

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Rapport d'étude sur les
fonctions Développement Commercial

Janvier 2026

Introduction	4
I. Méthodologie de l'étude	7
A. Une étude prospective jalonnée sur trois ans, avec pour point de départ un diagnostic commun, à décliner ensuite par famille professionnelle	7
B. Une troisième phase de l'étude mobilisant les organisations mutualistes, les partenaires sociaux et les experts métiers	8
C. Une troisième phase de l'étude permettant de décliner le scénario prospectif de référence et d'analyser les évolutions des activités, des emplois et des compétences à la maille des fonctions assurantielles	9
D. L'élaboration d'un langage commun	9
II. Déclinaison du scénario de référence à horizon 2032 pour les fonctions Développement commercial	11
A. Un scénario de référence commun combinant cinq axes d'évolution prospectifs identifié dans le cadre de la première phase de diagnostic commun de l'étude	11
B. Un scénario prospectif de référence adapté à la famille des fonctions Développement Commercial	12
a. Vers un rôle clé de conseil pour promouvoir des solutions diversifiées (Prévention / Assurance / Services) en ligne avec les besoins globaux des adhérents et des entreprises	12
b. Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent	13
c. Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS	14
d. Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique	15
e. Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « offensif » : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes	16
III. Évolution prospective des métiers et des compétences au sein des fonctions Développement commercial	18
A. Analyse des facteurs de transformation impactant les modèles et les activités des fonctions Développement commercial au sein des mutuelles à horizon 2032	18
a. Méthode d'analyse des facteurs de transformation stratégiques et RH identifiés à la maille de la famille Développement commercial	18

b.	Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Développement commercial	21
c.	Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Développement commercial à horizon 2032	25
B.	Évolution prospective des métiers des fonctions Développement commercial à la maille de leurs activités et de leurs compétences	32
C.	Identification des métiers émergents au sein de la famille Développement commercial dans le secteur de la Mutualité	53
IV.	Diagnostic d’attractivité des fonctions Développement commercial & préconisations	56
A.	Remarques liminaires et préambule méthodologique	56
B.	Principaux leviers d’attractivité de la Mutualité pour les fonctions commerciales	59
C.	Attirer et recruter	60
D.	Accompagner et améliorer l’exercice des emplois	65
E.	Faciliter l’engagement et assurer la qualité de vie au travail	67
F.	Accompagner les parcours et le développement des compétences	71
V.	Annexes	77
A.	Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°1 dédié aux familles Développement Commercial & Gestion.....	77
B.	Annexe 2 : Bibliographie	79
C.	Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°1 de la phase 3	81
D.	Annexe 4 : Questionnaire envoyé en amont de l’atelier prospectif consacré aux métiers du Développement commercial	82

Introduction

En 2016, l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a réalisé une étude prospective, visant à anticiper l'évolution des métiers du secteur d'ici 2025, pour aider les mutuelles à prendre des décisions stratégiques en matière de ressources humaines. Il s'agit aujourd'hui de renouveler ce travail, qui sera réalisé sur la période 2024-2026, afin de disposer d'une vision prospective à horizon 2032, intégrant les nouveaux enjeux et évolutions. L'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM) a donc lancé cette nouvelle étude prospective afin d'identifier les facteurs de transformation impactant les mutuelles, les axes d'évolution prospectifs qui se dessinent, et ainsi répondre à la problématique : **quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?**

En effet, le secteur mutualiste a continué d'évoluer dans un contexte de profondes mutations. Aujourd'hui, des facteurs de transformation d'ores et déjà identifiés se sont accélérés, et de nouveaux ont émergé. Il s'agit notamment de prêter une attention particulière aux :

