- La mobilité avec accompagnement modéré qui représente une évolution entre deux fonctions ayant un recouvrement de compétences moyen et dont l'effort de formation et d'accompagnement est modéré, reposant sur un parcours d'accompagnement connu
- La mobilité avec accompagnement qui représente une évolution entre deux fonctions requérant des compétences en partie différentes mais pour lesquelles le collaborateur présente des points d'appuis réels. L'accompagnement à mettre en œuvre pour effectuer ce type de mobilité, au cas par cas, est à construire, pouvant inclure une formation diplômante ou une certification.
- La mobilité avec accompagnement long qui représente une évolution entre deux fonctions requérant des compétences très différentes. L'accompagnement à mettre en œuvre pour effectuer ce type de mobilité est conséquent, pouvant inclure une formation longue ou de reconversion, voire un passage par un poste intermédiaire.

Les aires de mobilités permettent de visualiser, pour un métier de référence, des métiers cibles possibles. Plus le métier cible est éloigné, plus il sera nécessaire de prévoir un parcours d'accompagnement pour faciliter la prise de poste (formation, tutorat...). Les métiers cibles sont positionnés selon les 4 niveaux de

mobilité en fonction du recouvrement des compétences et du niveau d'accompagnement nécessaire pour réussir la mobilité. Ces niveaux sont représentés par des cercles concentriques à partir du métier de référence dont les couleurs suivantes représentent les niveaux :

-  Mobilité immédiate
-  Mobilité avec accompagnement modéré
-  Mobilité avec accompagnement
-  Mobilité avec accompagnement long

Afin de concrétiser la mobilité, un autre outil est proposé : la fiche passerelle. Les fiches passerelles sont des outils de mise en mouvement qui complètent l'aire de mobilité et permettent leur préparation. Elles fournissent des repères en s'appuyant sur des critères de proximité portant sur les compétences, la culture métier, l'environnement et les conditions de travail, les prérequis et diplômes facilitant la mobilité et d'identifier les actions de formation ou d'accompagnement à réaliser.

Les fiches passerelles vont plus loin dans l'analyse de recouvrement des compétences car elles permettent en plus de visualiser les différences de niveaux de maîtrise des compétences entre le métier de référence et le métier cible. Au cours des ateliers prospectifs sur les métiers, les représentants des mutuelles ont attribué un certain nombre de compétences techniques, comportementales, transverses et parfois managériales en attribuant un niveau de maîtrise de 1 à 4 pour chacune. Le barème de 1 à 4 correspond au détail suivant :

1. Sensibilisation : compétences de base, fondées sur un niveau de connaissances permettant de réaliser des actions simples et sous-direction ;
2. Contribution : compétences maîtrisées, fondées sur un niveau de connaissances larges et organisées permettant d'œuvrer de façon autonome dans les situations courantes ;
3. Maîtrise : Compétences approfondies, fondées sur un niveau de connaissances maîtrisées et entretenues par la mise à jour (expérience, formation, documentation) permettant d'analyser et d'agir de façon autonome dans des situations multiples et de participer à l'amélioration des méthodes de travail ;
4. Référent : Compétences à la fois variées et approfondies, mettant en œuvre des connaissances et des pratiques éprouvées et reconnues, permettant d'expertiser des situations complexes, d'innover, de créer et de faire évoluer les références en la matière (transmettre ses connaissances, former les autres et faire évoluer soi-même ses compétences).

### 3. Les aires de mobilité

Pour chaque aire de mobilité, dans la représentation des métiers cibles, les compétences précédées de « + » sont des compétences techniques en commun avec le métier de référence et les compétences précédées de « ► » sont des compétences techniques à développer dans le cadre de la passerelle.

#### ► Aires de mobilité du métier d'aide-soignant

##### Aires de mobilité du métier d'aide-soignant

###### Autonomie aide à la personne

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
6,1%	38 ans	4 ans	87%	0,4%

###### Finalité / mission

Sous la responsabilité de l'infirmier, dispenser des soins de prévention pour préserver la continuité de la vie et l'autonomie de la personne.

###### Compétences du métier

###### Compétences techniques

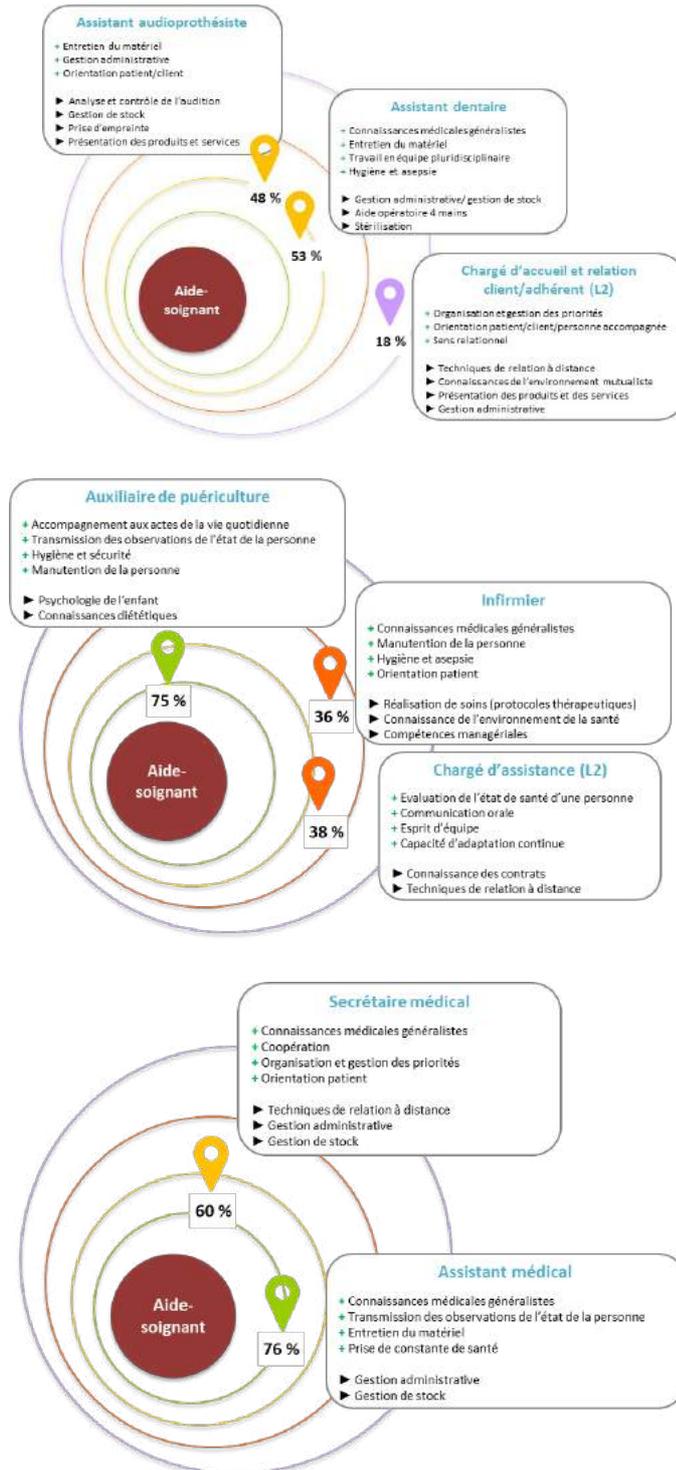
- Accompagnement aux actes de la vie quotidienne
- Connaissances médicales généralistes
- Élaboration des environnements de vie
- Entretien du matériel
- Gestion administrative
- Hygiène et asepsie
- Hygiène et sécurité
- Manutention de la personne
- Prise de constantes de santé
- Soins et confort
- Transmission des observations de l'état de la personne

###### Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Coopération
- Déontologie
- Écoute et communication
- Esprit d'équipe
- Pédagogie / Transfert de savoir
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

###### Compétences transverses

- Communication écrite
- Communication orale
- Conseil
- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Polyvalence



➤ Aires de mobilité du métier d'assistant dentaire

Aires de mobilité du métier d'assistant dentaire

Médicosocial et sanitaire

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
17%	44 ans	9 ans	92%	0,7%

Finalité / mission

Préparer l'ensemble des instruments, matériaux et matériels nécessaires aux interventions du dentiste et lui apporter une aide technique dans la réalisation des soins. Assurer la gestion administrative de la structure (secrétariat et gestion)

Compétences du métier

Compétences techniques

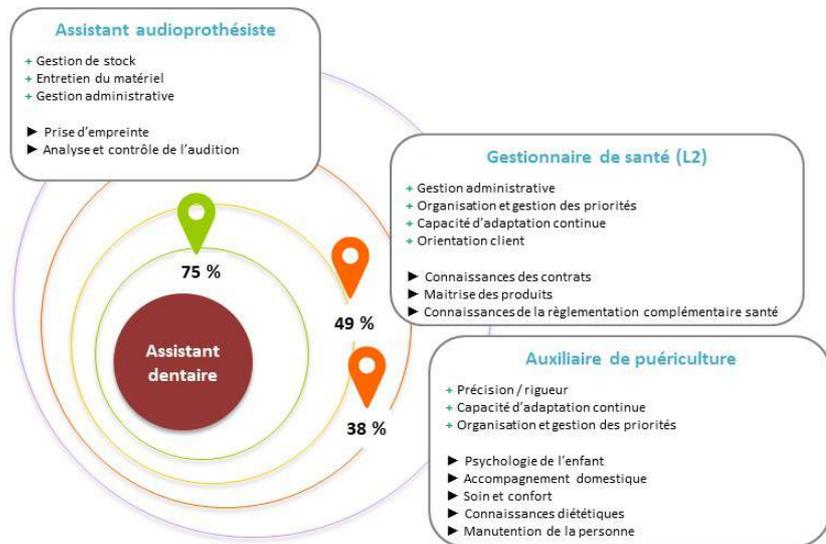
- Analyses et contrôles de l'audition
- Aide opératoire à 4 mains
- Connaissances médicales généralistes
- Entretien du matériel
- Gestion administrative
- Gestion de stock
- Hygiène et asepsie
- Stérilisation

Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Coopération
- Déontologie
- Écoute et communication
- Esprit d'équipe
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

Compétences transverses

- Communication écrite
- Communication orale
- Conseil
- Contrôle et conformité
- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Polyvalence



➤ Aires de mobilité du métier de secrétaire médical

Aires de mobilité du métier de secrétaire médical

Médicosocial et sanitaire

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
1,6 %	44 ans	8 ans	93 %	0,9 %

Finalité / mission

Assurer le secrétariat d'une unité de soins en coordonnant les opérations et informations médico-administratives des personnes accompagnées et en contribuant au bon fonctionnement du service.

Compétences du métier

Compétences techniques

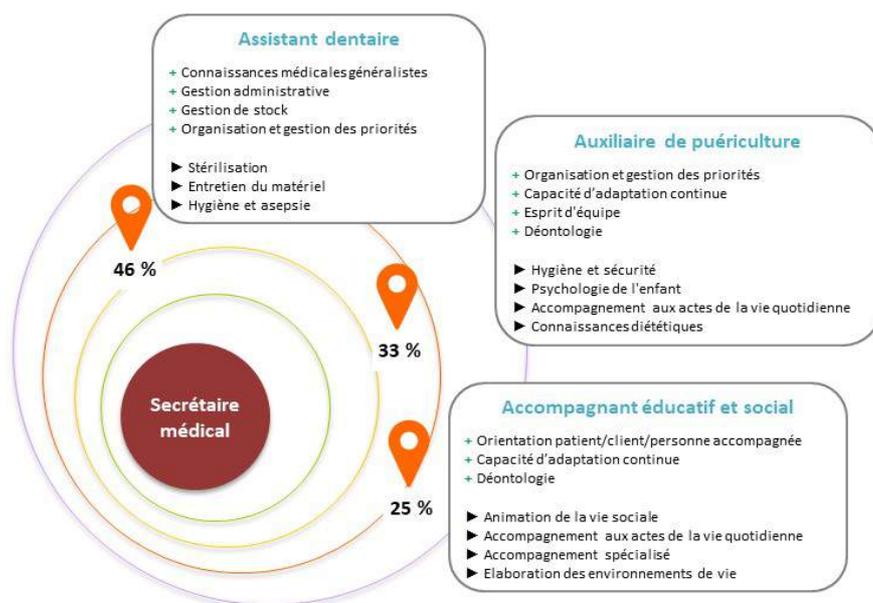
- Gestion administrative
- Gestion des stocks
- Connaissances médicales généralistes
- Techniques de relation à distance

Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Coopération
- Ecoute et communication
- Sens relationnel
- Déontologie
- Précision / Rigueur

Compétences transverses

- Communication écrite
- Communication orale
- Organisation et gestion des priorités
- Polyvalence
- Connaissances de l'environnement mutualiste
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux



➤ Aires de mobilité du métier de monteur-vendeur

Aires de mobilité du métier de monteur-vendeur

Optique Audioprothèse Pharmacie

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
7 %	44 ans	14 ans	96 %	0,2 %

Finalité / mission

Conseiller le client, monter et ajuster les équipements optiques, proposer des produits annexes, réaliser les actes administratifs associés et assurer l'après-vente.

