



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

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Livret dédié aux fonctions Gestion

Janvier 2026

SUITE DE L'ÉTUDE PROSPECTIVE TRANSVERSE À L'ENSEMBLE DES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ

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 lancé 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, à la démarche innovante, se déroule sur trois ans et porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées : Assurantiel ; Sanitaire, social et médico-social ; Représentation et coordination de mutuelles. La problématique soulevée par l'étude nécessite une réponse en deux temps. Dans un premier temps, il s'est agi de mettre en lumière les enjeux et transformations majeurs auxquels font face les mutuelles et dans quelle mesure ils pourraient avoir un impact sur leur stratégie et leur activité. **Dans un second temps, à travers des phases d'analyses spécifiques par famille professionnelle, il s'agit de montrer comment les choix opérés et objectifs stratégiques poursuivis par les mutuelles ont eux-mêmes un impact sur les activités et compétences des métiers.** Ce document est la synthèse de l'analyse spécifique sur les fonctions Gestion.

Fruit d'une démarche collaborative, mobilisant les acteurs de la branche et une dizaine d'experts métiers, le scénario de référence et les différents axes d'évolution prospectifs ont été déclinés à la maille de la famille Gestion. Ce travail a permis de donner à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de leurs fonctions au sein des organisations mutualistes. (Partie 1). Une analyse relative à **l'évolution pressentie des activités des fonctions Gestion, de leurs métiers et leurs compétences** a également été réalisée, ayant permis l'identification de métiers émergents (Partie 2). Enfin, un **diagnostic d'attractivité et de fidélisation des fonctions Gestion** en Mutualité a pu être également posé permettant l'élaboration d'un plan de préconisations adapté (Partie 3).

1

Scénario de référence et axes d'évolution prospectifs appliqués aux fonctions Gestion





LE SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE DES MUTUELLES À HORIZON 2032 ADAPTÉ AUX FONCTIONS GESTION

« Vers un rôle d'assembler innovant et engagé au service de la santé et des solidarités de demain »

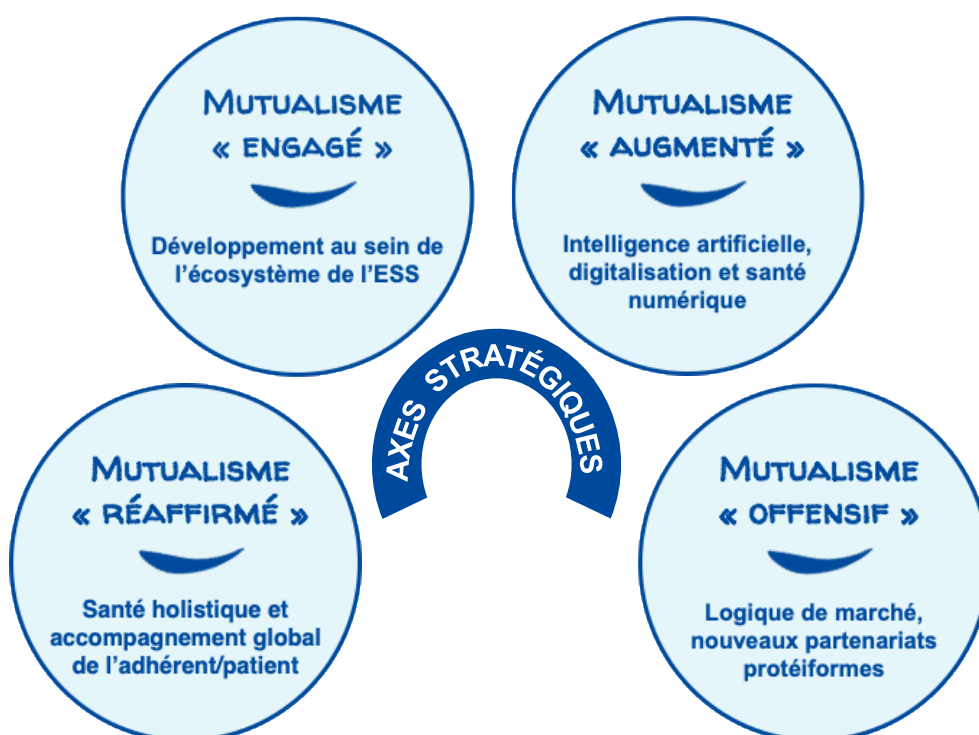
Forts de ce scénario stratégique de référence identifié lors de la phase n°1 de l'étude, les experts métiers Gestion se sont appliqués à le décliner, se retrouvant autour d'une vision commune adaptée à leurs fonctions à horizon 2032 :

« Vers un **rôle clé d'opérateur et d'intégrateur** des transformations technologiques portées par l'intelligence artificielle et la digitalisation »

→ Au niveau des opérations, l'automatisation viendra souligner l'importance de l'expertise et repositionner la **valeur ajoutée humaine sur le relationnel et la gestion des cas complexes** ainsi que sur les activités de contrôle.