- Facteurs externes de type politiques, économiques, ou légaux : pression réglementaire accrue et exigences prudentielles de plus en plus contraignantes, bascule accélérée de l'individuel vers le collectif en assurance entraînant la création de partenariats protéiformes, intensification concurrentielle marquée dans plusieurs domaines d'activités mutualistes, et ce de manière renforcée depuis la crise de la Covid-19.
- Facteurs sociétaux, sociaux et démographiques : vieillissement de la population, allongement de la durée de vie active, transition écologique et sociétale, difficultés économiques qui impactent la vie des adhérents ...
- Facteurs culturels impliquant de nouvelles attitudes et de nouveaux usages : rapports des clients / adhérents / patients à la santé, à l'assurance et à leur écosystème, marqués par une hausse des comportements consuméristes mais aussi une demande sociale de sens et de durabilité...
- Facteurs de transformation des organisations qu'ils soient plutôt technologiques (digitalisation, nouvelles technologies et nouveaux usages dont l'intelligence artificielle), ou bien intrinsèques aux dynamiques du secteur de la mutualité (concurrence exacerbée, regroupements, fusions...)

Une vision prospective de la transformation des activités des mutuelles à horizon 2032 est indissociable d'une analyse portant sur l'évolution des modes de travail, de collaboration et d'apprentissage. Ces facteurs de transformation spécifiquement RH sont le fruit de bouleversements profonds du rapport au travail et véhiculent également de nouvelles attentes des salariés : utilisation accrue des outils numériques, recherche

de flexibilité dans l'organisation du travail, développement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés, demande de respect d'un équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Les acteurs de la Mutualité doivent réfléchir à la manière dont ils peuvent intégrer ces changements dans la conception et l'exécution de leurs métiers. Cela implique une adaptation des politiques de gestion des ressources humaines, des pratiques de management, et des processus opérationnels. Il est également crucial d'identifier les impacts potentiels de cette recherche d'améliorations au sein des activités, notamment en termes de gestion d'équipe, de coordination, de communication, et de maintien de la qualité du service délivrée aux adhérents/patients. Les métiers de demain devront être conçus de manière à permettre cette capacité d'adaptation continue aux évolutions tout en préservant l'efficacité opérationnelle et la qualité du travail.

Pour l'ensemble de ces facteurs de transformation, qu'ils soient stratégiques ou RH, il s'agit d'identifier ceux qui ont vocation à exercer le plus d'influence sur le secteur mutualiste, leur degré d'impact, pour in fine, être en mesure de tracer des scénarios structurants et prospectifs par famille de métiers. Cette projection doit ensuite permettre de qualifier les impacts sur les métiers (transformation, déclin, émergence), leurs activités et d'identifier les compétences clés futures. Cette mise en perspective sur les besoins en compétences à l'avenir permettra d'anticiper l'accompagnement des parcours des collaborateurs d'une part, et de construire l'attractivité du secteur mutualiste de demain d'autre part.

D'un point de vue qualitatif, il est essentiel d'identifier les métiers en transformation, émergents, et ceux qui, à terme, pourraient intégralement évoluer, et de donner à voir quels seront les métiers stratégiques de demain. Une analyse fine de l'évolution des différents facteurs doit permettre d'identifier les besoins en compétences qui viendront structurer et nourrir les métiers de demain. Ces travaux nous permettront notamment d'établir une mise à jour des fiches métiers du secteur, et de proposer des plans d'actions concrets en matière de politique de formation et d'attractivité. En cela, cette étude constitue un véritable outil d'aide à la décision pour la branche professionnelle, et des pistes de réflexions stratégiques pour ses entreprises.

Il est également essentiel de connaître l'évolution des besoins en compétences (besoins de recrutement) sur les différentes familles de métiers. L'enjeu est d'identifier quels seront les métiers rares et en tension pour permettre d'une part à la branche de mettre en œuvre un plan d'action formation / attractivité adapté, et d'autre part aux entreprises de pouvoir s'organiser et anticiper l'ensemble de ces besoins, et aux salariés et futurs salariés de pouvoir évoluer au sein du secteur.

Cet exercice prospectif présente une complexité certaine au regard des facteurs d'incertitude et d'imprévisibilité sur un horizon de 5 à 7 ans, la trajectoire des transitions et des transformations à l'œuvre étant souvent jalonnée de moments de rupture et

d'accélération. Cependant, à l'aune des grands défis actuels, il est possible de dégager des lignes de force permettant, si ce n'est de le prédire, de prévoir l'avenir, notamment en termes d'évolution des métiers et des compétences.