Compétences du métier

Compétences techniques

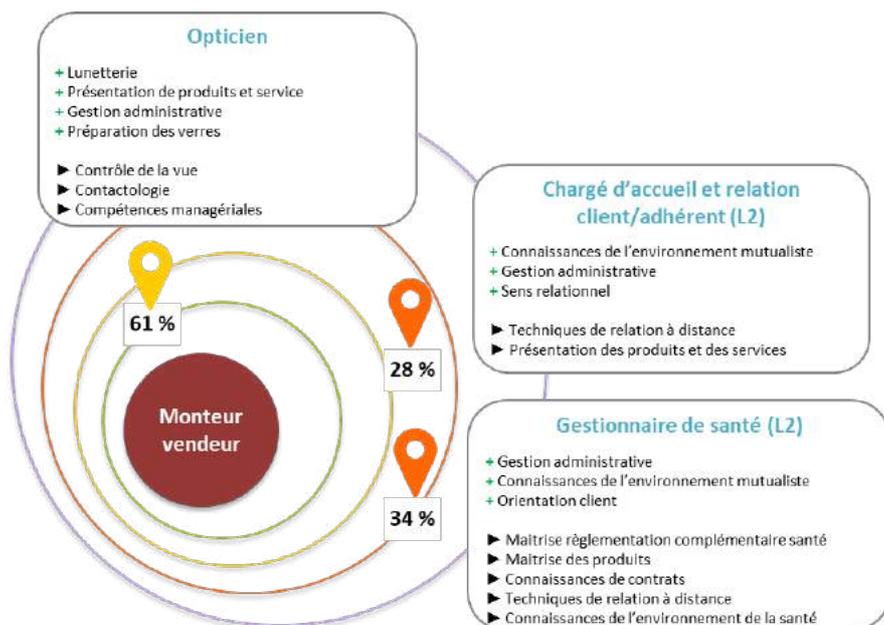
- Lunetterie
- Présentation de produits et service
- Entretien du matériel
- Gestion de stock
- Gestion administrative
- Préparation des verres

Compétences comportementales

- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème
- Esprit d'équipe
- Déontologie
- Écoute et communication
- Pédagogie / Transfert de savoir
- Précision / Rigueur
- Sens relationnel

Compétences transverses

- Analyse des besoins client
- Communication orale
- Connaissance de l'environnement mutualiste
- Conseil
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques et digitaux



## ➤ Aires de mobilité du métier de préparateur en pharmacie

### Aires de mobilité du métier de préparateur en pharmacie

#### Optique Audioprothèse Pharmacie

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
2 %	41 ans	10 ans	88 %	0,8 %

#### Finalité / mission

Délivrer l'ensemble des produits et prestations de la pharmacie mutualiste, sous la responsabilité du pharmacien gérant ou du pharmacien, en garantissant la qualité du service.

#### Compétences du métier

##### Compétences techniques

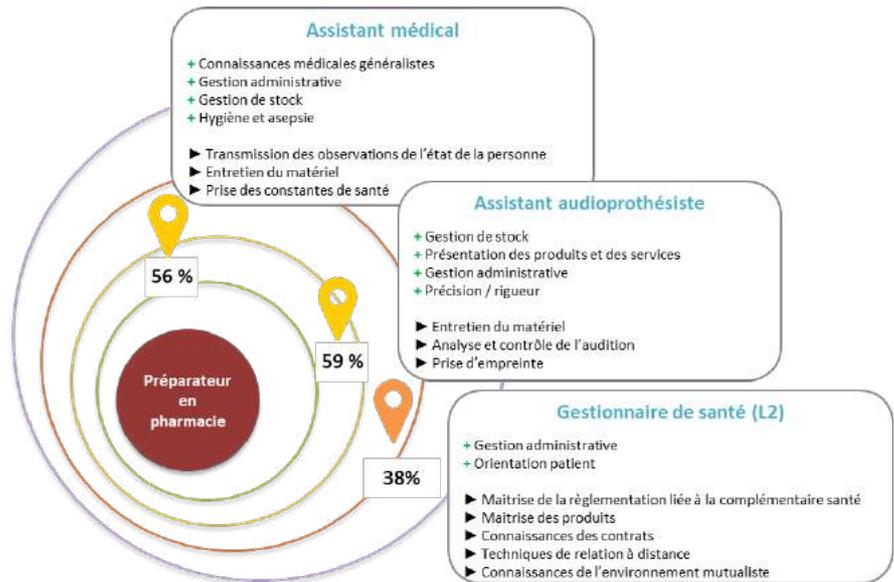
- Gestion administrative
- Connaissances médicales généralistes
- Présentation des produits et des services
- Délivrance de médicament
- Hygiène et asepsie
- Gestion de stock
- Préparation pharmaceutique

##### Compétences comportementales

- Coopération
- Déontologie
- Écoute et communication
- Précision / rigueur
- Sens relationnel

##### Compétences transverses

- Analyse des besoins clients
- Communication orale
- Conseil
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Veille réglementaire



➤ Aires de mobilité du métier de prothésiste dentaire

Aires de mobilité du métier de prothésiste dentaire

Médicosocial et sanitaire

Effectif Mutualité	Âge moyen	Anc. moy.	% CDI	Taux de mobilité
2 %	42 ans	8 ans	94 %	2,6 %

Finalité / mission

Concevoir, modifier ou réparer des éléments prothétiques dentaires à partir des données du praticien dentaire, selon les règles d'hygiène et les impératifs de qualité. Réaliser des appareillages d'orthopédie dento-faciale

Compétences du métier

Compétences techniques

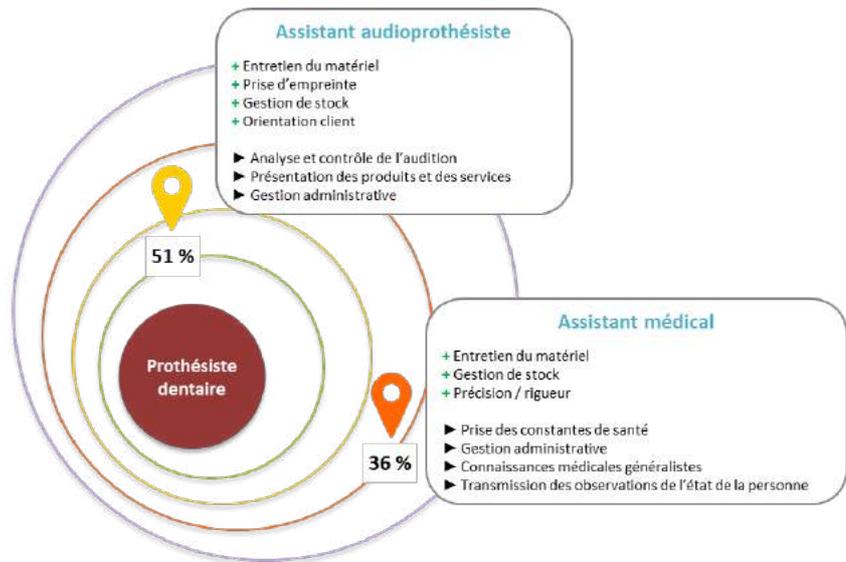
- Conception prothétiques/ orthétiques
- Détermination du prix
- Entretien du matériel
- Gestion de stock
- Prise d'empreinte

Compétences comportementales

- Coopération
- Créativité / sens de l'innovation
- Écoute et communication
- Précisions / rigueur
- Capacité d'adaptation continue
- Analyse et résolution de problème

Compétences transverses

- Organisation et gestion des priorités
- Orientation patient/client/personne accompagnée
- Outils informatiques / Digitaux
- Sens du résultat



## 4. Les fiches passerelles

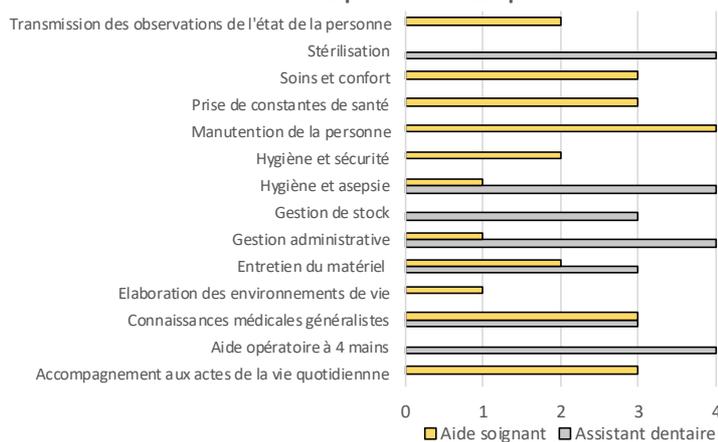
### ➤ Passerelle métier aide-soignant vers assistant dentaire

#### Aide-soignant vers assistant dentaire

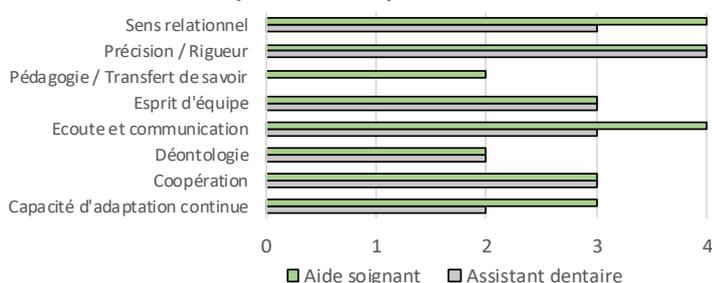
Recouvrement de compétences : 53 %

#### Points d'appui

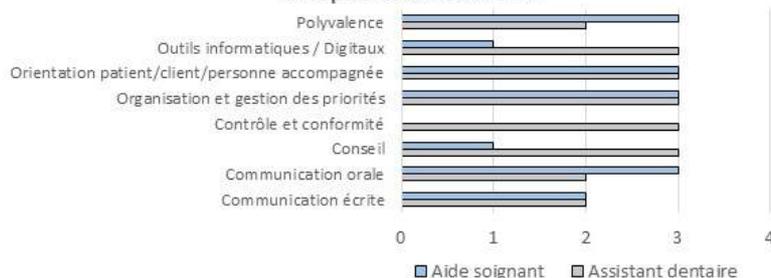
##### Compétences techniques



##### Compétences comportementales



##### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Les deux métiers présentent une posture professionnelle proche portée sur la culture du soin et de l'accompagnement du patient, véhiculée par une relation de proximité avec les patients

#### Environnement et conditions de travail

- Le métier d'assistant dentaire s'exerce dans un environnement médicalisé, sur des horaires de journée, ayant pour effet une amélioration des conditions de travail
- Les deux métiers s'exercent dans une organisation qui met en avant le travail en équipe et les échanges dans un environnement pluridisciplinaire

#### Axes de développement

##### Des compétences techniques à développer :

- Spécialiser les connaissances médicales généralistes sur des connaissances médicales bucco-dentaires
- Connaître et gérer la chaîne de stérilisation et désinfection des dispositifs médicaux réutilisables
- Participer à l'entretien du matériel et des locaux
- Maîtriser la gestion administrative des dossiers et la facturation

##### Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Dispenser des conseils et une éducation thérapeutique liés au dentaire

Des techniques métier à acquérir :

Le métier d'assistant dentaire omni pratique à l'avenir va requérir d'effectuer de plus en plus d'actes à 4 mains avec le praticien. Cet accompagnement d'aide opératoire du praticien va se traduire par une profondeur en technicité des activités de stérilisation et d'assistance au fauteuil. La connaissance des produits et la gestion de leur stock fait également partie des techniques métiers à développer

Une posture professionnelle à adopter :

La posture professionnelle du métier d'assistant dentaire est caractérisée par une forte relation en binôme à construire avec les praticiens chirurgiens-dentistes

Prérequis et diplômes

Le métier d'assistant dentaire est accessible via une formation de 18 mois

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Conditionné à l'obtention du titre ou du CQP d'Assistant dentaire  
Possibilité de réaliser une formation d'une durée de 18 mois sur la base de :

- 1 jour de formation, dispensée dans un centre agréé
- 4 jours en exercice chez un employeur de la branche dentaire (cabinet dentaire, de stomatologie, ou hôpital)

Il est à noter que les techniques de stérilisation doivent régulièrement être entretenues dans le cadre de formations continues

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

L'accompagnement RH et managérial est déterminant dans l'appréciation de la motivation du salarié à suivre cette formation longue et dans la validation de son projet professionnel. La formation ne devant pas être réalisée sur du temps personnel, il convient de libérer du temps au salarié et d'assurer son remplacement au sein de l'équipe. Les dispositifs pour financer la formation pourront être les suivants :

- Recours à la Pro-A
- Activation du CPF

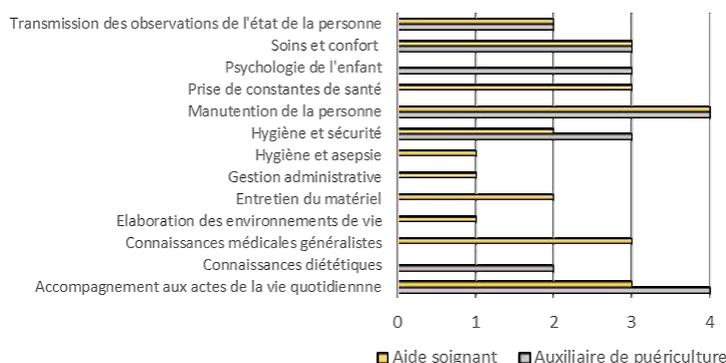
## ➤ Passerelle métier aide-soignant vers auxiliaire de puériculture

### Aide-soignant vers auxiliaire de puériculture

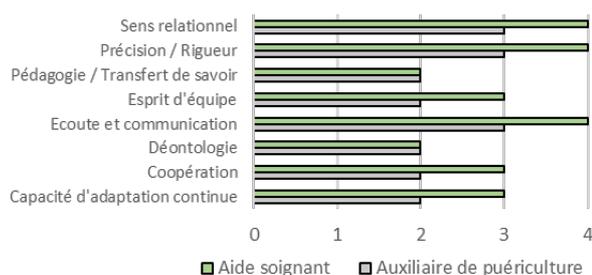
Recouvrement de compétences : 75 %

#### Points d'appui

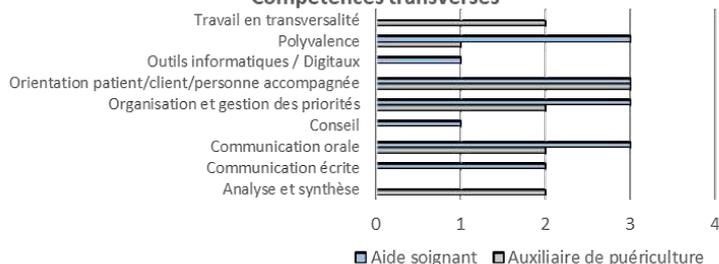
#### Compétences techniques



#### Compétences comportementales



#### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Les deux métiers présentent une posture professionnelle proche portée sur la culture du soin et la bienveillance avec le patient/l'enfant, et caractérisée par une relation de proximité avec les familles et les aidants

#### Technique métier

- Soins d'hygiène et de confort
- Observation de la personne et des principaux paramètres liés à son état de santé
- Hygiène et entretien de l'environnement immédiat
- Travail en équipe pluri professionnelle
- Accueil et information des aidants/de la famille
- Gestes et postures

#### Environnement et conditions de travail

Les deux métiers s'exercent dans une organisation qui met en avant le travail en équipe et les échanges dans un environnement pluridisciplinaire

#### Prérequis et diplôme

Conditionné à l'obtention du Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture (DEAP). Le/la titulaire du Diplôme d'État d'Aide-soignant (DEAS) rejoint un cursus partiel sans concours.

### Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Des connaissances spécifiques sur le développement de l'enfant et les besoins liés à la petite enfance
- Des connaissances sur les soins à prodiguer aux enfants

Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Orienter ses missions en transversalité autour de l'éveil de l'enfant

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'auxiliaire de puériculture nécessite le développement d'une culture éducative et d'éveil de l'enfant qui n'existe pas dans le métier d'aide-soignant. Si la relation de proximité et bienveillante est un point d'appui entre les deux métiers, les personnes accompagnées ne sont pas les mêmes et la posture professionnelle adéquate nécessite un développement autour de l'enfant. De même, si la relation avec la famille et les aidants est une dimension de la posture professionnelle de l'aide-soignant, l'auxiliaire de puériculture a un rôle de conseil à tenir auprès des parents sur

l'accompagnement de la parentalité mais aussi des pratiques à développer pour répondre aux orientations d'inclusion du handicap et de lutte contre la pauvreté.

Un environnement et des conditions de travail à prendre en compte :

Si le métier d'aide-soignant est un métier à la pénibilité reconnue, le métier d'auxiliaire de puériculture présente également des risques au niveau des troubles musculosquelettiques, du fait de la manipulation de bébés et jeunes enfants.

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Conditionné à l'obtention du Diplôme d'État d'Auxiliaire de Puériculture (DEAP). Le/la titulaire du DEAS rejoint un cursus partiel sans concours (sous condition de validation d'un entretien de motivation) d'une durée totale de 6 mois :

- 9 semaines de formation (2 modules : Accompagnement d'un enfant dans les activités d'éveil et de la vie quotidienne – Soins à l'enfant).
- 12 semaines de stages cliniques (2 stages effectués : dans une structure d'accueil d'enfants de moins de 6 ans - dans un service ou un établissement accueillant des enfants malades (néonatalogie, pédiatrie...) ou des enfants en situation de handicap ou en service de maternité dans une structure d'aide sociale à l'enfance).

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

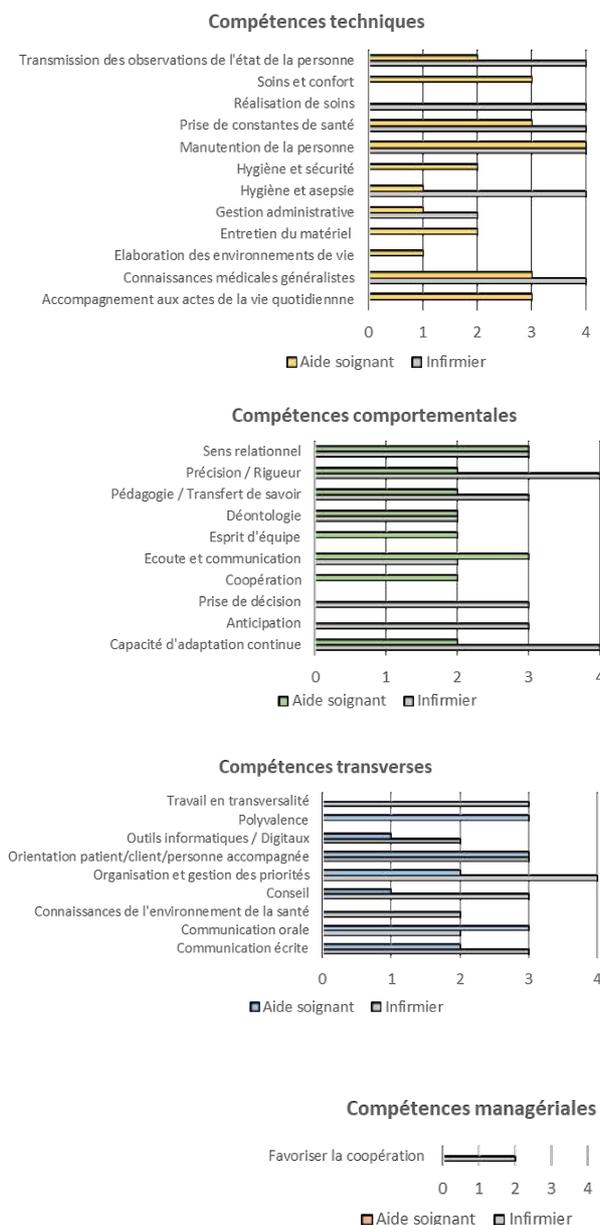
- Valider, en amont, la solidité du projet par le Pôle RH et l'encadrement managérial en aidant le salarié à se projeter dans le métier et le parcours de formation afin de lever les éventuelles appréhensions et développer une organisation apprenante
- Réaliser une immersion sur poste pour nourrir la motivation du salarié et sécuriser son projet professionnel.
- Effectuer des points périodiques avec l'encadrement managérial afin de soutenir le salarié sur le plan de l'investissement et du rythme de travail qu'exige un parcours de formation.
- Examiner les différentes possibilités de financement du parcours de formation ou de l'accompagnement VAE (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF)

## Passerelle métier aide-soignant vers infirmier

### Aide-soignant vers infirmier

Recouvrement de compétences : 43 %

### Points d'appui



#### Posture professionnelle

Les deux métiers présentent une posture professionnelle proche portée sur la culture du soin et l'accompagnement du patient, caractérisée par une relation de proximité avec les familles et les aidants.

#### Technique métier

- Prise des constantes
- Soins quotidiens
- Prise de constantes
- Travail en équipe pluridisciplinaire
- Relation patient, famille, aidants

#### Environnement et conditions de travail

Les deux métiers s'exercent :

- Dans une organisation qui met en avant le travail en équipe et les échanges dans un environnement pluridisciplinaire,
- Dans les mêmes environnements (domicile, centres de santé, ou centres d'accueil et établissements spécialisés).

#### Prérequis et diplôme

Conditionné à l'obtention du Diplôme d'État d'Infirmier (grade licence) d'une durée de 3 ans en Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) avec des modalités facilitantes pour les aides-soignants bénéficiant de 3 ans d'ancienneté.

### Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Une profondeur technique plus avancée dans la réalisation de soins (administration de médicaments, vaccinations, prélèvements, pansements...)
- Des connaissances médicales à renforcer (diagnostic santé de la personne, respect des prescriptions...)
- Coordination et organisation des activités et des soins (définition des projets de soins personnalisés, coordination des intervenants médico-sociaux)

Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Transmission orale et écrites d'informations recueillies vers les médecins et professionnels de santé
- Élaboration de résumés cliniques infirmiers
- Prise de parole en réunion de synthèse ou de transmission entre équipes de soins

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'infirmier induit une responsabilité dans la réalisation des soins plus avancée que celle de l'aide-soignant. L'évolution de la posture professionnelle pour assumer une responsabilité accrue passe par un rôle de conseil à renforcer basé sur l'analyse des besoins patient et la prise de décision dans ses activités.

Un environnement et des conditions de travail à prendre en compte :

Si le métier d'aide-soignant est un métier à la pénibilité reconnu, le métier d'infirmier présente également des risques similaires au niveau des troubles musculo-squelettiques et des rythmes de travail décalés.

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Conditionné à l'obtention du Diplôme d'État d'Infirmier (grade licence) d'une durée de 3 ans en Institut de Formation en Soins Infirmier (IFSI) avec des modalités différenciées en fonction de l'expérience acquise :

- 9 semaines de formation (2 modules : Accompagnement d'un enfant dans les activités d'éveil et de la vie quotidienne – Soins à l'enfant).
- Pour les aides-soignants justifiant de 3 ans d'équivalent d'exercice professionnel, il existe un examen d'admission spécifique composé de deux épreuves définies à l'article 6 de l'arrêté du 13 décembre 2018. La première est un entretien portant sur l'expérience professionnelle. La seconde est une épreuve écrite comprenant une sous-épreuve de rédaction et/ ou de réponses à des questions dans le domaine sanitaire et social et une sous-épreuve de calculs simples. L'aide-soignant sera dispensé du premier stage de 5 semaines et validera d'office trois unités d'enseignement de sa formation (infectiologie, hygiène, soins de confort, accompagnement des soins quotidiens).
- Pour les aides-soignants avec moins de 3 ans d'équivalent d'exercice professionnel, le concours d'admission s'effectue dans les mêmes conditions que les candidats classiques. Suite à la réforme des professionnels de santé, un nouveau dispositif d'admission en IFSI est entré en vigueur début 2019 : le concours est remplacé par un examen de dossiers et le candidat doit formuler ses vœux sur Parcoursup.

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Ce parcours donne des perspectives de carrière pour les salariés ayant besoin de se projeter à long terme. Les réformes successives sur les professionnels de santé visent à simplifier les modalités d'accès (suppression du concours, équivalences...).
- La mise en œuvre de cette passerelle nécessite d'examiner les différentes possibilités de financement du parcours de formation ou de l'accompagnement VAE (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF). La durée du parcours de formation (3 ans) peut constituer un frein avec une complexité de mise en œuvre.

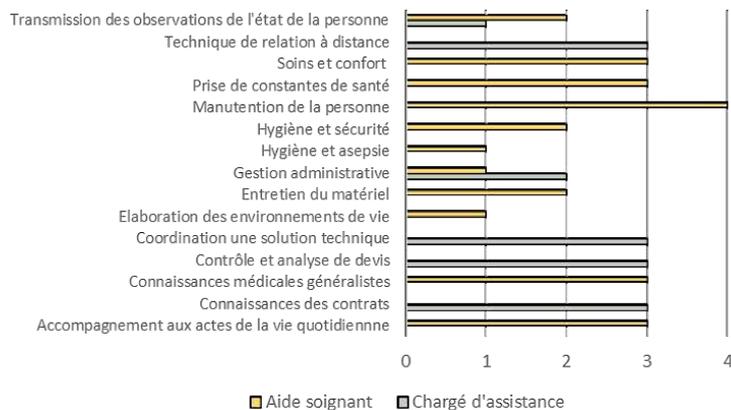
## ➤ Passerelle métier aide-soignant vers chargé d'assistance (L2)

### Aide-soignant vers chargé d'assistance (L2)

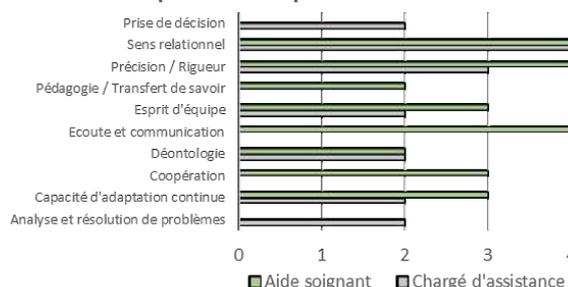
Recouvrement de compétences : 38 %

#### Points d'appui

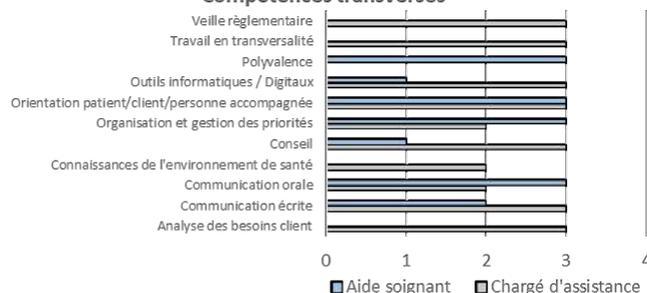
#### Compétences techniques



#### Compétences comportementales



#### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Le savoir-faire de l'aide-soignant dans l'écoute, la détection des signaux faibles et l'accompagnement de la douleur constitue un point d'appui sur lequel la passerelle métier doit pouvoir capitaliser.

#### Technique métier

- Détection des fragilités
- Évaluation de la situation clinique d'une personne
- Créer et développer une relation de confiance et d'aide avec le patient et/ou son entourage

#### Compétences

- Capacités relationnelles, écoute et empathie
- Connaissance médicales généralistes (pathologies de l'enfant, du vieillissement, identification du degré de la douleur)

#### Environnement et conditions de travail

Le métier de chargé d'assistance s'exerce dans un environnement de bureau, sur des horaires en journée et présente des conditions de travail plus faciles que le métier d'aide-soignant. Cette passerelle métier offre une solution de reclassement en cas d'inaptitude professionnelle liée à l'usure physique.

#### Prérequis et diplôme

Il n'existe pas de diplôme conditionnant l'exercice du métier de chargé d'assistance.

### Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Avoir une connaissance fine des contrats
- Assurer une veille des évolutions réglementaires
- Maîtriser les techniques de relation à distance
- Développer la capacité d'analyse, de synthèse
- Maîtriser les outils à disposition pour animer la relation (informatique, téléphonie) et les règles internes de gestion

Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Faire preuve d'autonomie dans la gestion d'un problème ou d'une demande client,
- Faire preuve de réactivité pour offrir le meilleur service au client,
- Savoir gérer son stress pour faire face aux pics d'activité

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier de chargé d'assistance nécessite d'adopter une posture pédagogique afin de transmettre les informations aux clients sur l'accompagnement et les services proposés (assistance, services aux personnes, information santé, prévention, action sociale...) et s'assurer de leur compréhension.

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Pas de diplôme spécifique requis pour le métier de chargé d'assistance, toutefois, un niveau bac à bac +2 est recommandé.

L'aide-soignant pourrait bénéficier d'un parcours de formation afin d'être accompagné dans la prise de poste sur différents domaines :

- Formation sur les sujets administratifs et juridiques pour une maîtrise de premier niveau
- Prise en main des outils informatiques à disposition et présentation des méthodes de travail associées
- Mise en situation lors d'une immersion auprès d'un collaborateur (vis ma vie)

La mise en place d'un accompagnement de proximité et une période d'adaptation permettront de faire monter l'aide-soignant en aisance sur les missions confiées et le changement de posture (du soin vers l'assistance).

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Réaliser une immersion sur poste pour nourrir la motivation du salarié et sécuriser son projet professionnel
- Mettre en place un accompagnement de proximité (tutorat, groupe de co-développement...) pour favoriser l'intégration dans un nouvel environnement professionnel et faciliter l'apprentissage lié aux outils, processus métiers, garanties et services
- Accompagner, dans le cadre de la période d'adaptation, le changement de posture d'un métier de « soins » à un métier d'« assistance » : diagnostiquer des besoins liés à des situations humaines urgentes et apporter des solutions issues des garanties et services
- Examiner les différentes possibilités de financement du parcours de formation ou de l'accompagnement VAE (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF)

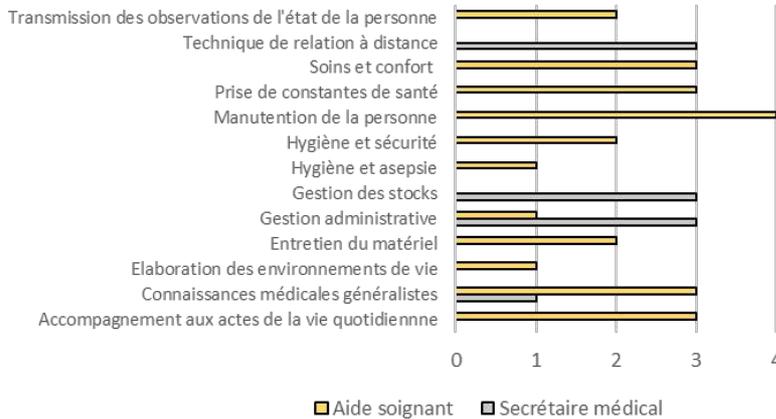
➤ Passerelle métier aide-soignant vers secrétaire médical

Aide-soignant vers secrétaire médical

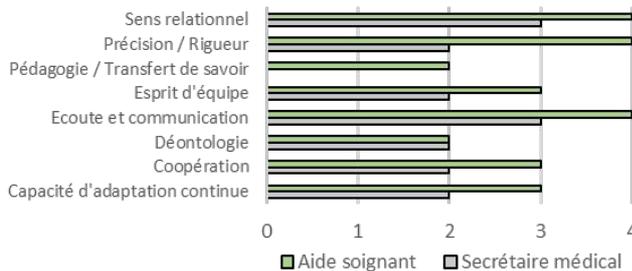
Recouvrement de compétences : 60 %

Points d'appui

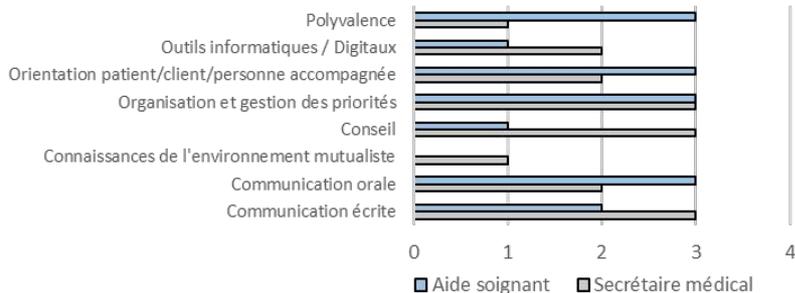
Compétences techniques



Compétences comportementales



Compétences transverses



Posture professionnelle

- Les deux métiers sont au contact des patients et exercent en collaboration avec des professionnels de santé
- La culture médicale est une dimension importante des deux métiers

Compétences

- Les deux métiers sont au contact des patients et exercent en collaboration avec des professionnels de santé
- La culture médicale est une dimension importante des deux métiers

Environnement et conditions de travail

Les métiers de secrétaire médical et d'aide-soignant sont tous deux caractérisés par l'importance du travail en équipe. Le métier de secrétaire médical bénéficie toutefois d'un rythme de travail moins contraignant que celui d'aide-soignant. Cette passerelle métier offre une solution de reclassement en cas d'inaptitude professionnelle liée à l'usure physique.

Prérequis et diplôme

Il n'existe pas de diplôme conditionnant l'exercice du métier de secrétaire médical.

Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Assurer la gestion administrative de premier niveau et la bonne organisation de l'activité (dossiers administratifs, planning, courriers, etc.)
- Maîtriser les outils à disposition pour animer la relation patient (informatique, téléphonie) et les règles internes de gestion

Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Aisance dans la communication orale et sens pédagogique afin d'apporter son assistance aux patients et de rendre compte au corps médical

- Être capable de retranscrire par écrit les informations transmises par le corps médical, de manière claire, précise et adaptée à la situation

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Il n'existe pas de diplôme spécifique requis pour exercer le métier de secrétaire médical, toutefois une certification est recommandée (plusieurs titres et certificats possibles de niveau bac à bac+3).

L'aide-soignant pourrait bénéficier d'un parcours de formation dans le cadre de sa prise de poste sur différents domaines :

- Formation sur les sujets administratifs afin de gérer la correspondance médicale et professionnelle
- Législation de la Sécurité sociale et démarches d'assurance maladie
- Prise en main des outils informatiques à disposition et présentation des méthodes de travail associées
- Mise en situation lors d'une immersion auprès d'un collaborateur (vis ma vie)

La mise en place d'un accompagnement de proximité et une période d'adaptation permettront de faire monter l'aide-soignant en aisance sur les missions confiées.

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

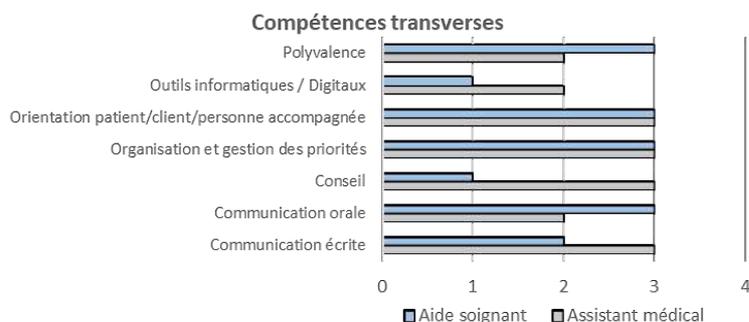
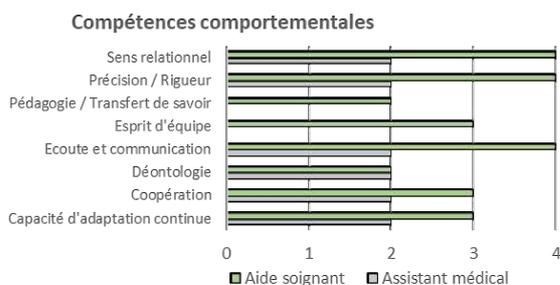
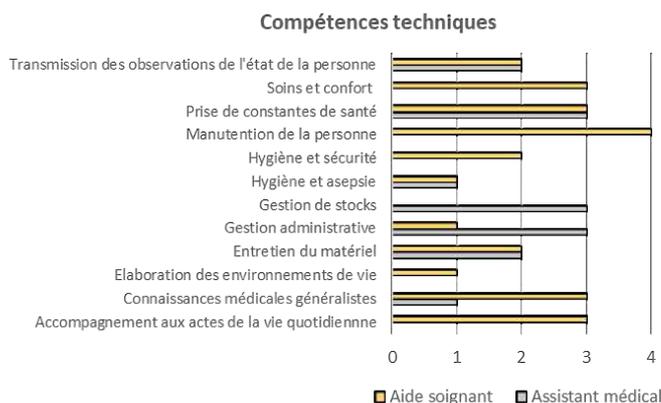
- Un soutien continu de l'encadrement RH et managérial en interne est nécessaire pour accompagner le changement de posture et de rôle en cas de changement d'emploi dans la même structure
- Différentes modalités de financement du parcours de formation ou de l'accompagnement VAE pourront être examinées (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF)
- L'obtention du Titre de secrétaire médical de niveau 4 est notamment possible suite à une formation à distance (telle que la formation du CNED reconnue par l'État).

## ➤ Passerelle métier aide-soignant vers assistant médical

### Aide-soignant vers assistant médical

Recouvrement de compétences : 75 %

### Points d'appui



#### Posture professionnelle

- Les deux métiers sont au contact des patients et exercent en collaboration avec des professionnels de santé
- La culture médicale est une dimension importante des deux métiers

#### Technique métier

- Accueil et information du patient
- Prise des constantes
- Transmission des observations sur l'état de santé de la personne
- Entretien du matériel de soin
- Connaissances médicales généralistes

#### Environnement et conditions de travail

Les métiers d'assistant médical et d'aide-soignant sont tous deux caractérisés par l'importance du travail en équipe. Le métier d'assistant médical bénéficie toutefois d'un rythme de travail moins contraignant que celui d'aide-soignant

### Axes de développement

#### Des compétences techniques à développer :

- Du fait de la prise en charge d'actes techniques lors de la consultation, le métier d'assistant médical porte une responsabilité dans les soins plus importante que le métier d'aide-soignant. Il réalise également des activités de nature administrative telle que la création et la gestion du dossier patient.

#### Des compétences techniques à développer :

- Renforcer les compétences médicales pour prendre en charge la réalisation de certains examens
- Assurer la gestion administrative de premier niveau et la bonne organisation de l'activité (dossiers administratifs, planning, courriers, etc.)
- Maîtriser les outils à disposition pour animer la relation avec le patient (informatique, téléphonie) et les règles internes de gestion

#### Des compétences transverses à développer :

- Aisance dans la communication orale et sens pédagogique afin d'apporter son assistance aux patients et de rendre compte au corps médical
- Être capable de retranscrire par écrit les informations transmises par le corps médical, de manière claire, précise et adaptée à la situation

#### Prérequis et diplômes :

Le métier d'assistant médical est accessible au niveau Bac à Bac +2

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Un Certificat de Qualification Professionnel (Branche du personnel des cabinets libéraux) est en cours de construction pour le métier d'assistant médical.

Les modalités de ce CQP et le parcours d'accompagnement associé sont actuellement en cours de définition, et devraient être fixés très prochainement. La formation comporterait un tronc commun ainsi qu'une partie plus ciblée dépendante de la spécialité du médecin que l'assistant médical accompagnera.

Les aides-soignants, qui souhaitent dès à présent devenir assistants médicaux, devront suivre cette formation dans les 3 ans suivant leur prise de poste.

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

Métier en émergence, dont le cadre légal en cours de définition permettra de définir les dispositifs d'accompagnement à proposer.

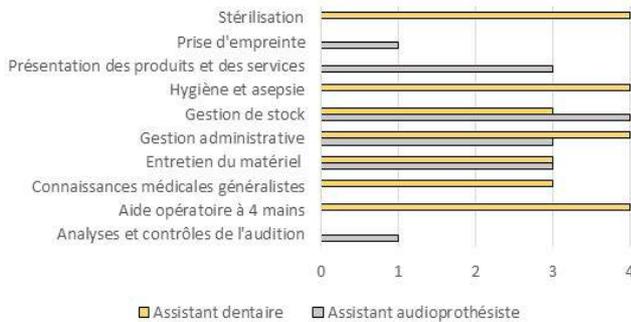
➤ Passerelle métier assistant dentaire vers assistant audioprothésiste

Assistant dentaire vers assistant audioprothésiste

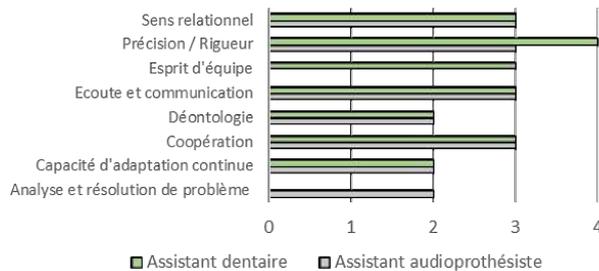
Recouvrement de compétences : 75 %

Points d'appui

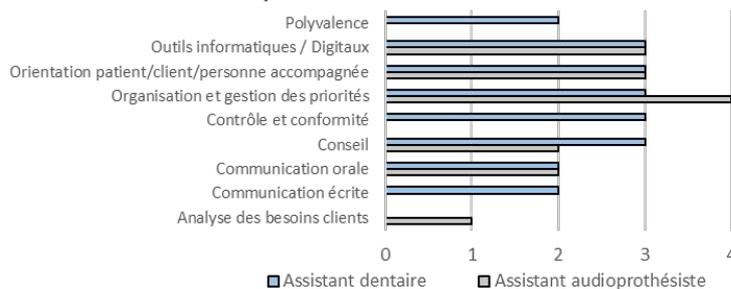
Compétences techniques



Compétences comportementales



Compétences transverses



Technique métier

- Accueil et d'accompagnement du patient
- Gestion administrative du dossier
- Gestion des stocks

Environnement et conditions de travail

Le métier d'assistant dentaire présente des conditions d'exercice similaires à celui de l'assistant audioprothésiste en particulier dans le travail en équipe en proximité forte avec un professionnel (du praticien chirurgien-dentiste à l'audioprothésiste).

