

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

**Déclinaison prospective et analyses
dédiées aux fonctions assurantielles**

Synthèse dédiée aux fonctions
Développement Commercial
Janvier 2026

Dans un contexte de profondes mutations du secteur mutualiste et face aux enjeux d'évolution actuels, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a souhaité lancer une étude prospective afin d'identifier les facteurs de transformation impactant les mutuelles, les axes d'évolution prospectifs en découlant, et ainsi répondre à la problématique : **Quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?**

Cette étude prospective, déployée sur trois ans, porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées : Assurantiel (Livre 2 du code de la Mutualité) ; Sanitaire, social et médico-social (Livre 3 du code de la Mutualité) ; Représentation et coordination de mutuelles (Livre 1 du code de la Mutualité). Après avoir établi un diagnostic commun des facteurs de transformation et des axes d'évolution prospectifs (phase 1 de l'étude), il s'agit désormais de montrer comment les objectifs stratégiques poursuivis par les mutuelles, synthétisés dans le cadre d'un scénario de référence, ont un impact sur les activités et compétences des métiers.

Ce document est la synthèse, spécifiquement dédiée à la famille Développement commercial, de la troisième phase de l'étude prospective portant sur les fonctions assurantielles.

Fruit d'une démarche collaborative qui a associé les acteurs de la branche et mobilisé plus d'une trentaine d'experts métiers, cette étude a permis :

- De décliner le scénario prospectif de référence à la famille Développement commercial pour anticiper les transformations d'activités
- D'analyser, à la maille des métiers du développement commercial, l'impact sur les compétences requises pour faire face à cette nouvelle donne prospective
- D'identifier les métiers émergents, appelés à se développer dans les prochaines années
- De réaliser un diagnostic d'attractivité des fonctions Développement commercial pour identifier des leviers d'action en matière d'attractivité et de fidélisation

Le scénario de référence prospectif appliqué à la famille Développement commercial

Pour anticiper l'avenir, les mutuelles se sont retrouvées autour d'une vision stratégique commune :

« VERS UN RÔLE D'ASSEMBLER INNOVANT ET ENGAGÉ AU SERVICE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN »

Dans cette perspective, la famille Développement commercial aura une contribution majeure en faveur de ce scénario prospectif en endossant **un rôle clé de conseil pour promouvoir des solutions diversifiées** (Prévention / Assurance / Services) en ligne avec les besoins globaux des adhérents et des entreprises, devenant ainsi de véritables **partenaires de vie pour les personnes** et de véritables **partenaires RH pour les entreprises**.

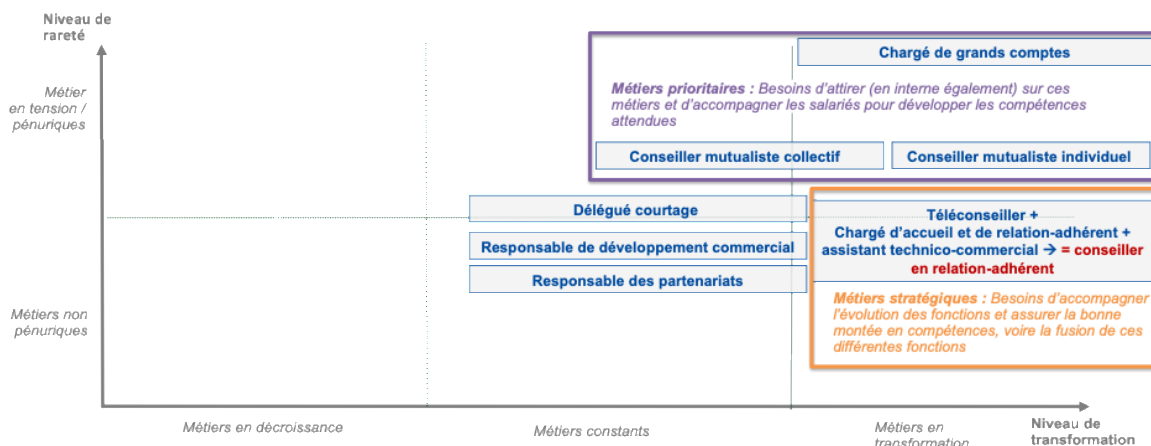
Les principaux de facteurs transformation impactant les activités commerciales

C'est sous l'influence conjuguée de plusieurs **facteurs de transformation stratégiques et RH** que les activités commerciales vont être amenées à sensiblement évoluer :

- Au **plan stratégique**, par ordre d'importance, l'intelligence artificielle, l'évolution du système de santé et le consumérisme auront un impact majeur sur la chaîne de valeur commerciale,
- Au **plan RH**, l'évolution des rapports au travail (équilibre de vie) ainsi que l'évolution des modes de travail (télétravail, flexibilité horaire, multi-office...) seront autant de facteurs de transformation qui amèneront les fonctions Développement commercial à repenser leurs activités.