Périmètre de l'étude : cette étude porte sur l'ensemble des périmètres de la Mutualité et de leurs activités associées :

- Assurantiel (Livre 2 du code de la Mutualité) ;
- Sanitaire et social (Livre 3 du code de la Mutualité) ;
- Représentation et coordination de mutuelles (Livre 1 du code de la Mutualité)

Objectifs de l'étude :

- **Vision stratégique et prospective** : dans un contexte de transition des compétences et de mutations croissantes et accélérées du secteur mutualiste, poser un diagnostic des facteurs de transformation et axes d'évolution prospectifs pour chaque secteur d'activités de la Mutualité sur un horizon de 5 à 7 ans.
- **Impacts métiers / compétences** : identifier les impacts sur les métiers et les compétences au sein des différents secteurs d'activité et familles de métiers de la Mutualité.
- **Attractivité du secteur** : examiner les leviers d'attractivité des différentes familles professionnelles afin de répondre aux enjeux d'attractivité en démontrant que les mutuelles, au cœur des transformations, recherchent des talents sur une diversité de fonctions clés pour leurs activités en embarquant un ensemble d'enjeux majeurs dont les transitions numériques et écologiques, mais aussi fidélisent et développent de véritables parcours pour leurs salariés actuels.
- **Plans d'actions** : disposer de préconisations et d'actions concrètes (pour la branche, pour les entreprises, pour les prescripteurs notamment les opérateurs pédagogiques et centres de formation) afin d'accompagner les trajectoires professionnelles et l'employabilité des salariés.

I. Méthodologie de l'étude

A. Une étude prospective jalonnée sur trois ans, avec pour point de départ un diagnostic commun, à décliner ensuite par famille professionnelle

La problématique soulevée par l'étude et les objectifs visés nécessitent la proposition d'une démarche innovante, et un séquençement en plusieurs temps des différentes phases d'analyse. En effet, les enjeux listés ont un impact sur la stratégie et le modèle économique des mutuelles. Ce premier volet a été réalisé dans le cadre de la phase n°1 de diagnostic partagé de l'étude. S'ensuit, et ce de manière unique par rapport aux précédents cycles d'études menées par l'OEMM, trois phases d'études spécifiques par famille professionnelle permettant d'analyser l'impact sur les activités et compétences des métiers (phases n°2 à 4 : livrables par famille professionnelle).

Phase n°1 : la première phase a permis de poser un diagnostic des facteurs de transformation et d'identifier des axes d'évolution majeurs qui forment un scénario prospectif de référence commun à tous les secteurs d'activité de la Mutualité. Cette phase sert de diagnostic commun pour une déclinaison, dans un deuxième temps, propre à chaque famille professionnelle de la Mutualité.

Phases n°2 à 4 : forte de cette première phase, l'étude de chaque famille professionnelle donne lieu à un livrable dédié incluant :

- Des axes d'évolution prospectifs dédiés à la famille professionnelle,
- Une analyse relative à l'évolution des compétences et des métiers de la famille professionnelle,
- L'évolution ou la création de fiches métiers,
- Les préconisations d'accompagnement et l'examen des leviers d'attractivité de la famille professionnelle.

Zoom Phase n°2 : Fonctions supports transverses à l'ensemble des livres de la Mutualité : Ressources Humaines (RH), Systèmes d'information (SI) et Marketing

Zoom Phase n°3 : Activités assurantielles – Gestion, Développement commercial, Gestion des risques et Actuariat → **Phase au sein de laquelle s'inscrit ce livrable dédié à la famille Développement commercial**

Zoom Phase n°4 : Activités médico-sociales et sanitaires : audio/optique, soins dentaires, autonomie et aide à la personne, et petite enfance

B. Une troisième phase de l'étude mobilisant les organisations mutualistes, les partenaires sociaux et les experts métiers

Cette troisième phase de l'étude est 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 de branche.

Ce comité de pilotage a permis de garantir la pertinence et la qualité des contenus et de valider les livrables clés de cette phase de l'étude, dont le présent document.