Prérequis et diplôme

Il n'existe pas de diplôme conditionnant l'exercice du métier d'assistant audioprothésiste. Il est néanmoins possible d'obtenir le certificat d'assistant technique en audioprothèse (Titre de niveau 4 inscrit au RNCP).

Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Acquérir des connaissances en audioprothèse
- Assurer un premier niveau de maintenance corrective et préventive des appareils auditifs
- Maîtriser les techniques commerciales (présenter produits et accessoires, identifier des opportunités commerciales...).

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'assistant audioprothésiste induit une dimension commerciale qui n'existe pas dans le métier d'assistant dentaire et nécessiterait d'être développée. Les activités administratives vont continuer d'être facilitées par le digital, libérant du temps à l'assistant pour se recentrer sur le conseil client et la prise en charge d'actes techniques simples.

Un environnement et conditions de travail à prendre en compte :

La perte de l'environnement médicalisé est à prendre en compte dans les nouvelles conditions d'exercice du passage d'assistant dentaire à assistant audioprothésiste

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Pas de diplôme spécifique requis pour devenir assistant audioprothésiste  
L'assistant dentaire pourrait bénéficier d'un accompagnement avec un parcours en alternance en suivant une formation d'assistant technique en audioprothèse et ainsi monter en compétences sur les sujets suivants :

- Aspect technique : premier niveau de maintenance corrective et préventive (diagnostic de la panne, changement des embouts ou des pièces défectueuses, contrôle des appareils à l'aide de différents appareils de mesure)
- Pathologies et psychologies du malentendant
- Compétences relationnelles et commerciales
- Gestion administrative

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Le métier est accessible en mobilité interne avec des perspectives de croissance des effectifs.
- L'accès est facilité par l'absence d'obligation d'obtention d'une certification. Néanmoins, les parcours de formation et certifications se développent (Ex : formation Visaudio) pour accompagner la professionnalisation du métier.
- Un examen des différentes possibilités de financement (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF) permettra d'accompagner le parcours du salarié par la voie formative ou la VAE.
- Un suivi d'intégration par l'encadrement RH et managérial sera notamment nécessaire pour assurer la montée en compétences sur la relation commerciale

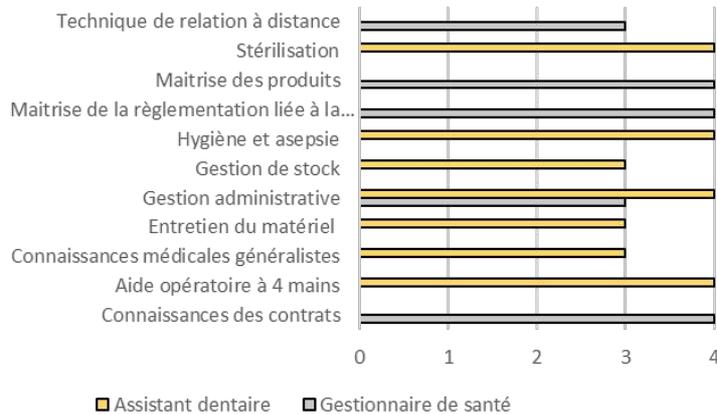
## ➤ Passerelle métier assistant dentaire vers gestionnaire de santé (L2)

### Assistant dentaire vers gestionnaire de santé (L2)

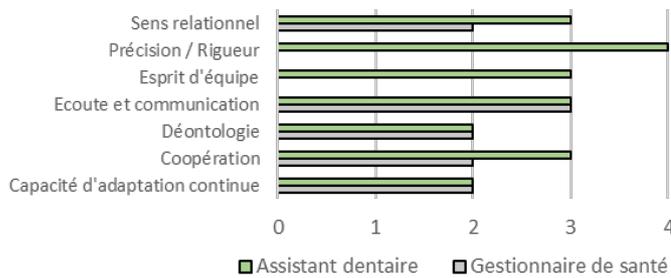
Recouvrement de compétences : 49 %

#### Points d'appui

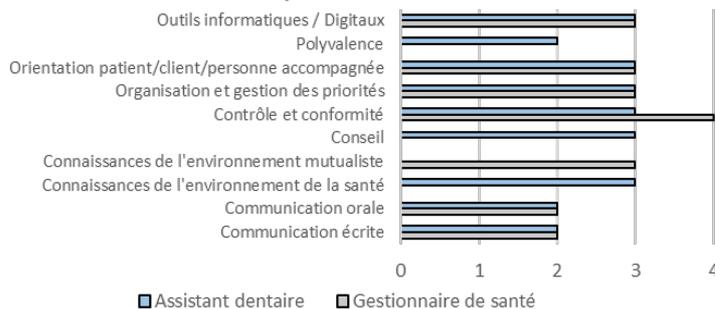
#### Compétences techniques



#### Compétences comportementales



#### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Le métier d'assistant dentaire induit une relation de proximité forte avec le praticien qui n'existe plus dans le métier de gestionnaire de santé

#### Technique métier

L'assistant dentaire maîtrise la nomenclature des actes professionnels (ensemble des codes à saisir pour les actes et produits dentaires facturés) pour le décompte des prestations et la gestion du tiers-payants. Elle met à jour les dossiers des patients et effectue son suivi auprès des organismes d'assurance maladie et des mutuelles.

#### Compétences

- Traiter des données et informations
- Contrôler les documents / prescriptions médicales
- Utiliser les outils bureautiques
- Gérer la relation patient/adhérent
- Environnement et conditions de travail
- La passerelle métier représente un changement d'environnement professionnel : il s'agit de quitter l'environnement sanitaire et social
- (Livre 3) pour rejoindre les activités assurantielles (Livre 2). Elle est intéressante en cas de reclassement professionnel entraîné par la fermeture d'officine pour les préparateurs qui souhaitent rester dans le secteur de la Mutualité.

#### Environnement et conditions de travail

La passerelle métier représente un changement d'environnement professionnel : il s'agit de quitter l'environnement sanitaire et social (Livre 3) pour rejoindre les activités assurantielles (Livre 2). Elle est intéressante en cas de reclassement professionnel entraîné par la fermeture d'officine pour les préparateurs qui souhaitent rester dans le secteur de la Mutualité.

### Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Recueillir les informations techniques
- Avoir une connaissance fine de la réglementation
- Connaître les produits d'assurance
- Maîtriser les outils à disposition (informatique, téléphonie) et les règles internes de gestion

Des compétences transverses ou relationnelles à développer :

- Gérer une relation adhérents multicanale

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'assistant audioprothésiste induit une dimension commerciale qui n'existe pas dans le métier d'assistant dentaire et nécessiterait d'être développée. Les activités administratives vont continuer d'être facilitées par le digital, libérant du temps à l'assistant pour se recentrer sur le conseil client et la prise en charge d'actes techniques simples.

Un environnement et conditions de travail à prendre en compte :

La perte du contact physique avec le client peut être un élément à prendre en compte dans le passage d'assistant dentaire à gestionnaire de santé car le métier cible exerce la relation client à distance.

Prérequis et diplômes :

Le métier de gestionnaire de santé est accessible à partir du niveau Bac.

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Il existe un Certificat de Qualification Professionnelle proposé par la Branche Mutualité pour devenir gestionnaire de santé.

L'assistant dentaire pourrait bénéficier d'un parcours de formation afin d'être accompagné dans la prise de poste sur les domaines suivants :

- Législation de la Sécurité sociale et réglementation de la complémentaire maladie
- Conditions générales et des caractéristiques techniques des produits
- Prise en main des outils informatiques à disposition et présentation des méthodes de travail associées

La mise en place d'un accompagnement de proximité et une période d'adaptation permettront de faire monter l'assistant dentaire en aisance sur les missions confiées.

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Réaliser une immersion sur poste pour nourrir la motivation du salarié et sécuriser son projet professionnel
- Cette passerelle peut être facilitée par l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle de la branche (via une VAE ou un parcours de formation)
- Un examen des différentes possibilités de financement (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF) permettra d'accompagner le parcours du salarié par la voie formative ou la VAE.

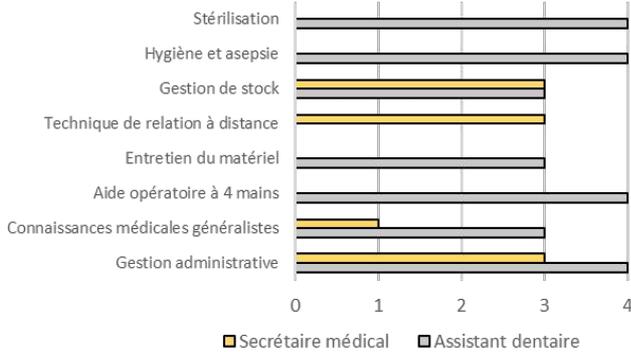
➤ Passerelle métier secrétaire médical vers assistant dentaire

Secrétaire médical vers assistant dentaire

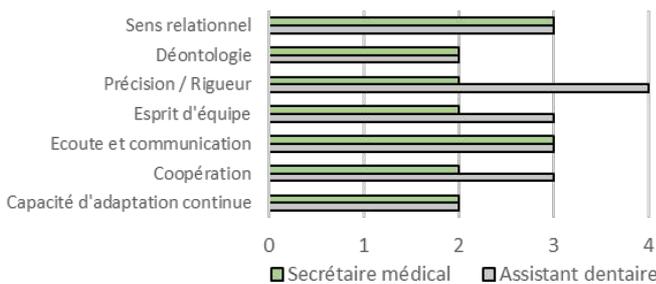
Recouvrement de compétences : 46 %

Points d'appui

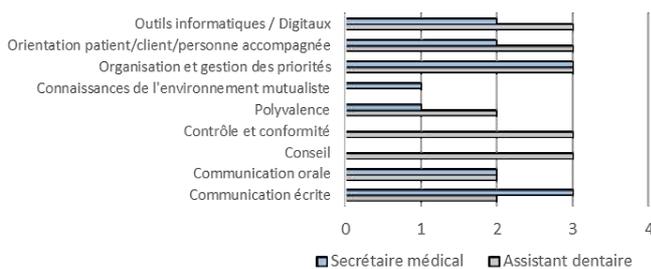
Compétences techniques



Compétences Comportementales



Compétences transverses



Posture professionnelle

- Proximité avec le patient
- Proximité avec les professionnels de santé et les praticiens

Technique métier

- Accueil et accompagnement des patients
- Traitement et suivi des dossiers patients
- Gestion du tiers-payant
- Gestion des stocks
- Gestion du planning

Environnement et conditions de travail

- Exercice similaire en cabinet ou en centre de soins
- Les deux métiers s'exercent dans une organisation qui met en avant le travail en équipe et les échanges dans un environnement pluridisciplinaire

Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Connaître et gérer la chaîne de stérilisation et la désinfection des dispositifs médicaux réutilisables
- Participer à l'entretien du matériel et des locaux

Des techniques métiers à acquérir :

Le métier d'assistant dentaire va requérir d'effectuer de plus en plus d'actes à 4 mains avec le praticien. Cet accompagnement d'aide opératoire du praticien va se traduire par une maîtrise plus technique des activités de stérilisation et d'assistance au fauteuil. La connaissance des produits et la gestion de leur stock fait également partie des techniques métiers à développer

Une posture professionnelle à adopter :

Dispenser des conseils et une éducation thérapeutique liés au dentaire

Prérequis et diplômes :

Le métier d'assistant dentaire est conditionné par l'obtention du titre d'Assistant dentaire de niveau 4

## Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Conditionné par l'obtention du titre d'Assistant dentaire

- Possibilité de réaliser une formation en alternance pour une durée de 18 mois sur la base de :
  - 1 jour de formation, dispensée dans un centre agréé
  - 4 jours en exercice chez un employeur de la branche dentaire (cabinet dentaire, de stomatologie, ou hôpital)
- Possibilité de présenter une VAE pour les personnes ayant exercé une activité en rapport direct avec la certification visée pendant 1 année.