→ Au niveau de la relation adhérent, la maîtrise des outils ira de pair avec un nouveau **rôle autour de l'aidance numérique** d'une part et des capacités démultipliées en matière d'**analyse statistique et de pilotage** d'autre part.

Cette vision du rôle et du positionnement des fonctions Gestion à horizon 2032 peut se matérialiser au sein de chacun des axes stratégiques prospectifs identifiés lors de la phase n°1 :





MUTUALISME « RÉAFFIRMÉ »

Santé holistique et
accompagnement global
de l'adhérent/patient

Le mutualisme « réaffirmé » met en valeur la dynamique de **réaffirmation de la solidarité et du positionnement d'acteur global de la santé pour les mutuelles**. Cette approche réaffirmée intègre la notion de santé holistique, en portant une attention particulière à toutes les dimensions de la vie de l'adhérent/patient au sein de sa communauté et de son écosystème.

Les fonctions Gestion ont été identifiées comme jouant un rôle de contributrices clés. Elles seront fortement associées à la mise en œuvre des actions et des projets notamment pour :

- Renforcer la **diversification des missions des gestionnaires** et être ainsi en capacité d'**accompagner de**

manière globale l'adhérent, de comprendre ses problématiques singulières et d'**intervenir sur tout le cycle de vie du contrat**. Il s'agira de passer de la gestion des cas standards à la gestion des cas complexes ;

- **Développer l'aidance numérique** auprès des adhérents dans un esprit de proximité ;
- **Renforcer la proactivité des gestionnaires** pour leur permettre d'identifier des cas d'usage et des situations propices à la proposition de services de prévention et / ou d'accompagnement et / ou d'action sociale.

MUTUALISME « ENGAGÉ »

Développement au sein de
l'écosystème de l'ESS



Le mutualisme « engagé » invite les mutuelles à **s'engager résolument dans une stratégie de reconquête et d'ancrage** au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), en valorisant notamment les synergies entre les différents acteurs du secteur mutualiste, en particulier entre les différents livres.

La contribution des fonctions Gestion à cet axe prospectif pourra notamment se matérialiser de diverses manières :

- Adopter des **pratiques de gestion durables au titre de la Respon-**

sabilité Sociétale des Entre-prises (RSE) comme le déploiement de politique « zéro papier », les pratiques de recyclage, la mesure de l'empreinte environnementale numérique...);

- Imaginer des **process de gestion des cotisations et des prestations** permettant aux organisations mutualistes de proposer à leurs adhérents de faire des **dons dédiés à des partenaires de l'ESS** engagés dans les domaines de la prévention, de la santé et de l'action sociale.



MUTUALISME « AUGMENTÉ »

Intelligence artificielle,
digitalisation et santé
numérique



Le mutualisme « augmenté » se concentre sur **l'intégration et le développement rapide des outils technologiques** au sein des organisations.

Les fonctions Gestion seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations technologiques du secteur à horizon 2032. Elles joueront un rôle de contributeur clé et pourront ainsi :

- **Mettre à contribution l'intelligence artificielle au service de la gestion** : déclarations et traitements automatisés, saisie automatique des prestations dites simples, GED intelligente pour générer des pièces contractuelles, détection de la fraude, assistant virtuel, analyse de documents et d'images... ;
- **Améliorer les parcours digitaux et diversifier les fonctionnalités** offertes par les applications et les espaces adhérents et entreprises (simulateur de remboursement, géo-

localisation des professionnels de santé, chatbot...);

- **Développer des partenariats** avec des opérateurs de services sur des domaines ou des actes de gestion spécifiques ;
- **Participer à tout projet de place** permettant d'étendre le tiers-payant ou de dématérialiser les factures.

Les opportunités soulignées par le « mutualisme augmenté » ne doivent toutefois pas reléguer au second plan la réalité des impacts découlant de la mise en application de l'IA au sein des organisations mutualistes, notamment sur les emplois (exemples : logiciel générant automatiquement des réponses personnalisées aux adhérents ou prospects, adhérents qui deviendront à terme de plus en plus habitués à des usages et des interactions ne demandant plus nécessairement de contacts humains, notamment chez les jeunes générations).