Cette troisième phase de l'étude est également coconstruite avec de nombreuses mutuelles participantes, impliquées à chaque étape du projet :

- Au travers des **ateliers prospectifs**, pour appréhender l'évolution du rôle et du positionnement de chaque famille de métier dans le cadre du scénario de référence identifié, ainsi que les impacts des facteurs de transformation sur les activités et les métiers de la famille à horizon 2032,
- Au travers des **ateliers préconisations**, pour poser un diagnostic d'attractivité des différentes fonctions assurantielles étudiées (Gestion, Développement commercial, Gestion des risques, Actuariat) et travailler autour de plans de préconisations adaptés
- Au **travers d'interviews ciblées** avec des experts métiers et RH issus de mutuelles de référence du secteur
- Lors de la phase de consolidation des analyses clés à la maille des évolutions des emplois, activités et compétences, et de la formulation des scénarios adaptés à chaque famille de métiers, au travers de deux **groupes de travail paritaires** (GTP)
 - Un premier GTP consacré au **premier volet de cette phase d'étude** autour des métiers du **Développement commercial** et de la Gestion
 - Un second GTP pour le second volet de cette phase d'étude consacrée aux métiers de l'Actuariat et de la Gestion des risques

Le cycle d'ateliers et d'interviews consacré au volet n°1 de la Phase 3 (Développement commercial & Gestion) a mobilisé plus d'une dizaine d'organismes mutualistes, et près de 34 experts métiers et RH issus de mutuelles de livre 2 de tailles hétérogènes, qui, par-delà leur diversité, restent confrontées à des défis communs.

C. Une troisième phase de l'étude permettant de décliner le scénario prospectif de référence et d'analyser les évolutions des activités, des emplois et des compétences à la maille des fonctions assurantielles

La troisième phase de l'étude prospective a pour objectifs :

- D'affiner les axes prospectifs à la maille de quatre familles spécifiques, à savoir les familles Gestion, Développement Commercial, Gestion des risques & Actuariat ;
- 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 de ces fonctions ;
- De poser un diagnostic d'attractivité des familles de métiers Gestion, Développement commercial, Gestion des risques & Actuariat et d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre à leurs enjeux et à leurs nouveaux besoins en compétences.

La méthode suivie dans le cadre du **premier volet de cette phase de l'étude** est détaillée à l'annexe 1 de ce présent document.

Cette phase met en exergue les évolutions opérées par les organismes au niveau des positionnements et rôles attendus pour les familles de métiers analysées dans leurs réponses aux nombreux facteurs de transformation exerçant une influence sur leurs activités. Elle fournit également une vision des impacts pressentis sur les métiers, leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, ainsi qu'une identification des métiers émergents pressentis pour apparaître au sein des organisations mutualistes à moyen terme.

D. L'élaboration d'un langage commun

De manière collective et paritaire, un lexique commun a été retenu dans le cadre de l'étude, afin de répondre au besoin méthodologique d'alignement de l'ensemble des parties prenantes sur le sens donné aux concepts. Est alors entendu :

- Qu'un **facteur de transformation** fait référence à toute variable ou tendance (politique, règlementaire, économique, technologique, sociale et culturelle) susceptible d'entraîner un changement significatif et une adaptation des organismes qui y sont confrontés. Ce terme doit être compris en dehors de toute connotation historique et politique, et en réponse uniquement aux besoins méthodologiques de l'étude. (*concept défini dans le cadre de la phase 1*)
- Qu'un **axe d'évolution prospectif** constitue une réponse stratégique des organismes / organisations aux facteurs de transformation, autrement dit une

direction majeure de changement ou de développement permettant d'anticiper l'avenir. (*concept défini dans le cadre de la phase 1*)