Il est à noter que les techniques de stérilisation doivent régulièrement être entretenues dans le cadre de formations continues

## Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Valider, en amont, la solidité du projet par le Pôle RH et l'encadrement managérial en aidant le salarié à se projeter dans le métier et le parcours de formation afin de lever les éventuelles appréhensions et développer une organisation apprenante
- Réaliser une immersion sur poste pour s'approprier l'environnement de travail et les enjeux du nouveau métier (relation chirurgien-dentiste)
- Effectuer des points périodiques avec l'encadrement managérial afin de soutenir le salarié sur le plan de l'investissement et du rythme de travail qu'exige un parcours de formation.
- Examiner les différentes possibilités de financement du parcours de formation ou de l'accompagnement à la VAE (Alternance, plan de développement des compétences, CPF)

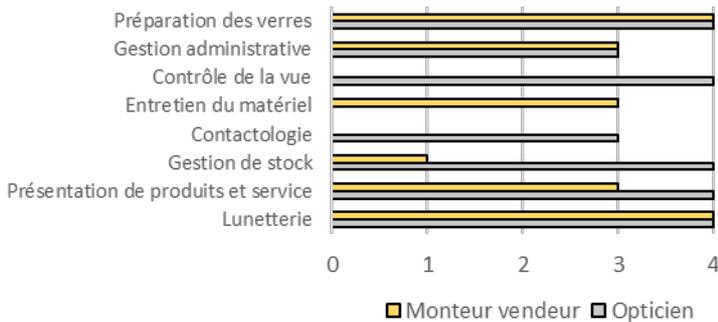
➤ Passerelle métier monteur vendeur vers opticien

Monteur vendeur vers opticien

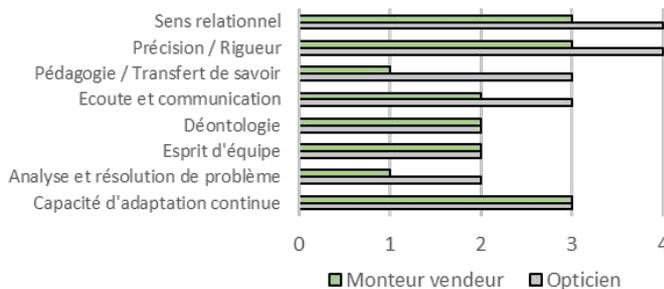
Recouvrement de compétences : 61 %

Points d'appui

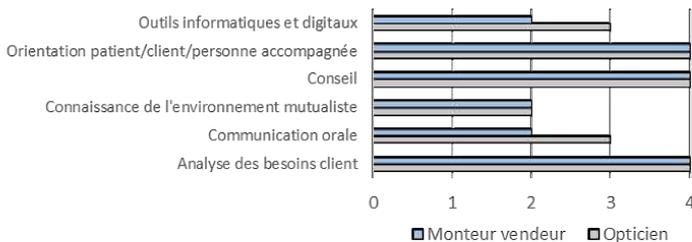
Compétences techniques



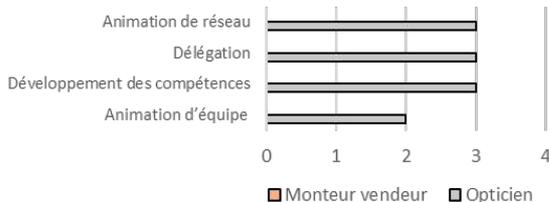
Compétences comportementales



Compétences transverses



Compétences managériales



Posture professionnelle

- Connaissance des métiers de lunetterie
- Relation de proximité avec la clientèle

Technique métier

Outre les examens de contrôle de la vue, l'opticien et le monteur vendeur présentent une technique métier similaire dans l'exercice de leurs missions. Il s'agit d'une évolution fonctionnelle évidente

Environnement et conditions de travail

- Les deux métiers s'exercent en point de vente
- Il s'agit d'une passerelle métier récurrente, à soutenir pour accompagner un métier en décroissance.

Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

Le métier d'opticien requiert une plus grande profondeur en technicité sur les activités optiques (examen de vue, contactologie, etc.) et la gestion du centre optique

Prérequis et diplômes :  
L'exercice du métier d'opticien est conditionné par l'obtention du BTS Opticien Lunettier

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

L'exercice du métier d'opticien est conditionné par l'obtention du BTS Opticien Lunettier :

- La formation initiale est accessible aux titulaires du baccalauréat, la sélection s'effectue sur dossier et entretien. La formation, d'une durée de 2 ans, comporte :
  - Un volet théorique comprenant un tronc commun (français, langues étrangères, etc.) et des matières davantage centrées sur l'optique et le commerce (analyse de la vision, étude, réalisation et contrôle d'équipement, communication, etc.).
  - Un volet pratique : 6 semaines de stage ou la possibilité de réaliser la formation en alternance.
- Possibilité de présenter une VAE pour les personnes ayant exercé une activité en rapport direct avec la certification visée pendant 1 année.
- Le BTS Opticien Lunettier peut être complété par une licence professionnelle d'une année, afin d'approfondir les compétences commerciales, managériales et techniques (optométrie, contactologie et basse vision, urgences ophtalmiques...)

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

Plusieurs dispositifs d'accompagnement identifiés dans le cadre de l'obtention du BTS Opticien Lunettier :

- Une VAE ou un parcours mixte (VAE et Formation)
- Un accompagnement individuel renforcé
- Des points périodiques avec l'encadrement managérial afin de soutenir le salarié sur le plan de l'investissement et du rythme de travail qu'exige le parcours de formation ou de VAE.

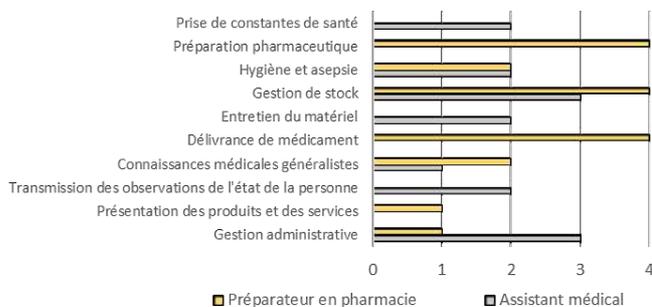
## ➤ Passerelle métier préparateur en pharmacie vers assistant médical

### Préparateur en pharmacie vers assistant médical

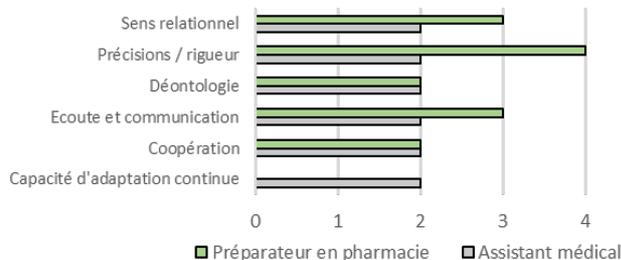
Recouvrement de compétences : 56 %

### Points d'appui

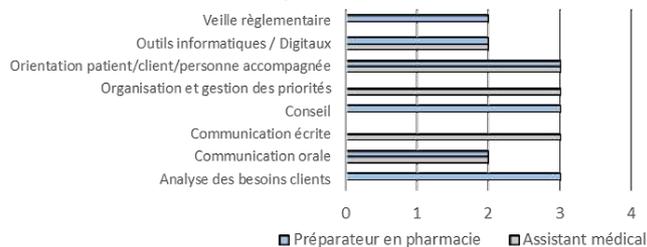
#### Compétences techniques



#### Compétences Comportementales



#### Compétences transverses



#### Compétences

- Connaissances médicales
- Utilisation de l'outil informatique pour la gestion administrative
- Orientation patient

#### Technique métier

Le préparateur en pharmacie a une connaissance des médicaments et de leur posologie pour prodiguer des conseils aux patients en fonction de leur ordonnance. Cette connaissance des médicaments pourra être valorisée pour la passerelle vers le métier d'assistant médical. Au-delà du conseil en information médicale, le métier de préparateur évolue également vers le conseil et l'accompagnement du patient sur d'autres besoins tels que la parapharmacie, phytothérapie, homéopathie, etc.

#### Environnement et conditions de travail

La passerelle métier est intéressante en cas de reclassement professionnel entraîné par la fermeture d'officine pour les préparateurs qui souhaitent rester dans le secteur de la Mutualité.

#### Prérequis et diplômes

Le métier d'assistant médical est accessible dès le niveau Bac. Les médecins pourront d'abord recruter des assistants médicaux sans diplôme spécifique. Ces derniers devront se former dans les deux ans suivant leur recrutement et obtenir un certificat de qualification professionnelle, au plus tard trois ans après leur prise de poste.

### Axes de développement

Vers une technique métier différente :

Du fait de la prise en charge d'actes techniques lors de la consultation, le métier d'assistant médical porte une responsabilité dans les examens qui n'existe pas dans le métier de préparateur en pharmacie. Ces actes techniques apportent un contact physique avec le patient.

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Un Certificat de Qualification Professionnel (Branche du personnel des cabinets libéraux) est en cours de construction pour le métier d'assistant médical

Les modalités de ce CQP et le parcours d'accompagnement associé sont actuellement en cours de définition, et devraient être fixés très prochainement. Les préparateurs en pharmacie, qui souhaitent dès à présent devenir assistants médicaux, devront suivre cette formation dans les 3 ans suivant leur prise de poste.

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

Métier en émergence, dont le cadre légal en cours de définition permettra de définir les dispositifs d'accompagnement à proposer

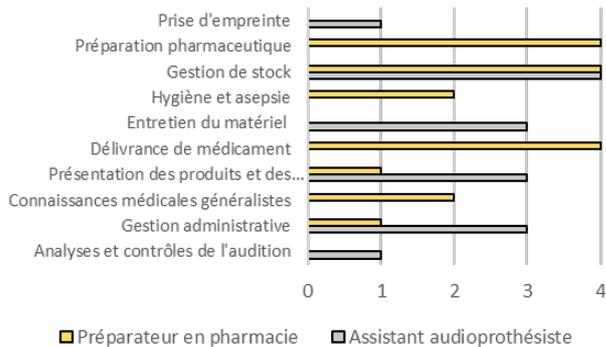
## ➤ Passerelle métier préparateur en pharmacie vers assistant audioprothésiste

### Préparateur en pharmacie vers assistant audioprothésiste

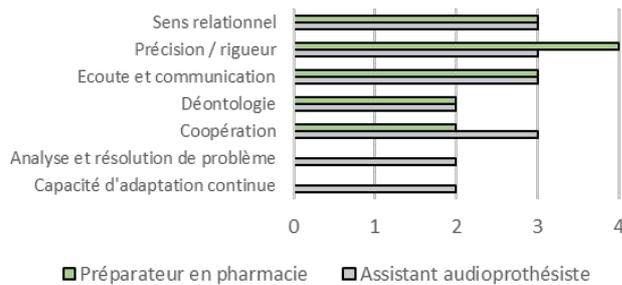
Recouvrement de compétences : 59 %

#### Points d'appui

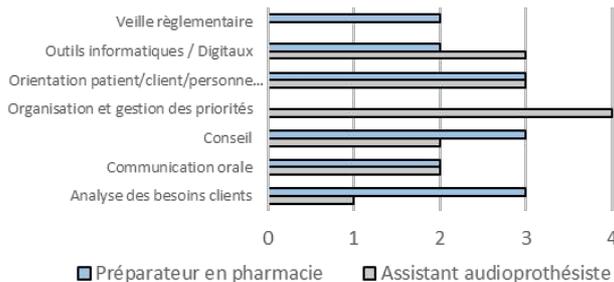
#### Compétences techniques



#### Compétences Comportementales



#### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Le métier de préparateur en pharmacie présente une posture professionnelle proche de celui d'assistant audioprothésiste en particulier sur les dimensions du travail en équipe, de la proximité forte avec un professionnel (du pharmacien à l'audioprothésiste) et dans la relation de conseil et d'accompagnement du patient

#### Technique métier

- Accueil et conseil du patient/client
- Gestion des stocks
- Gestion administrative des dossiers et des relations avec la sécurité sociale et les mutuelles

#### Environnement et conditions de travail

L'exercice des deux métiers en officine et dans un centre de correction auditive est assez proche, en lien avec les professionnels et les patients/clients

#### Prérequis et diplômes

Il n'existe pas de diplôme conditionnant l'exercice du métier d'assistant audioprothésiste. Il est néanmoins possible d'obtenir le certificat d'assistant technique en audioprothèse (Titre de niveau 4 inscrit au RNCP).

### Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Assurer un premier niveau de maintenance corrective et préventive des appareils auditifs
- Maîtriser les techniques commerciales (présenter les produits et accessoires, identifier des opportunités commerciales...)

Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'assistant audioprothésiste induit une dimension commerciale et de vente qui n'existe pas dans le métier de préparateur en pharmacie et nécessiterait d'être développée. Les activités administratives vont continuer d'être facilitées par le digital, libérant du temps à l'assistant pour se recentrer sur le conseil client et la prise en charge d'actes techniques simples.

Vers une technique métier différente :

La perte de l'usage du savoir médicamenteux est à prendre en compte dans la passerelle du préparateur en pharmacie vers l'assistant audioprothésiste

## Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Pas de diplôme spécifique requis pour devenir assistant audioprothésiste  
Le préparateur en pharmacie pourrait bénéficier d'un accompagnement en suivant une formation d'assistant technique en audioprothèse en alternance et ainsi monter en compétences sur les sujets suivants :

- Aspect technique : premier niveau de maintenance corrective et préventive (diagnostic de la panne, changement des embouts ou des pièces défectueuses, contrôle des appareils à l'aide de différents appareils de mesure)
- Pathologies et psychologies du malentendant
- Compétences relationnelles et commerciales
- Gestion administrative et gestion des stocks

## Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Le métier est accessible en mobilité interne avec des perspectives de croissance des effectifs.
- L'accès est facilité par l'absence d'obligation d'obtention d'une certification. Néanmoins, les parcours de formation et certifications se développent (Ex : formation Visaudio, Titre « Assistant Technique en Audioprothèse » de niveau 4) pour accompagner la professionnalisation du métier.
- Un examen des différentes possibilités de financement (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF) permettra d'accompagner le parcours du salarié par la voie formative ou la VAE.