Une cartographie des métiers du développement commercial en pleine recomposition, de nouvelles compétences à développer

Le schéma synoptique ci-dessous donne à voir le niveau de criticité des métiers existants selon leur degré anticipé de transformation d'une part et leur niveau de tension sur le marché du travail d'autre part.



Ces bouleversements, plus ou moins sensibles selon les métiers, s'accompagneront de nouvelles compétences à développer pour répondre aux facteurs de transformation d'ores et déjà évoqués :

- Des **compétences techniques renforcées** autour de la maîtrise des outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data, la réglementation en assurance, les techniques de conquête, de fidélisation et de négociation, la maîtrise des règles de tarification et la promotion de services en complément des solutions d'assurance ;
- Des **compétences relationnelles** toujours aussi nécessaires, et particulièrement renforcées en matière d'animation de réseau et de maîtrise des techniques d'influence ;
- De **nouvelles compétences transversales** en matière de pédagogie et pour savoir animer, coordonner et faciliter les échanges avec les équipes marketing / équipes de gestion et équipes techniques ;
- Des **compétences mutualistes** toujours aussi recherchées pour être en capacité d'animer des réseaux de délégués et savoir faire valoir la différenciation mutualiste aussi bien auprès des adhérents et des entreprises qu'auprès des partenaires.

Par ailleurs, toujours en écho aux facteurs de transformation, des projections font apparaître **de nombreux métiers émergents possibles, appelés à redessiner demain le périmètre d'activités autour de quatre axes phare :**



Cette sélection souligne l'accent mis sur la prévention, les services et la diversification tout comme les anticipations d'une transformation des métiers au fur et à mesure que les marchés se massifient (grand collectif).

Diagnostic d'attractivité et plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions développement commercial de la Mutualité

Sur la base des résultats issus d'un diagnostic partagé, a été élaboré un **plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions Développement commercial de la Mutualité** à horizon 2032. Ce plan est porté par une idée – force :

CRÉER, VALORISER & ACCOMPAGNER DES PARCOURS PROFESSIONNELS MUTUALISTES DIFFÉRENCIANTS, PORTEURS DE SENS ET D'ÉPANOUISSEMENT

Au sein de ce plan, **15 recommandations stratégiques** sont identifiées au long du parcours salarié :



Attirer et recruter

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre à leurs enjeux d'attractivité et de recrutement des fonctions commerciales

Améliorer la visibilité du secteur mutualiste, promouvoir sa culture et ses valeurs différenciantes

Positionner le recrutement des commerciaux comme un véritable challenge commercial

Diversifier les cibles, les canaux et les méthodes de recrutement

Enrichir la promesse employeur en donnant à voir la qualité des dispositifs d'intégration et d'accompagnement des parcours professionnels



Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

Trois recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux attentes et besoins des salariés des fonctions commerciales, relatives à l'exercice de leurs activités et missions

Développer et renforcer les politiques RH qui accompagnent l'hybridation des modalités de travail, pour répondre aux attentes et besoins techniques des salariés

Développer et renforcer les politiques RH qui accompagnent l'assouplissement des modalités de travail, pour répondre aux attentes et besoins de flexibilité horaire des salariés

Renforcer l'outillage en matière d'IA et de Digital, pour faciliter et accompagner l'exercice des activités des fonctions commerciales



Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail

Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs de management participatif et solidaire

Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs d'accompagnement de management de la performance

Renforcer l'engagement et la cohésion des salariés des fonctions commerciales via des espaces, des activités et des moments de partage

Développer des politiques de prévention et d'accompagnement sur les problématiques de gestion du stress et de santé mentale



Accompagner les parcours et le développement des compétences

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions commerciales

Définir des stratégies de gestion prospective des emplois et des parcours professionnels pour anticiper les métiers émergents de demain et les besoins en emplois et compétences

Améliorer et recourir davantage aux dispositifs de formation existants afin d'accompagner les évolutions professionnelles des salariés des fonctions commerciales et répondre aux nouveaux besoins en compétences

Développer des dispositifs de tutorat, de formation et d'apprentissage innovants

Promouvoir et accompagner, par un pilotage rigoureux, la mobilité des salariés des fonctions commerciales au sein du secteur de la Mutualité