- Qu'un **métier en décroissance** est un métier dont le nombre de postes est appelé à décroître du fait d'un repositionnement produit / marché, de l'évolution des organisations, de l'introduction de nouvelles technologies¹...
- Qu'un **métier constant** est un métier dont le nombre d'activités n'a pas nécessairement augmenté et dont le contenu des activités et des compétences reste relativement constant.
- Qu'un **métier en transformation** est 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.²
- Qu'un **métier émergent** est soit apparu très récemment dans l'entièreté de ses activités soit découle d'une hybridation de plusieurs métiers ou d'une recomposition complète de ses activités et compétences associées.²

La démarche suivie a permis aux acteurs de la Mutualité de décliner collectivement un scénario prospectif de référence adapté à la famille **Développement commercial**. La déclinaison des axes d'évolution prospectifs à maille de la famille Développement commercial et le détail des évolutions pressenties du rôle et du positionnement de cette famille sont présentés et détaillés dans le cadre de la partie suivante.

¹ Accord de la Branche de la Mutualité

² France Compétences

II. Déclinaison du scénario de référence à horizon 2032 pour les fonctions Développement commercial

A. Un scénario de référence commun combinant cinq axes d'évolution prospectifs identifié dans le cadre de la première phase de diagnostic commun de l'étude

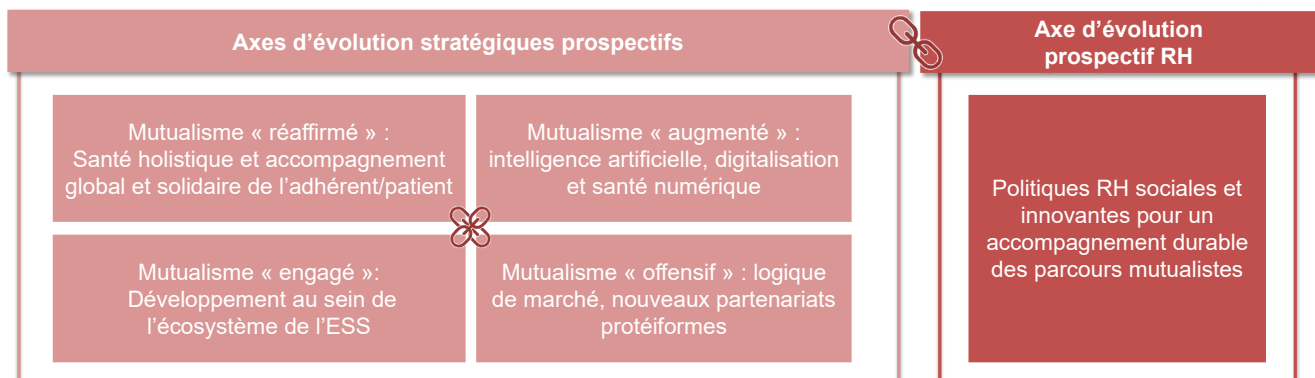
Face à l'ensemble des facteurs de transformation et pour répondre à leurs impacts sur les activités, les métiers et les compétences du secteur de la Mutualité à horizon 2032, les mutuelles se sont retrouvées autour d'une vision commune :

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

Ce scénario prospectif de référence combine un ensemble d'axes prospectifs (cf. infra) permettant à chaque dirigeant du secteur d'y puiser des solutions pour définir leur ligne stratégique à horizon 2032 : innovation, engagement, ingénierie sociale, appui sur les outils technologiques, prévention, accompagnement et promotion de la santé, ou encore proximité et animation des acteurs de l'écosystème.

Ce scénario de référence s'appuie ainsi sur quatre axes prospectifs d'évolution stratégique, qui constituent autant de réponses structurantes possibles des mutuelles face aux facteurs de transformation à venir. Ils ne sont pas indépendants les uns des autres, mais ont vocation à se combiner et s'alimenter :

- **Mutualisme « réaffirmé »** : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent/patient
- **Mutualisme « augmenté »** : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique
- **Mutualisme « engagé »** : développement au sein de l'écosystème de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)
- **Mutualisme « offensif »** : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes



En relais de ces quatre axes d'évolution, un axe prospectif RH a été spontanément identifié par les acteurs, pressenti pour être partie intégrante incontournable des stratégies mutualistes à horizon 2032. Il se formule ainsi : « **Politiques RH sociales et innovantes pour un accompagnement durable des parcours mutualistes.** »

Il est nécessaire de travailler à la déclinaison de ce scénario de référence et des différents axes d'évolution prospectifs à la maille de la famille de métiers Développement Commercial, en donnant à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de leurs fonctions au sein des organisations mutualistes.