MUTUALISME « OFFENSIF »

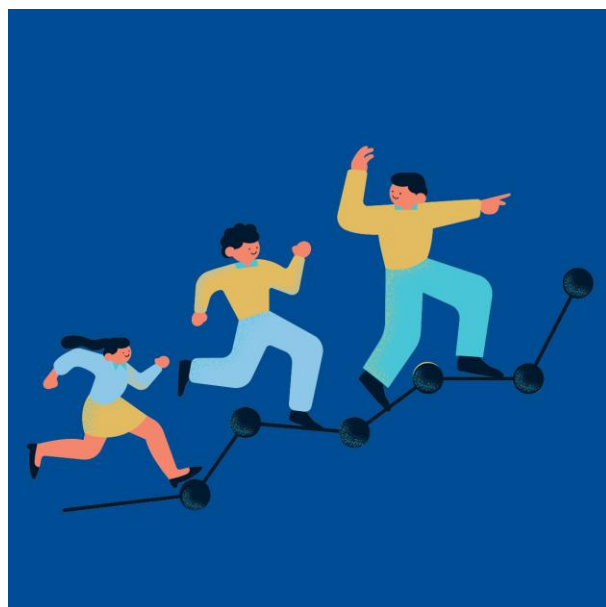
Logique de marché,
nouveaux partenariats
protéiformes

Le mutualisme « offensif » propose une réponse stratégique des acteurs, articulée autour **d'une approche offensive et s'inscrivant dans une logique compétitive de marché**, en mettant l'accent notamment sur le développement d'une **réelle « culture client »**, notion déjà prégnante depuis plusieurs années.

Les fonctions Gestion seront mises à contribution et pourront être mobilisées dans toute démarche visant à :

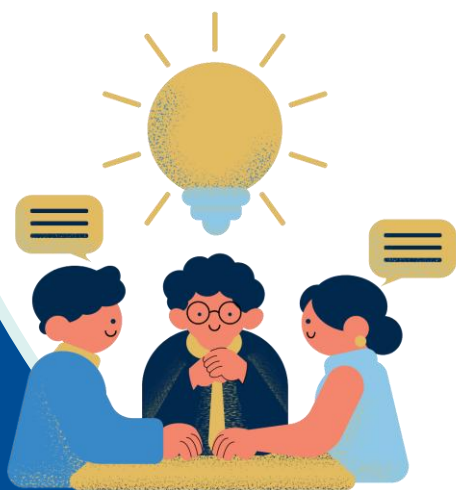
- **Automatiser les process de gestion** afin d'agir sur la qualité de service, les délais de traitement et les coûts, tout en sécurisant les parcours clients ; L'automatisation viendra renforcer la nécessité de passer de la gestion des flux, de la gestion des cas standards à la gestion des cas complexes requérant un certain niveau d'expertise ;

- **Sécuriser le contrôle et le pilotage des délégataires et partenaires de gestion**, qui pourront être aussi des partenaires commerciaux, en vue de délivrer une qualité de service homogénéisée et de haut niveau.



2

Évolutions pressenties des activités, métiers et compétences des fonctions Gestion





L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE IMPACTERA LE PLUS LES ACTIVITÉS DES FONCTIONS GESTION

1

Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle

Impact
très fort

D'ici 2032, l'intelligence artificielle (IA) révolutionnera les mutuelles en automatisant les processus et en repositionnant les salariés sur des tâches à haute valeur ajoutée. Cela renforcera la qualité de l'interaction avec les adhérents tout en nécessitant un accompagnement humain accru, notamment dans la gestion des situations complexes et émotionnellement chargées.

Impacts pressentis sur l'ensemble de la chaîne d'activités des fonctions Gestion

- Le **paramétrage des outils de gestion, de traitement ...**
- La **gestion des adhésions et des affiliations** : GED intégrant l'IA pour traiter par exemple les demandes de devis
- La **gestion des cotisations** : génération automatisée de fichiers d'alertes et de courriers type pour le recouvrement (analyse prédictive, anticipation des retards, priorisation et personnalisation des relances)
- La **vie du contrat**
- La **gestion des prestations** : mise en œuvre de systèmes d'intelligence artificielle (SIA) pour faciliter la génération automatisée de documents et de décomptes, la saisie automatisée de certaines prestations hors tiers payant, le contrôle automatisé des indus, la gestion des rejets de tiers-payant, la détection de la fraude, la lecture et le classement automatisés de documents et la mise en place d'assistants virtuels auprès des gestionnaires
- Le **contact adhérent** : mise en place d'assistants virtuels auprès des adhérents, mise en place de callbots pour réceptionner les appels entrants
- Les **activités de management et de pilotage** : analyse approfondie des données recueillies en matière d'anomalies, de suspicions de fraudes, de sinistralité et de réclamations facilitant ainsi le pilotage et la mise en place de tableaux de bord consolidés

Tous ces développements soulèvent des problématiques majeures pour les mutuelles qui prennent en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (art. L111-1 du Code de la Mutualité). Les questions liées à la mesure de l'empreinte numérique, à la sobriété énergétique, à la protection des données personnelles et à la pérennité de l'emploi seront des défis à relever. Une attention particulière devra être portée à l'accompagnement des parcours professionnels ainsi qu'au bien-être au travail.



