

*Étude prospective*

# LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Synthèse dédiée aux fonctions Gestion

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 Gestion, 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 Gestion pour anticiper les transformations d'activités
- D'analyser, à la maille des métiers de la gestion, 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 Gestion pour identifier des leviers d'action en matière d'attractivité et de fidélisation

## Le scénario de référence prospectif appliqué à la famille Gestion

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

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

Dans cette perspective, la famille Gestion aura une contribution majeure en faveur de ce scénario prospectif en endossant un **rôle clé d'opérateur et d'intégrateur des transformations technologiques portées par l'intelligence artificielle et la digitalisation.**

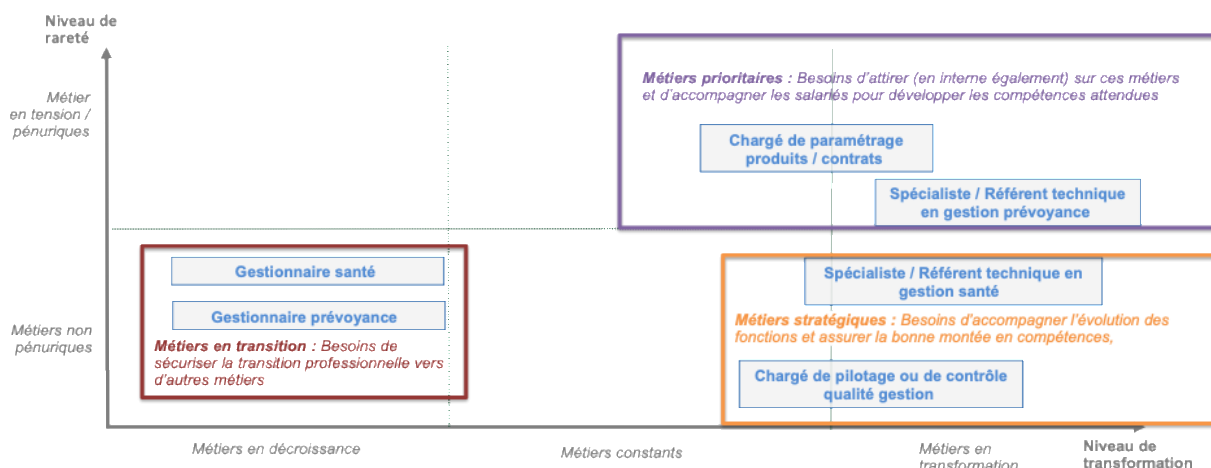
## Les principaux facteurs de transformation impactant les activités de gestion

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

- Au plan stratégique, par ordre d'importance, l'intelligence artificielle, la digitalisation et les exigences réglementaires et prudentielles auront un impact majeur sur la chaîne de gestion,
- Au plan RH, les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail, ainsi que l'évolution du rapport au travail (équilibre de vie) seront autant de facteurs de transformation qui amèneront les fonctions Gestion à repenser leur cadre d'exercice.

## Une cartographie des métiers de la gestion en pleine transformation, de nouvelles compétences à acquérir et développer

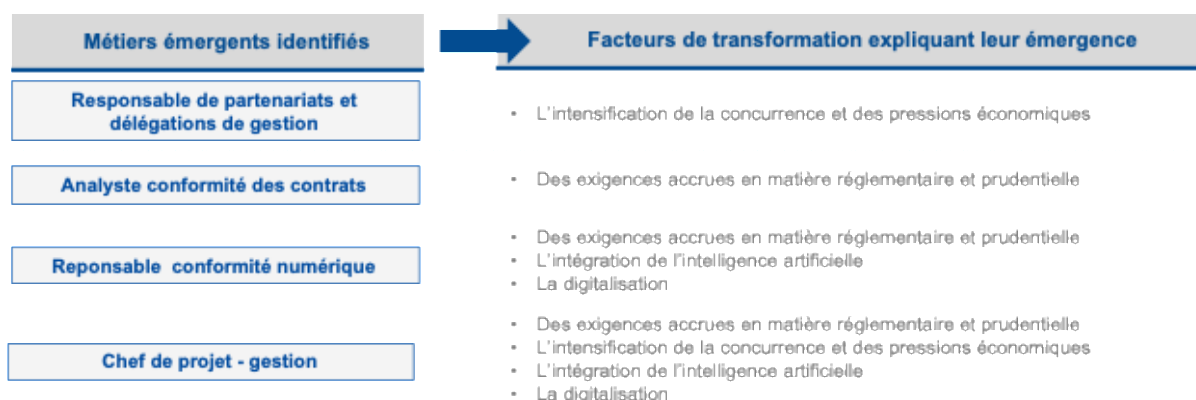
Le schéma ci-dessous donne à voir le niveau de criticité des métiers existants selon leur degré anticipé de transformation d'une part et leur niveau de tension sur le marché du travail d'autre part.