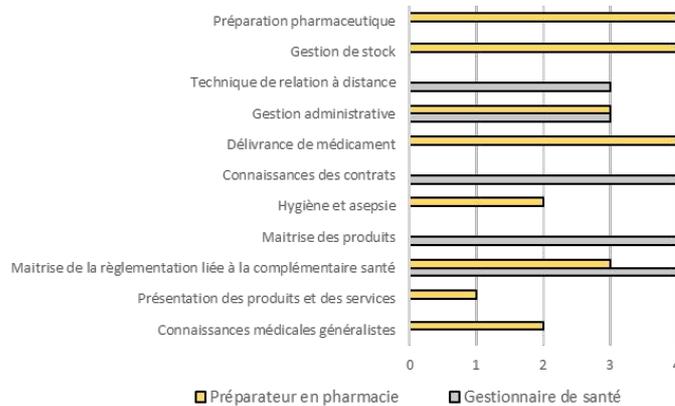
➤ Passerelle métier préparateur en pharmacie vers gestionnaire de santé

Préparateur en pharmacie vers gestionnaire de santé

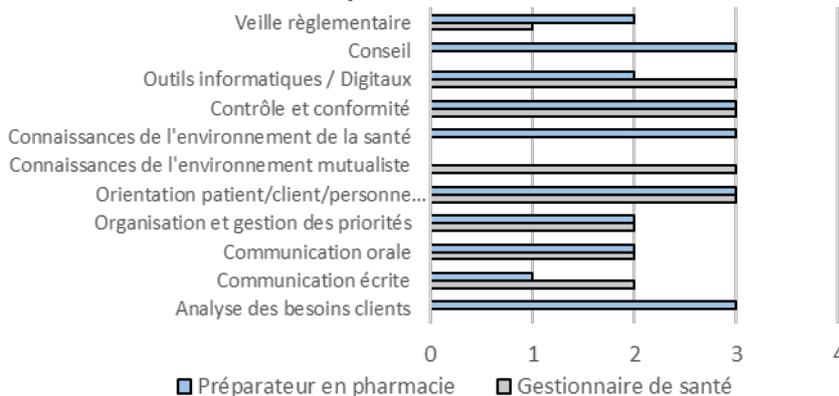
Recouvrement de compétences : 38 %

Points d'appui

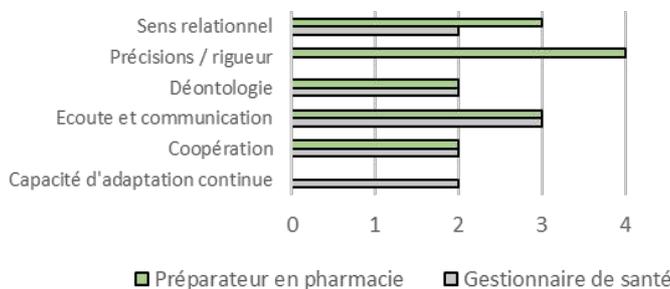
Compétences techniques



Compétences transverses



Compétences Comportementales



Posture professionnelle proche :  
Les deux métiers sont caractérisés par une relation patient/adhérents de proximité, centré sur les besoins

Technique métier  
Le préparateur en pharmacie effectue la gestion administrative des dossiers et du tiers payant. Il bénéficie ainsi d'un premier niveau de connaissances dans les relations avec la sécurité sociale et les mutuelles ainsi que d'une bonne compréhension des éventuels rejets.

Environnement et conditions de travail  
La passerelle métier représente un changement d'environnement professionnel: il s'agit de quitter l'environnement sanitaire et social (Livre 3) pour rejoindre les activités assurantielles (Livre 2). Elle est intéressante en cas de reclassement professionnel entraîné par la fermeture d'officine pour les préparateurs qui souhaitent rester dans le secteur de la Mutualité.

Prérequis et diplômes  
Le métier de gestionnaire de santé est accessible via une certification professionnelle de la branche Mutualité

Axes de développement

Des compétences techniques à développer :

- Recueillir les informations techniques
- Avoir une connaissance fine de la réglementation
- Connaître les produits d'assurance
- Maîtriser les outils à disposition (informatique, téléphonie) et les règles internes de gestion

Des compétences transverses ou relationnelles à développer

- Gérer une relation adhérents multicanale

Un environnement et conditions de travail à prendre en compte :

La perte du contact physique avec le client peut être un élément à prendre en compte dans le passage de préparateur en pharmacie à gestionnaire de santé, car le métier cible exerce la relation client à distance

Prérequis et diplômes

Le métier de gestionnaire de santé est accessible à partir du niveau Bac

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Il existe un Certificat de Qualification Professionnelle proposé par la Branche Mutualité pour devenir gestionnaire de santé.

Le préparateur en pharmacie pourrait bénéficier d'un parcours de formation afin d'être accompagné dans la prise de poste sur différentes thématiques :

- Législation de la Sécurité sociale et réglementation de la complémentaire maladie
- Présentation des conditions générales et des caractéristiques techniques des produits
- Prise en main des outils informatiques à disposition et présentation des méthodes de travail associées

La mise en place d'un accompagnement de proximité et une période d'adaptation permettront de faire monter le préparateur en pharmacie en aisance sur les missions confiées

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Réaliser une immersion sur poste pour nourrir la motivation du salarié et sécuriser son projet professionnel
- Cette passerelle peut être facilitée par l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle de la branche (via une VAE ou un parcours de formation)
- Un examen des différentes possibilités de financement (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF) permettra d'accompagner le parcours du salarié par la voie formative ou la VAE.

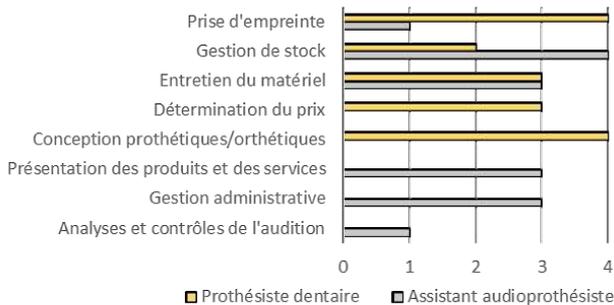
## ➤ Passerelle métier prothésiste dentaire vers assistant audioprothésiste

### Aide-soignant vers assistant médical

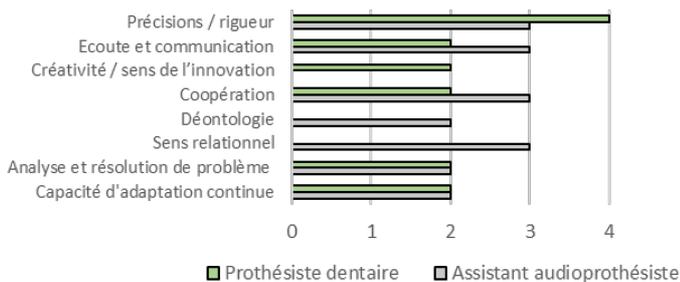
Recouvrement de compétences : 51 %

### Points d'appui

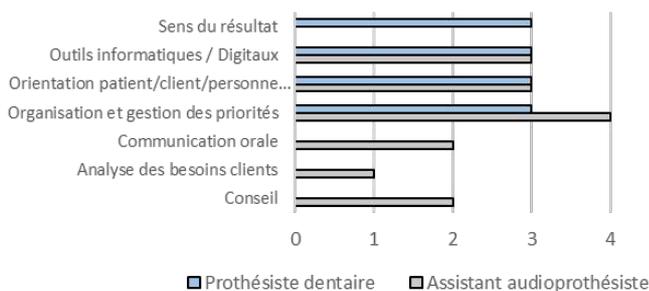
#### Compétences techniques



#### Compétences Comportementales



#### Compétences transverses



#### Posture professionnelle

Le métier de prothésiste dentaire présente une posture professionnelle proche de celui d'assistant audioprothésiste en particulier sur les dimensions du travail en équipe en proximité forte avec un professionnel (du praticien chirurgien-dentiste à l'audioprothésiste)

#### Technique métier

- Précisions et rigueur dans les gestes techniques
- Maîtrise des outils digitaux
- Orientation patient

#### Prérequis et diplôme

Alors que le métier d'audioprothésiste est conditionné par l'obtention d'un diplôme d'État d'audioprothésiste qui se prépare en 3 ans, il n'existe pas de diplôme conditionnant l'exercice du métier d'assistant audioprothésiste. Il existe néanmoins un certificat d'assistant technique en audioprothèse (inscrit au RNCP comme titre de niveau 4).

### Axes de développement

#### Des compétences techniques à développer :

- Assurer un premier niveau de maintenance corrective et préventive des appareils auditifs
- Maîtriser les techniques commerciales (présenter les produits et accessoires, identifier les opportunités commerciales...)

#### Des compétences transverses à renforcer :

- Écoute et communication
- Sens relationnel

#### Une posture professionnelle à adopter :

Le métier d'assistant audioprothésiste induit une dimension commerciale et de vente qui n'existe pas dans le métier de prothésiste dentaire et nécessiterait d'être développée. Les activités administratives vont continuer d'être facilitées par le digital, libérant du temps à l'assistant pour se recentrer sur le conseil client et la prise en charge d'actes techniques simples

#### Une technique métier différente à acquérir :

Le métier d'assistant audioprothésiste n'est pas orienté sur la création technique des prothèses car il ne fabrique pas les prothèses auditives. Si certaines manipulations lui sont confiées, elles sont surtout la responsabilité de l'audioprothésiste. Le rôle de l'assistant est davantage tourné vers la relation client, qui représente une dimension plus modérée du métier de prothésiste dentaire

### Préconisations en termes de formation et d'accompagnement

Le prothésiste dentaire pourrait bénéficier d'un accompagnement en suivant une formation d'assistant technique en audioprothèse et ainsi monter en compétences sur les sujets suivants :

- Aspect technique : premier niveau de maintenance corrective et préventive (diagnostic de la panne, changement des embouts ou des pièces défectueuses, contrôle des appareils à l'aide de différents appareils de mesure)
- Pathologies et psychologies du malentendant
- Compétences relationnelles et commerciales
- Gestion administrative

### Dispositif(s) d'accompagnement à activer

- Le métier est accessible en mobilité interne avec des perspectives de croissance des effectifs.
- L'accès est facilité par l'absence d'obligation d'obtention d'une certification. Néanmoins, les parcours de formation et certifications se développent (Ex : formation Visaudio) pour accompagner la professionnalisation du métier.
- Un examen des différentes possibilités de financement (Alternance, Plan de développement des compétences, CPF) permettra d'accompagner le parcours du salarié par la voie formative ou la VAE.
- Un suivi d'intégration par l'encadrement RH et managérial sera notamment nécessaire pour assurer la montée en compétences sur la relation commerciale

## VII. Recommandations

### A. Les pratiques RH et managériales au niveau des mutuelles

L'analyse prospective a permis d'identifier les enjeux d'évolution des activités et compétences auxquels les métiers doivent s'adapter. Plusieurs axes viendront ainsi alimenter les plans d'actions RH : une politique de développement des compétences, une transformation des modes de management, l'ouverture de perspectives de carrière, la mise en place de dispositifs visant à développer la qualité de vie au travail. La problématique de l'attractivité des métiers est identifiée pour plusieurs familles et nécessite de promouvoir le secteur mutualiste ainsi que sa différenciation pour pourvoir les recrutements et favoriser l'intégration de nouveaux talents et des jeunes générations.

Plusieurs leviers pourraient ainsi être actionnés afin d'accompagner les évolutions prospectives des métiers du Livre 3.

#### 1. Développer une culture mutualiste

Afin d'affirmer la différenciation mutualiste, mais également de renforcer l'attractivité des métiers et du secteur mutualiste, il convient de :

- Mettre en avant la culture et les valeurs mutualistes auprès des patients/adhérents/bénéficiaires ;
- Développer une marque employeur pour attirer de nouveaux collaborateurs et les fidéliser :
  - ◆ Augmenter la notoriété de l'employeur mutualiste en utilisant les salariés comme ambassadeurs,
  - ◆ Mettre en place des parcours d'intégration pour développer le sentiment d'appartenance et le suivi des nouveaux arrivants,
  - ◆ Associer la marque employeur à des perspectives de carrière et une gestion des talents attractive,
  - ◆ Développer des partenariats avec des écoles afin de mettre l'accent sur l'apprentissage.

#### 2. Faire évoluer la posture managériale

Les métiers du management auront également un rôle fort à jouer pour accompagner les métiers dans l'évolution des activités, des changements de culture et de posture professionnelle. Les métiers du management doivent être des relais entre les équipes et la direction des organismes pour décliner la stratégie et remonter les informations du terrain. A l'aune de la numérisation de la santé et des évolutions sur les métiers, le management devra prendre plusieurs formes afin de s'adapter aux différentes conditions de travail des équipes. Il convient dès aujourd'hui de :

- Professionnaliser l'exercice du management en associant le management dans la définition et l'identification des changements (créer des « Cercles de managers »), en proposant de l'accompagnement au management à travers des parcours de formation dédiés ;
- Accompagner le management et les managers de proximité dans la mise en place des nouveaux modes de travail (à distance, collaboratif, etc.) ;
- Outiller le manager pour développer la qualité de vie au travail et la reconnaissance des métiers, notamment en développant des pratiques bienveillantes visant à installer une symétrie des attentions entre l'expérience du patient/de la personne accompagnée et celle du collaborateur, en renforçant la prévention des risques professionnels, en encourageant les moments de coordination et de retour d'expérience des salariés, en associant les salariés au projet d'établissement.

### 3. Accompagner la montée en compétences des salariés

Pour les équipes RH et le management, il s'agit d'accompagner la transformation des métiers :

- Identifier les thématiques de formation pour assurer un socle de compétences nécessaires à la transformation des mutuelles et des activités. Il s'agira de passer d'un répertoire de compétences spécifiques au développement d'un champ de compétences transverses dans une logique de décloisonnement des métiers et de développement des compétences afin d'exercer son activité mais aussi de faire évoluer son métier ;
- Développer l'analyse de pratiques en tant qu'outil d'amélioration de la qualité des soins et des conditions d'exercice en équipe pluridisciplinaire ;
- Suivre et sécuriser les compétences clefs :
  - ◆ Identifier et développer les compétences clefs,
  - ◆ Animer et suivre les plans de développement des compétences (certification, VAE...) ;
- Ouvrir des perspectives de carrière, identifier des parcours professionnels et faciliter les mobilités :
  - ◆ Développer des parcours plus transverses,
  - ◆ Proposer des mobilités de courtes durées comme des mises à disposition ou des détachements,
  - ◆ Valider, en amont, la solidité du projet par le Pôle RH et l'encadrement managérial en aidant le salarié à se projeter dans le métier et le parcours de formation afin de lever les éventuelles appréhensions et développer une organisation apprenante.