D'AUTRES FACTEURS SERONT DÉTERMINANTS POUR LES ACTIVITÉS DE GESTION

2

La digitalisation

La digitalisation transformera les mutuelles de livre 2 d'ici 2032, renforçant l'intégration des technologies numériques dans la gestion et l'accompagnement des adhérents. La fluidité des parcours, l'accessibilité des services et la réactivité dans le traitement des demandes deviendront des figures imposées. La montée en puissance du numérique transfère les traitements et tâches de gestion simples vers les clients finaux, renforçant le rôle des fonctions gestion en matière d'aidance numérique.

**Impact
très fort**

Impacts pressentis sur les activités des fonctions Gestion

- Positionnement de la valeur ajoutée des activités gestion sur la **dimension relationnelle des métiers**, la **gestion des cas atypiques** et des réclamations complexes, et **prise en compte des situations singulières** nécessitant personnalisation et haut niveau de conseil
- **Technicisation des activités** et nécessité de développer les expertises
- Intégration d'une couche supplémentaire d'exigences de régulation et **consolidation des réglementations** visant à encadrer les pratiques métiers en matière de risques cyber, de protection des données médicales et personnelles, et de démonstration de transparence dans l'utilisation de l'intelligence artificielle

3

Les exigences réglementaires et prudentielles

La réglementation sur-détermine le cadre d'exercice des activités de gestion et l'horizon 2032 laisse présager une intensification et une complexification croissante en la matière (nouveaux enjeux de régulation autour des nouvelles technologies et de la protection des personnes qui s'ajoutent aux enjeux « traditionnels » de protection sociale).

**Impact
très fort**

Impacts pressentis sur les activités des fonctions Gestion

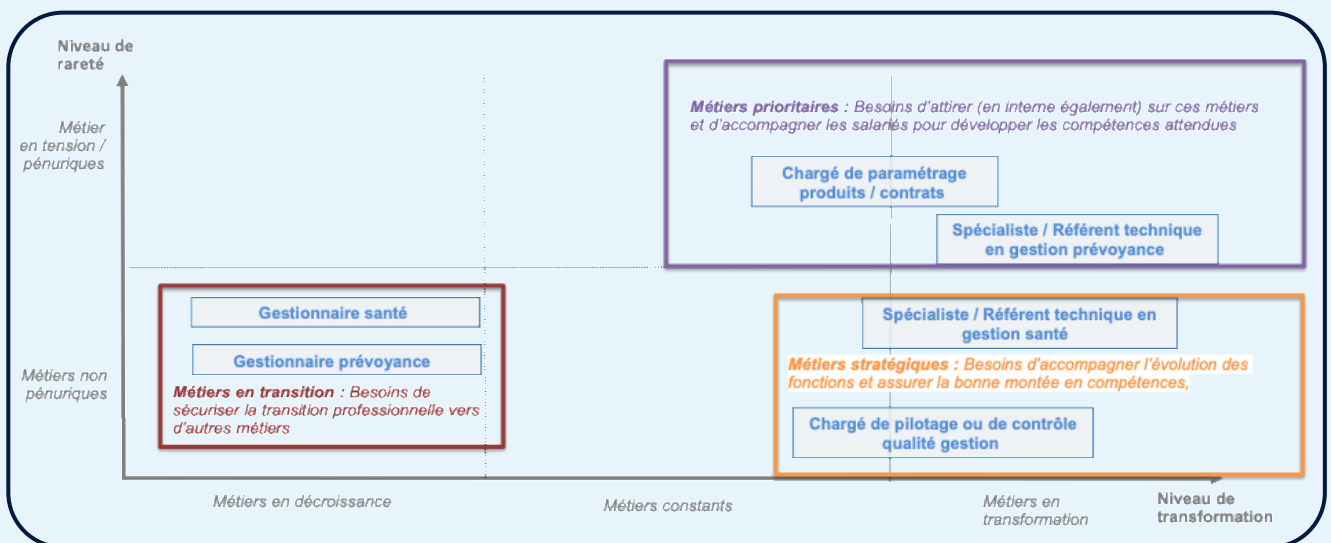
- **Prise en compte des contraintes et choix politiques portés** chaque année **dans le cadre du Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS)** qui impactent le paramétrage, la mise en gestion des produits et contrats ainsi que la gestion des prestations en santé et en prévoyance
- Compréhension et **intégration des règles prudentielles spécifiques issues de la directive Solvabilité 2** (gestion des réclamations, protection des assurés, exigences de contrôle...), mais également des **exigences en matière de données de santé et de protection des données personnelles** (CNIL)