B. Un scénario prospectif de référence adapté à la famille des fonctions Développement Commercial

- a. Vers un rôle clé de conseil pour promouvoir des solutions diversifiées (Prévention / Assurance / Services) en ligne avec les besoins globaux des adhérents et des entreprises

Dans le cadre du déploiement de la vision commune posée à horizon 2032 par les acteurs du secteur de la Mutualité - devenir des « *assemblers innovants et engagés au service de la santé et des solidarités* » -, les fonctions Développement commercial verront naturellement leur rôle et leur positionnement évoluer.

Les experts métiers de cette famille se sont donc retrouvés autour d'une vision commune adaptée à leurs fonctions à horizon 2032, en déclinaison du scénario de référence commun identifié. Elle se formule ainsi :

« Vers un rôle clé de conseil pour promouvoir des solutions diversifiées (Prévention / Assurance / Services) en ligne avec les besoins globaux des adhérents et des entreprises »

Décliné à la famille Développement commercial, le scénario de référence prospectif lui confère ainsi un rôle de **partenaire de vie des personnes** et de **partenaire RH des entreprises et de leurs salariés**. La fonction Développement commercial contribue dès lors à la réalisation de cette vision commune en devenant le promoteur d'un assemblage de produits et services pour proposer des offres intégrées et personnalisées à destination des adhérents et des entreprises qui répondent à leurs besoins globaux de promotion de la santé, de protection sociale et d'accompagnement.

b. **Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent**

En synthèse, l'axe d'évolution prospectif du mutualisme « réaffirmé » met en valeur la dynamique de **réaffirmation du positionnement d'acteur global de la santé et solidaire 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 au sein de sa communauté et de son écosystème. Cet axe envisage un retour au modèle originel des mutuelles, passant du simple « payeur aveugle » à un acteur global, solidaire et intégré de la santé. C'est une vision renouvelée et humaine de la santé, offrant à chaque adhérent un accompagnement global et personnalisé, tout au long de sa vie.

Dans ce cadre, les fonctions Développement commercial seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liés à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « réaffirmée ». Elles ont été identifiées comme jouant un rôle de pilote et de promoteur, c'est-à-dire que la famille Développement commercial sera fortement impliquée dans le pilotage, la conception et la mise en œuvre des actions et des projets relevant de cet axe stratégique.

Les fonctions Développement commercial seront notamment à l'œuvre et particulièrement contributrices pour :

- Délivrer un **accompagnement global et personnalisé** pour les personnes et les salariés, en allant au-delà de l'assurance de personnes et en proposant des solutions de prévention et d'accompagnement, dans les territoires ou en entreprise

- Promouvoir une **gamme diversifiée de produits et services de santé adaptés aux besoins spécifiques des adhérents, des entreprises et de leurs salariés.**
- Mener des **campagnes commerciales qui mettent en avant une approche globale de la santé**, incluant la prévention, le bien-être mental et physique.
- Développer la **prévention et la santé au travail**
- Établir des **partenariats avec des acteurs de la santé et/ou des opérateurs de services** pour renforcer l'offre de services et améliorer l'accompagnement des adhérents et des entreprises.

c. **Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS**

En synthèse, cet axe du 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.

Cet axe prospectif vise également à s'emparer pleinement des problématiques de développement durable et à capitaliser sur le potentiel unique de proximité territoriale des mutuelles. Par la concertation avec les acteurs locaux au sein des territoires (associations, acteurs sanitaires et médico-sociaux, collectivités locales...), il favorise ainsi la pertinence et la personnalisation des réponses d'utilité sociale que peuvent offrir les mutuelles aux besoins sanitaires et sociaux de leurs adhérents.