Ces transformations, 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 :

- De **nouvelles compétences techniques** autour des outils digitaux, d'IA et de gestion de la data et de reporting ;
- Des **compétences relationnelles fortement développées** pour la gestion des cas complexes, l'analyse bienveillante des situations individuelles et l'adoption d'une posture d'aide numérique ;
- De **nouvelles compétences transversales** en matière de connaissance de la réglementation, et des procédures d'audit et de détection des rebonds commerciaux ;
- Des **compétences mutualistes** toujours plus nécessaires pour savoir-être pro-actif et mettre en relation les adhérents avec des dispositifs d'aide, d'orientation et d'accompagnement en cas de besoin (assistance, prévention, promotion de la santé, services, action sociale...).

Par ailleurs, toujours en écho aux facteurs de transformation, des projections font apparaître de **nouveaux métiers émergents, appelés à redessiner demain le périmètre d'activités de la gestion** :



A l'exception du **responsable de partenariats de gestion**, qui fait écho à la tendance de marché consistant, pour les porteurs de risques, à externaliser la gestion (partiellement ou totalement), les trois autres métiers émergents sont fortement liés aux évolutions réglementaires et technologiques.

## Diagnostic d'attractivité et plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions Gestion 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 Gestion de la Mutualité** à horizon 2032. Ce plan est porté par une idée – force :



### METTRE EN VALEUR ET SECURISER LA TRANSITION TECHNOLOGIQUE

Cette idée-force souligne des activités de gestion de plus en plus :

- Portées vers l'expertise à haute valeur ajoutée et la gestion des cas complexes ;
- Tournées vers la supervision des systèmes digitaux et d'IA.

*Il est entendu que toutes les préconisations présentées ci-après en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement des salariés de la gestion ne peuvent s'appliquer que dans le cas d'emplois pérennes au sein des organisations mutualistes.*

Au sein de ce plan, **13 recommandations stratégiques** sont identifiées au long du parcours salarié :



*Attirer et recruter*

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

Développer des campagnes multi-canales de promotion des métiers de la Gestion en Mutualité

Structurer et développer une filière de recrutement et de formation initiale dédiée aux métiers de la Gestion en Mutualité

Présenter et proposer des parcours de formation continue et de mobilité professionnelle dès la phase de recrutement



*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 Gestion, relatives à l'exercice de leurs activités et missions

Généraliser la mise à disposition des équipements permettant le télétravail dans des bonnes conditions

Développer et renforcer les politiques RH visant à sécuriser le management de proximité dans un contexte d'hybridation du travail

Déployer des outils collaboratifs numériques



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

Trois recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail des salariés de la Gestion

Engager les collaborateurs dans les projets de transformation et de conduite du changement

Nommer un référent QVCT au sein des équipes de gestion

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



*Accompagner les parcours et le développement des compétences*

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions Gestion

Préparer les gestionnaires d'aujourd'hui à devenir les aidants numériques de demain

Développer la formation continue des salariés de la gestion pour sécuriser leurs parcours professionnels, permettre une reconnaissance de leurs compétences et garantir leur montée en expertise (réglementation, supervision des outils IA et digitaux, gestion de cas complexes...)

Créer et développer des passerelles professionnelles permettant aux salariés de la Gestion d'accéder à des fonctions commerciales

Créer et développer des parcours et des passerelles professionnelles permettant aux salariés de la Gestion d'accéder à l'ensemble des métiers de la Mutualité