CES FACTEURS INVITENT À PENSER LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS DES FONCTIONS GESTION

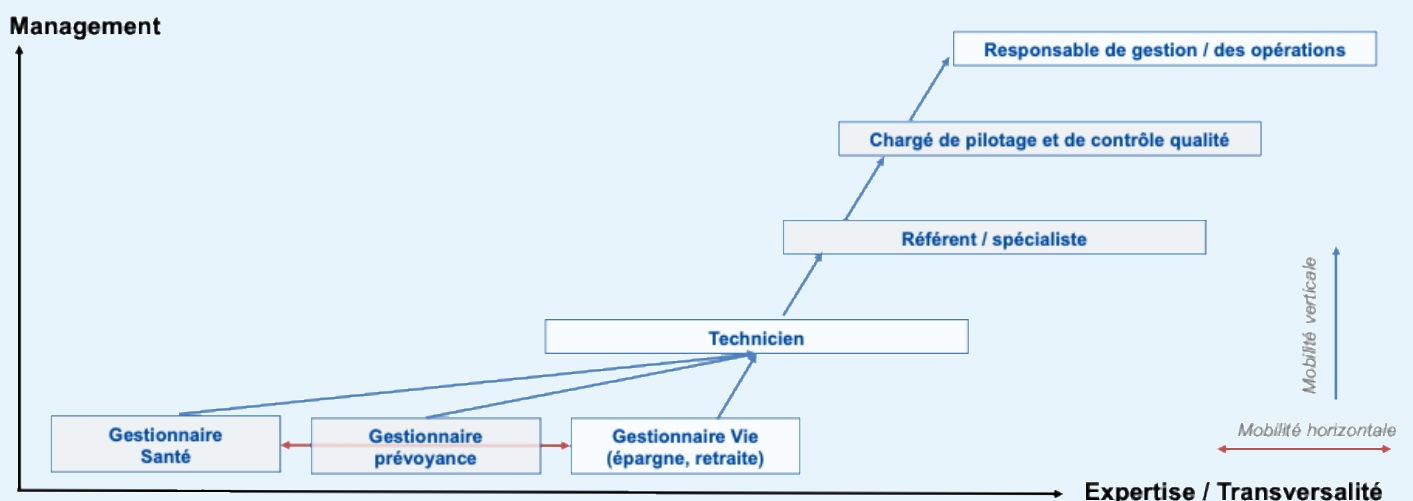
L'identification de six métiers clés pour la famille Gestion a permis d'étudier la majorité des activités et tâches menées par ces fonctions :

- Gestionnaire santé
- Gestionnaire prévoyance,
- Spécialiste santé,
- Spécialiste prévoyance,
- Chargé de paramétrage produits / contrats,
- Chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion.

La matrice suivante retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers de la Gestion à horizon 2032 :



Le tour d'horizon de ces métiers permet également de tracer les contours d'une première cartographie des **mobilités possibles** au sein de cette famille de métiers :



CES FACTEURS INVITENT À PENSER ÉGALEMENT L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES AUX FONCTIONS GESTION



Ces évolutions des métiers s'accompagneront également de nouvelles compétences à développer à horizon 2032 :

- Des **compétences techniques renforcées** autour de l'IA, des outils digitaux dans une logique d'amélioration continue ainsi que de management de la donnée ;
- Des **compétences relationnelles nécessaires** autour de la gestion de la relation adhérent (analyse et gestion de situation complexe, pédagogie, aide numérique) ;
- Des **compétences mutualistes importantes** autour de la valorisation du modèle mutualiste auprès de l'ensemble des parties prenantes des activités gestion ;
- Des **compétences transversales** autour de l'intégration des évolutions réglementaires ou des process d'audit interne, ainsi que la réactivité attendue des fonctions Gestion.

En synthèse, trois constats majeurs s'imposent :

- La **transformation technologique** réduira de manière considérable le temps humain généralement associé aux opérations et aux traitements de gestion ;
- Les métiers de la Gestion vont dès lors se **renforcer en matière d'expertise requise** (rôles de spécialistes) ;
- **Les gestionnaires de demain seront à la fois des aidants numériques** auprès des adhérents et des **superviseurs / contrôleurs de SIA** (systèmes d'intelligence artificielle) plus ou moins spécialisés dans certaines opérations.

LA PLUPART DES MÉTIERS DES FONCTIONS GESTION SONT IDENTIFIÉS EN TRANSFORMATION À HORIZON 2032



Un métier en transformation est défini comme un métier existant dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté mais dont le contenu des activités et des compétences associées évolue fortement.