Dans ce cadre, les fonctions Développement commercial seront sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « engagée ». Leur contribution à cet axe prospectif pourra notamment porter sur :

- Promouvoir **des offres de prévention et d'accompagnement des adhérents et des entreprises** en s'appuyant, si nécessaire, sur l'expertise de partenaires issus de l'économie sociale et solidaire ;
- Adopter **des pratiques commerciales durables** au sens de la RSE, soucieuses de l'intérêt supérieur de l'adhérent et des salariés ;

- Participer à **des réseaux territoriaux ou des réseaux d'entreprises engagés** sur les thématiques sanitaires, sociales et sociétales ;
- Positionner leur mutuelle comme **un véritable partenaire de vie**, à l'échelle des territoires ou des entreprises, pour permettre aux individus de faire face aux aléas de l'existence, en mobilisant l'ensemble des partenaires associatifs ;
- **Dynamiser les relations avec les délégués mutualistes** et entreprendre des actions communes autour de l'action sociale, de la prévention et de la promotion de la santé.

En termes de développement commercial, un point d'attention majeur nécessite toutefois d'être souligné : dans le contexte actuel, marqué par des offensives réussies de nouveaux entrants sur des périmètres autrefois « réservés » à la sphère mutualiste (dernier exemple : l'appel d'offre pour la PSC santé des ressortissants du ministère de l'économie et des finances attribué à un néo-assureur), **les mutuelles se retrouvent manifestement de plus en plus en difficulté pour faire valoir leurs spécificités et faire reconnaître leur engagement auprès des attributeurs publics ou privés de marchés de protection sociale.**

d. **Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique**

En synthèse, l'axe d'évolution prospectif du mutualisme « augmenté » se concentre sur **l'intégration et le développement rapide des outils technologiques** au sein des organisations. L'avènement du "Mutualisme augmenté" représente une transformation majeure dans le domaine de la protection sociale et de la santé, tirant parti de tout le potentiel offert par **l'intelligence artificielle, la digitalisation et la santé numérique** pour améliorer la qualité et la personnalisation des services aux adhérents. Cet axe incarne une approche innovante de la santé pour y intégrer l'ensemble des problématiques inhérentes à la santé : le volet financier et le volet curatif mais également la prise en compte du virage préventif.

Dans ce cadre, les fonctions Développement commercial seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « augmentée ».

Les fonctions Développement commercial pourront ainsi :

- **Mettre à contribution l'IA au service de l'automatisation des process** de vente et de souscription ;
- Contribuer à la mise en œuvre de la **digitalisation des parcours de vente** ;
- **Développer des méthodes de qualification et de prospection « augmentées »** par l'IA et le Digital ;
- **Faire la promotion d'offres de santé numérique**, notamment dans le domaine de la prévention ;
- **Développer des partenariats avec des opérateurs de services**, soit en vue d'optimiser les parcours d'acquisition, soit en vue de proposer des offres additionnelles répondant aux besoins des adhérents et des entreprises.

Les opportunités soulignées par le « mutualisme augmenté » ne doivent toutefois pas reléguer au second plan la réalité des évolutions 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 nécessitant plus nécessairement de contacts humains, notamment chez les jeunes générations).

e. **Le positionnement des fonctions Développement commercial dans le cadre du mutualisme « offensif » : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes**

En synthèse, cet axe prospectif du 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. Cet axe prospectif valorise une ambition affichée et forte des organismes mutualistes à horizon 2032 de se réinventer et de répondre aux enjeux de survie et de compétition au vu du contexte actuel.

Dans ce cadre, les fonctions Développement commercial seront particulièrement et spécifiquement sollicitées pour impulser les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « offensive ». Elles ont été identifiées comme jouant un rôle de pilote, c'est-à-dire que

la famille Développement commercial sera fortement impliquée dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre des actions et projets relevant de cet axe stratégique.