### 4. Favoriser la mobilisation des salariés dans le projet d'entreprise

L'accélération des transformations peut s'accompagner d'une perte des repères et de sens : organisation nouvelle, nouvelles pratiques professionnelles, gestion de relations partenariales... Lancer une démarche de projet d'entreprise qui réponde à ces enjeux par une capacité à mobiliser les équipes est un des éléments de réponse pour favoriser l'engagement des salariés. De nombreuses initiatives sont ainsi déployées par les mutuelles : engagement dans une démarche de labellisation, engagement dans une démarche RSE...

#### B. Les actions à mener au niveau de la branche

Plusieurs axes devront être intégrés dans un plan d'actions de la branche pour accompagner les mutuelles du Livre 3.

##### 1. Renforcer l'attractivité des métiers

- Actualiser les référentiels de métiers et ouvrir des perspectives de carrière
- Promouvoir le secteur mutualiste et ses métiers auprès des acteurs de l'emploi et de la formation
- Développer l'apprentissage avec des partenariats auprès des CFA et des écoles
- Tirer parti des analyses de l'étude prospective pour éclairer et nourrir les travaux relatifs à la modernisation de la Convention collective nationale de la Mutualité

## 2. Déployer un parcours d'intégration

- Proposer un parcours d'intégration en Mutualité pour tous les organismes et diffuser les bonnes pratiques autour de ce parcours afin de valoriser dès l'intégration la différenciation mutualiste, incarner les valeurs dans la pratique de nos métiers, développer la connaissance de l'environnement mutualiste et les perspectives de carrière au sein de la Mutualité

## 3. Développer la marque des employeurs mutualistes

- Mettre en place et piloter des actions au profit de l'ensemble des mutuelles
- Favoriser le partage de bonnes pratiques autour d'une gestion des ressources humaines socialement responsable et solidaire
- Valoriser les pratiques inclusives (égalité professionnelle, handicap...) et les actions en faveur de la qualité de vie au travail

## 4. Accompagner par la formation

- Délivrer de nouveaux Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) et Interbranches (CQPI)
- Accompagner les métiers du management grâce à un parcours qui intègre les spécificités du management en Mutualité
- Intégrer l'accompagnement des métiers du Livre 3 dans le catalogue de formation de la branche en proposant des thématiques telles que la fidélisation du patient, l'amélioration de la communication dans les SSAM ainsi que la compréhension de l'environnement mutualiste et de ses enjeux afin de favoriser l'acquisition d'une culture commune.

## VIII. Conclusion

Les services de soins et d'accompagnement mutualistes sont au cœur des problématiques de santé et des enjeux sociétaux: égalité d'accès aux soins, vieillissement de la population, augmentation du taux de dépendance, égalité des chances dès la petite enfance, lutte contre les déserts médicaux, coordination des parcours et professionnels de santé, individualisation des prestations mises en œuvre, maintien à domicile. La révolution digitale et l'innovation au service du patient/de l'utilisateur fait partie intégrante de leurs réflexions stratégiques pour plus de services, de lien social et une meilleure coordination des parcours.

La crise sanitaire liée au Covid-19 a par ailleurs agi comme un révélateur sur la capacité des mutuelles à répondre à l'urgence économique et sociale, et l'exigence de solidarité. En première ligne dès le début de l'épidémie, les mutuelles ont ainsi renforcé leur positionnement d'acteur de santé global et responsable en développant les coopérations avec l'ensemble des acteurs sur le territoire (hôpitaux, communautés professionnelles territoriales de santé, médecins libéraux, SAMU...).

Au cours de l'élaboration de cette étude et au gré des échanges avec les acteurs de la branche Mutualité, il est apparu que l'ambition partagée du Livre 3 est de déployer son positionnement en tant qu'« acteur global et responsable dans la coordination d'un parcours de santé et de vie ». Ce scénario prospectif met en avant les choix stratégiques des mutuelles et leurs impacts sur l'accompagnement des métiers (montée en compétences, maîtrise de nouvelles pratiques numériques, appropriation des politiques inclusives et du virage domiciliaire...). Il implique de trouver des leviers d'innovation organisationnelle et managériale afin de maîtriser et accompagner ces changements dans le but d'améliorer l'offre de soins et services ainsi que les conditions d'exercice des salariés.

Le travail descriptif engagé dans cette étude démontre que si les activités évoluent (enrichissement des pratiques, coordination accentuée, décloisonnement entre les différentes formes d'activité et d'exercice...) pour chaque famille professionnelle du Livre 3, l'évolution la plus significative porte sur les changements de culture et de posture pour répondre aux enjeux stratégiques à horizon 2025. Au sein des structures, les métiers devront notamment s'organiser pour répondre aux enjeux de transversalité en développant des compétences communes au service d'une meilleure prise en charge, de l'amélioration de la collaboration interprofessionnelle et de l'accompagnement du patient.

La construction des politiques RH et managériales souligne plusieurs enjeux incontournables : développer l'attractivité des métiers pour assurer la pérennité des organisations, accompagner la montée en compétences des salariés, donner du sens au travail grâce aux pratiques favorisant les moments de coordination, le retour d'expérience et la reconnaissance. Le développement des compétences aura pour objectifs de sécuriser les parcours professionnels, de faciliter la transformation des activités mais aussi d'ouvrir des perspectives de carrières. La formation sur les compétences clés identifiées sera un outil indispensable, mais non exclusif. En effet, d'autres outils tels que le co-développement ou l'analyse de pratiques méritent d'être déployés afin de contribuer à la professionnalisation des équipes. Enfin, l'accompagnement des métiers du management, « moteurs du changement », contribuera à la réussite des transformations des organismes mutualistes dans l'organisation de l'activité des métiers, l'animation d'équipes et le développement de nouveaux modes de travail.

Dans le cadre des mobilités possibles entre les métiers du Livre 3 mais aussi avec les métiers du Livre 2, les pistes de réflexion proposées dans cette étude pourront faire l'objet de parcours à construire en considérant les besoins d'accompagnement sur la maîtrise de nouvelles activités et compétences.

Les leviers des actions et recommandations de cette étude pourront être évalués à des degrés différents par les organismes en fonction de leur situation, de leurs propres enjeux et priorités.

Pour conclure, l'Observatoire de l'emploi et des métiers en Mutualité tient à souligner l'engagement et la participation de nombreux acteurs de la branche Mutualité aux différents temps d'élaboration de cette étude (entretiens, ateliers, comité de pilotage paritaire). La richesse de leurs contributions a non seulement démontré l'importance des enjeux en cours mais aussi une dynamique collaborative autour de la construction d'outils d'accompagnement des transformations.

## › Remerciements

Cette étude est le résultat d'entretiens et ateliers participatifs réalisés entre mars 2019 et avril 2020. Les analyses présentées s'appuient sur les témoignages et retours d'expérience recueillis. Nous tenons à remercier personnellement l'ensemble des interlocuteurs mentionnés ci-dessous pour leur disponibilité, la qualité des échanges et leur contribution à la réussite de cette étude.

- Axelle BARGAOUI, Contrôleur de Gestion - Responsable service comptable, Mutualité Française Landes
- Véronique BAZILLAUD, Directrice des Affaires Publiques, ECOUTER VOIR Optique et Audition Mutualiste
- Nora BENABDELMALEK, Responsable du Secteur Dentaire, UMIF
- Hélène BRESSOLLES, Directrice EHPAD, MGEN
- Stéphanie BRIATTE, Responsable du département Formation, La Mutuelle Générale
- Rémi BOUVIER, Directeur Général, AESIO Santé
- Valérie CAMPS, Directrice générale, Union des Mutuelles de Dunkerque
- Alice CASAGRANDE, Directrice Formation, Innovation et Vie Associative, FEHAP
- Sylvie CHANCEREL, Représentante CFDT
- Didier CHARLANNE, Directeur Nationale Autonomie, VYV 3
- Carine CLAMENS, Responsable RH, VISAUDIO
- Hélène CLUET, Directrice Générale, Mutualité Française Grand Sud
- Julie COPIN, Chef de Projets RH, VYV 3
- Michel COUHERT, Directeur de l'Offre de Soins, de l'Autonomie et des parcours, FNMF
- Aude CURTO, Directrice Générale, UTML
- Claude MONTUY COQUARD, Directrice de la filière Médico-Social, AESIO Santé
- Daniela DALLA VALLE, Directrice Nationale Optique, VYV 3
- Faty DE CARVALHO, Responsable RH, UMIF
- Henri DE LAGOUTINE, Directeur Général, Mutualité Française Haute Garonne
- Xavier DECAESTECKER, DRH, Mutualité Française Loire - Haute Loire
- Jean-Baptiste DELCOURT, Chef de projet FNMF
- David DELPERIE, Directeur du Pôle Domicile, Autonomie et Parcours, UDSMA-Mutualité Française Aveyron
- Claire DEPAMBOUR, Présidente de l'OEMM et représentante CGT
- Joël DERRIVES, Directeur Général, La Mut'
- Yass DIALLO MARIETTE, Responsable RH, MNT
- Céline DUCHESNE, Responsable Développement RH, MGEN
- Frédéric DUDA, Directeur Général, Mutualité Dentaire de l'Est
- Sylvie EVEN, Responsable de projets – GEPP, Groupe VYV
- Jérôme FAGUET, Responsable des filières Optique & Audition, Mutualité Française Haute-Saône
- Jean-François FLORIN, Représentant CFE-CGC
- Corinne FOLLIER, Responsable Politiques & Solutions RH, VYV 3
- Sédalom FOLLY, Responsable Emploi Formation, CPNEF ELISFA
- Fabienne FREREBEAU, Responsable des filières optique et médicale UMIF
- Patrick GALLAY, Responsable de la filière Dentaire, Mutualité Française Rhône
- Alda GAULTIER, Vice-Présidente de la CPNEF de la BAD
- Isabelle GENTEL, Responsable RH, UTML
- Thomas GHEERAERT, Chargé de mission RH, Union des Mutuelles de Dunkerque
- Rhanem GOUMI, Directeur Pôle Santé, Mutualité Française Landes
- Jean-Marie GUERY, Directeur national de l'activité audition, VYV 3
- Marie-Christine GIUSEPPI, Secrétaire Générale UGOSMUT
- Patrick HARREGUY, Représentant FO

- Guénaëlle HAUMESSER, Directrice du réseau Établissements Sociaux et médico-sociaux, FNMF
- Arthur HAVIS, Directeur Général, Mutualité Française Normandie SSA
- Marie-Nahéma JELLAOUI, Responsable Formation, Mutualité Française Normandie SSA
- Christine JUBERTIE, Représentante FO
- Fabienne KANY, Responsable RH, Mutualité Française Haute-Saône
- Antony KERDREUX, Représentant FO
- Emmanuel LAFARGUE, Représentant CGT
- Laetitia LAGARDE, Responsable Animation & Développement Petite Enfance et Initiatives Sociales, FNMF
- Marie-Liliane LATTOUF, Directrice Générale, Mutualité Française Landes
- Hervé LE BOUEDEC, DRH, VYV 3
- Hélène LEMASSON, Directrice RH Réseau et Bénévolat, UNA
- Anne LIRIS, DRH - Santé Sanitaire & Social, MGEN
- Céline LOISEAU, Déléguée générale ANEM
- Isabelle LORENZI, Vice-présidente de l'OEMM
- Cécile LOTHON, Représentante CFE-CGC
- Méлина MADEIRA, Chargée de Formation, Mutualité Française Normandie SSA
- Grégory MELVE, Responsable Projets RH, MGEN
- Sylvain MEISSONNIER, Directeur général adjoint, Mutualité Française Normandie SSA
- Stéphane MILLESCAMPS, Directeur Filière Audition, Union des Mutuelles de Dunkerque
- Valérie MONNIER, Responsable Développement des Compétences, MFLHL SSAM
- Katel MONZIOLS, DRH, Mutualité Française Haute Garonne
- Frédéric MULLER, Représentant CGT
- Jean NAYRAC, Directeur Filières Optique et Audio, Mutualité Française Landes
- Céline NOSSEREAU, Directrice Générale, UMIF
- Corinne OWEDYK, Animateur réseau Petite Enfance, La Mut'
- Nicolas PANTANI, Responsable RH, Mutualité Française ANPDC SSAM
- Pierre PERILHOU, DRH, UMT-Mutualité Terres d'Oc
- Claire PERRAULT, Secrétaire Générale adjointe, FNAAFP/CSF
- Florence PYTTLIK, Responsable Petite Enfance, AESIO Santé
- Isabelle RAYNAL, DRH Eovi Service et Soins – Eovi Handicap, AESIO Santé
- Sébastien RIQUELME, Responsable de l'Observatoire, CPNEF ELISFA
- Franck ROGER, Président de la CPNEFP et représentant CFDT
- Léa ROUSSETTE, Chargée de Développement RH, VYV 3
- Laetitia ROZINSKI, DRH, La Mut'
- Carine RYCKEBOËR, Responsable Emploi Formation, Adessadomicile
- Audrey SAINT PERE, Représentante CFE-CGC
- Joëlle SALAUN, Directrice Générale, Mutuelles de Bretagne
- Laure SERVAT, Responsable Formation et Ressources Humaines, ADMR
- Emmanuelle SHARPS, Directrice Nationale Dentaire, VYV 3
- Laure TASIC, Responsable Développement Des Compétences et Diversité, Croix-Rouge Française
- Vanessa TRICOT, DRH, Mutualité française Grand Sud
- Laure VANDAMME, Responsable Programme Projets – GEPP, Groupe VYV
- Christine VARENNE, DRH, Harmonie Santé et Services Sud-Est

\* \*  
\*