Spécialiste / référent technique en gestion prévoyance

De nouvelles activités émergeront :

- Le contrôle des outils et des systèmes **d'intelligence artificielle (IA)**
- La **formalisation des besoins d'évolution** des outils et systèmes d'IA
- Le renforcement de la **dimension conseil** envers les adhérents
- La **lutte contre la fraude**
- L'**aide au pilotage de la production**
- La **résolution de problèmes, de traitement des réclamations**, et de gestion des cas complexes

Spécialiste / référent technique en gestion santé

De nouvelles activités émergeront :

- Le contrôle des outils et des systèmes **d'intelligence artificielle (IA)**
- La **formalisation des besoins d'évolution** des outils et systèmes d'IA
- Le renforcement de la **dimension conseil** et l'adoption d'une **posture d'aidance numérique** envers les adhérents
- La **lutte contre la fraude**
- L'**aide au pilotage de la production**
- La **résolution de problèmes, de traitement des réclamations**, et de gestion des cas complexes

Chargé de paramétrage produits / contrats

Même si les outils vont évoluer, la structure des activités de ce métier restera sensiblement la même. Certaines des activités seront amenées à évoluer comme :

- Le **suivi et la gestion des anomalies**, notamment en s'appuyant sur des systèmes d'intelligence artificielle
- Le **reporting régulier de l'activité**, en s'appuyant sur de nouveaux outils digitaux
- La **création, le maintien et l'amélioration des procédures** et outils de maintenance du paramétrage

Chargé de pilotage ou de contrôle qualité gestion

Ce sont surtout les outils sur lesquels ce métier pourra s'appuyer en matière de pilotage et son périmètre d'attribution qui connaîtront de fortes évolutions. Certaines de ses activités prendront certainement de l'ampleur comme :

- L'**analyse statistique**
- La conception, la mise en œuvre et le suivi de **procédures qualité**
- Le cadrage et la mise en œuvre de **projets d'amélioration de la performance**

LES GESTIONNAIRES SANTÉ ET PRÉVOYANCE SONT IDENTIFIÉS EN TRANSITION À HORIZON 2032



En tant que fonctions de plus en plus automatisées et compte tenu du fait particulier que la gestion santé devient de plus en plus une gestion de flux dématérialisés, il s'agit « de métiers en transition » qui nécessiteront d'être accompagnés, par un pilotage rigoureux, en termes de transition professionnelle soit vers de plus en plus de spécialisation et d'expertise, soit vers d'autres passerelles professionnelles.

Gestionnaire santé

Les activités dites de production seront amenées à décroître sensiblement à la faveur de l'intégration des nouvelles technologies (digital, dématérialisation, Robotic Process Automation, IA). En revanche, les activités à forte valeur ajoutée humaine seront amenées prendre de l'ampleur comme :

- La **lutte contre la fraude**
- Le **contrôle et de supervision des outils** et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les **activités de relation-adhérent** en renforçant la dimension conseil et en développant une posture d'aidance numérique
- Le **traitement des réclamations** et de **gestion des cas complexes** nécessitant de mobiliser une expertise métier

Gestionnaire prévoyance

Les activités relevant du volet administratif seront probablement amenées à décroître au regard de la montée en puissance des outils technologiques. D'autres activités seront amenées à prendre de l'importance pour faciliter la transition professionnelle :

- La **lutte contre la fraude**
- Le **contrôle de conformité réglementaire** tout au long de la vie du contrat
- Le **traitement des réclamations** (prestations, régularisations, cotisations, créances...), notamment complexes, en tenant compte des clauses du contrat de l'adhérent (individuel ou collectif)

Enfin, de nouvelles activités vont être amenées à prendre leur essor :

- La **supervision des outils et des systèmes** d'intelligence artificielle
- L'orientation et le **conseil à l'adhérent**

L'IDENTIFICATION DE MÉTIER ÉMERGENTS AU SEIN DES FONCTIONS GESTION



Les métiers émergents :

- soit sont apparus très récemment dans l'entièreté de leurs activités
- soit découlent d'une hybridation de plusieurs métiers ou d'une recomposition complète de leurs activités et compétences

Les travaux en atelier, ont permis d'identifier quatre métiers émergents qui entrent clairement en résonnance avec les évolutions prospectives attendues à horizon 2032 pour les fonctions Gestion :

Le responsable de partenariats et délégation de gestion

Il pilote les relations avec les délégataires et partenaires externes, en assurant le suivi des conventions, la qualité de service et la conformité des opérations déléguées conformément aux exigences réglementaires et contractuelles.

L'analyste conformité des contrats

Il a pour mission de veiller à l'alignement des dispositions contractuelles sur les exigences réglementaires qui encadrent les couvertures en assurance de personnes.

Le responsable conformité numérique

Il veille à ce que l'ensemble des actes de gestion opérés via des plateformes digitales s'effectuent dans le respect des dispositions réglementaires en matière de sécurité numérique et de protection de la vie privée et des données personnelles.

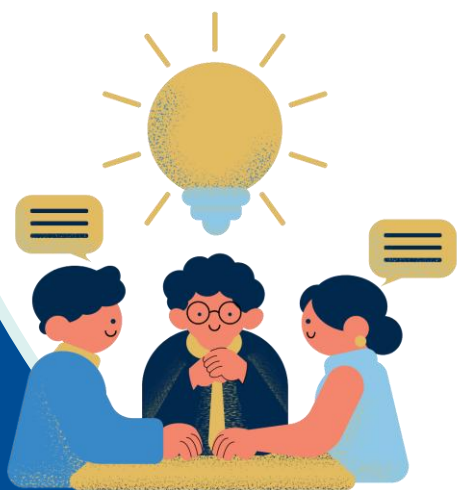
Le chef de projet - gestion

Il pilote les projets de transformation informatique et/ou organisationnelle. Ce métier, par essence transverse, ne sera pas nécessairement rattaché à une direction ou à un service de gestion.

À 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 sont fortement liés aux évolutions réglementaires et technologiques. (*Directive sur la distribution d'assurance (DDA), devoir de conseil, sécurité numérique, transparence, respect des dispositions du PLFSS, respect des dispositions conventionnelles en collectif, protection des données de santé et des données personnelles, contrats responsables, réglementations en matière de Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le financement du terrorisme (LCB – FT) et de KYC (ou Know Your Customer, procédure mise en œuvre par les entreprises pour vérifier l'identité de leurs clients) recommandations de l'ACPR ...*).

3

Plan de préconisations en matière d'attractivité et de fidélisation des fonctions Gestion

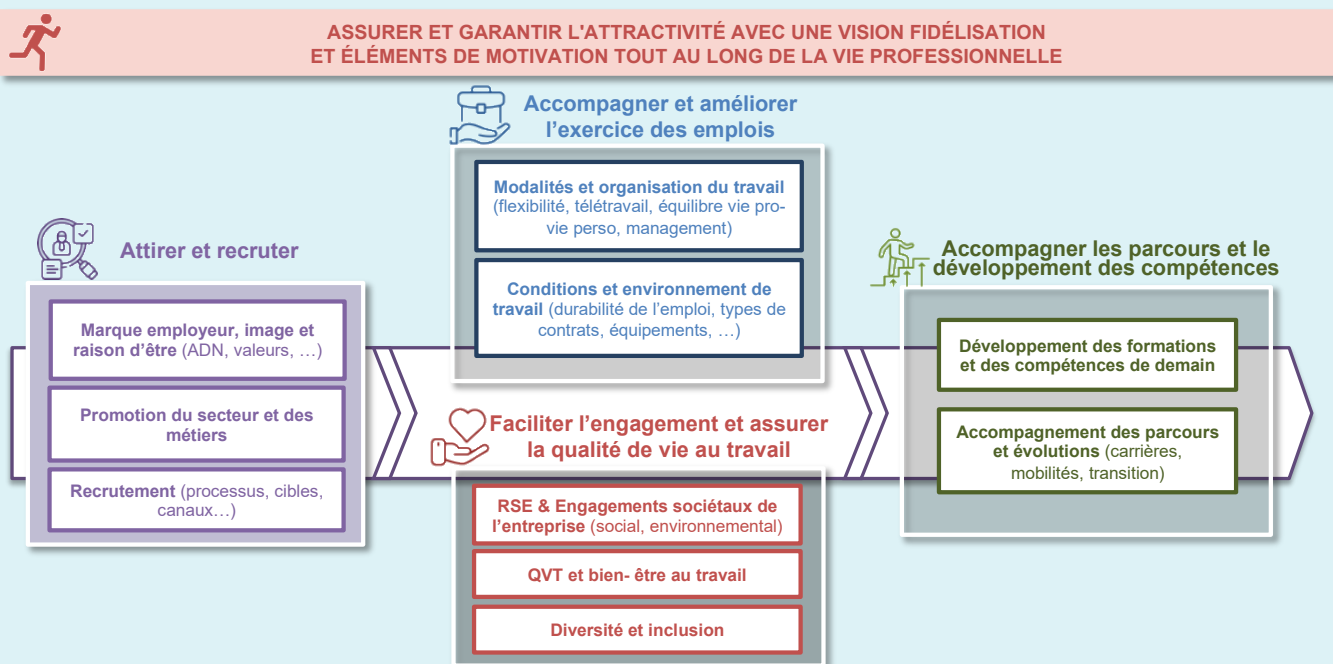




DIAGNOSTIC D'ATTRACTIVITÉ DES FONCTIONS GESTION EN MUTUALITÉ

Dans un contexte marqué par une intensification de la guerre des talents, par des difficultés croissantes rencontrées par toute entreprise pour fidéliser les compétences dont elles ont besoin, auxquelles s'ajoutent des attentes renforcées des salariés au travail, il était nécessaire de mener, en parallèle du temps d'analyse prospective, un **diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des salariés de la Gestion.**

Ce diagnostic a été mené en investiguant les différents critères pour attirer, recruter, accompagner et fidéliser les salariés tout au long de leurs parcours professionnels. Ce cadre a été utilisé comme base de travail afin de nourrir les réflexions et d'affiner des recommandations propres au secteur de la Mutualité, à ses organisations et à ses enjeux :



L'analyse détaillée de chacun de ces critères pour les fonctions gestion est consultable sur le rapport d'étude dédié.



Issus de ce diagnostic, les principaux leviers d'attractivité de la Mutualité pour les fonctions Gestion

Les valeurs mutualistes et l'engagement sociétal	L'environnement humain valorisant le travail d'équipe
Le soin porté à l'adhérent et à la qualité de service	L'expertise et la mobilité professionnelle

PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS GESTION



Sur la base des résultats issus du 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 qui s'articule de manière synthétique autour d'une idée-force :



METTRE EN VALEUR ET SECURISER LA TRANSITION TECHNOLOGIQUE

Ce plan est porté par une ambition commune aux organisations mutualistes, alimentée par quatre grands domaines d'actions, porteuse de sens pour l'ensemble des fonctions Gestion. Chaque grand domaine d'actions se détaille en recommandations stratégiques.

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.



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



Une mobilisation possible de la branche sur les travaux collectifs de réflexion visant à repenser le CQP gestionnaire existant ; sur les actions de valorisation et promotion du dispositif de l'alternance en Mutualité et sur le déploiement de plans d'actions auprès d'écoles et organismes de formation.



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

Une mobilisation possible de la branche sur la sensibilisation et l'accompagnement des managers au travail « hybride » et la mise en place d'une formation sur le management des équipes hybrides avec l'OPCO Uniformation.



PLAN DE PRÉCONISATIONS EN MATIÈRE D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION DES SALARIÉS GESTION



*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

Une mobilisation possible de la branche et de l'OPCO Uniformation pour **développer des offres de formation autour du management participatif** ou renforcer les offres de formation existantes.



*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

Une mobilisation possible de la branche et l'OPCO Uniformation pour mettre en place et diffuser des formations dédiées à l'aidance numérique.

La branche peut accompagner également sur la **réalisation d'outils de promotion** des dispositifs et outils existants d'accompagnement à la mobilité professionnelle ; la formalisation d'une **cartographie des emplois et des compétences** ou encore la conception d'un **outil de facilitation graphique et visualisation des aires de mobilité et des passerelles**.

CHIFFRES CLÉS DU PLAN DE PRÉCONISATIONS

10 critères
analysés

13 recommandations
stratégiques

23 propositions
d'actions à mener
pour les mutuelles

Le calendrier de l'étude



Phase 1 – janvier à octobre 2024

Diagnostic commun et axes d'évolution

Le rapport d'étude de la phase 1 et ses synthèses sont disponibles [en cliquant ici.](#)



Phases 2 à 4 – septembre 2024 à mai 2025

Déclinaison prospective par famille de métiers

Nov. 24 – Mai. 25



Fonctions support
RH, SI, Marketing

Rapports d'étude et synthèses disponibles [en cliquant ici.](#)



Avril. 25 – Avril. 26



Activités assurantielles

- **Volet 1** - Gestion, Développement commercial,



[Livret de synthèse de cette phase](#)

- **Volet 2** - Gestion des risques, Actuariat

Jan. 26 – Déc. 26



Activités sociales, médico-sociales et sanitaires

- **Volet 1** - Audio / Optique, Soins dentaires,
- **Volet 2** - Autonomie et aide à la personne, Petite enfance

L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) est une instance paritaire dont la mission est de réaliser une veille permanente sur les facteurs de transformation du secteur mutualiste et d'en décliner les impacts en matière d'emplois, compétences et formation.

Il est chargé d'éclairer les partenaires sociaux sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et de leur donner une connaissance objective sur les problématiques posées. Les travaux prospectifs de l'Observatoire ont également vocation à accompagner les mutuelles dans leur gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels.



17 avenue Victor Hugo, 75016 PARIS
01 53 64 53 45 – secretariatoemm@anem-mutualite.fr
www.anem-mutualite.fr