Les fonctions Développement commercial pourront ainsi être fortement sollicitées pour :

- Promouvoir **des solutions diversifiées (prévention / assurance de personnes / services) en vue de valoriser le portefeuille client** et maximiser le multi-équipement ainsi que la fidélisation des adhérents et des entreprises ;
- **Exploiter tout le potentiel offert par les nouvelles stratégies d'acquisition digitale** des adhérents et des entreprises ;
- **Améliorer l'expérience prospect / client à chaque point de contact**, notamment en proposant une expérience client omnicanale plus riche (multi-device) et personnalisée incitant à la souscription ou la fidélisation.
- **Développer de nouveaux partenariats** en lien avec les équipes Marketing **pour se diversifier** et s'appuyer sur des acteurs spécialisés selon leurs activités, offres et produits, en signant des chartes mutualistes partagées ;
- **Développer des partenariats de distribution croisés** et les **relations avec le courtage, notamment en collectif** ;
- **Former des alliances avec d'autres familles d'acteurs** en vue de répondre aux grands AO publics (PSC) et privés (branches professionnelles).

Les modes d'action induit par le « mutualisme offensif », notamment en termes de montage d'alliances et de partenariats protéiformes, présentent naturellement des risques et des questions structurantes à ne pas négliger pour les mutuelles :

- Quelle est l'image renvoyée par la mutuelle dans le cadre d'alliances avec d'autres acteurs ?
- Quel est le risque de dilution de notoriété et de positionnement ?
- Quelle place réelle est occupée par la mutuelle au sein du dispositif de partenariat ?

En tout état de cause, la combinaison de tous ces axes stratégiques prospectifs ouvre un champ des possibles permettant d'imaginer les trajectoires d'évolution des métiers et des compétences associés aux fonctions Développement commercial.

III. Évolution prospective des métiers et des compétences au sein des fonctions Développement commercial

A. Analyse des facteurs de transformation impactant les modèles et les activités des fonctions Développement commercial au sein des mutuelles à horizon 2032

a. Méthode d'analyse des facteurs de transformation stratégiques et RH identifiés à la maille de la famille Développement commercial

En point de départ : l'appui sur les 20 facteurs de transformation clés identifiés dans la phase de diagnostic commun de l'étude

Au plan macroscopique, et à la lumière des grandes évolutions actuelles (politiques, économiques, réglementaires, sociales, technologiques et environnementales), de nombreux facteurs de transformation impactent et impacteront fortement les modèles des mutuelles, leurs activités et leurs métiers à horizon 2032. Ces facteurs ont été affinés, complétés et structurés autour de deux catégories au regard de l'importance des enjeux d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des salariés sur le marché du travail : des facteurs de transformation stratégiques d'une part et des facteurs de transformation spécifiquement RH d'autre part.

Les douze facteurs de transformation stratégiques retenus sont présentés ci-dessous, de manière synthétique. Ce schéma permet d'obtenir une vision synoptique des facteurs de transformation stratégiques analysés dans le cadre de cette étude :



En complément des facteurs de transformation stratégiques décrits précédemment, la première phase de diagnostic a permis de faire ressortir huit facteurs de transformation RH, particulièrement utiles et nécessaires à décrypter à l'aune des difficultés de recrutement, d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des salariés en Mutualité. Ces facteurs RH impactent déjà fortement les stratégies et modèles des mutuelles, et les évolutions sont attendues à la hausse. Voici la liste de ces facteurs RH dont l'explicitation témoigne des enjeux invoqués :



Ces différents facteurs stratégiques et relevant d'enjeux RH ont été analysés à l'aune de leurs impacts pressentis sur les différents métiers des fonctions Développement commercial, de leurs activités et leurs compétences.

En point de départ également : l'identification de certains métiers clés pour la famille Développement commercial permettant d'étudier la majorité des activités et tâches menées par ces fonctions.

Cinq métiers figurent déjà pour la famille Développement commercial dans le référentiel des métiers de la branche de la Mutualité, à savoir :

- L'assistant commercial,
- Le téléconseiller,
- Le chargé d'accueil et de relation client / adhérent,
- Le conseiller mutualiste collectif,
- Le conseiller mutualiste individuel.

Au regard des grandes évolutions à l'œuvre (développement du collectif, multiplication des partenariats, diversification en assurance et dans les services), il était nécessaire de venir compléter et approfondir la liste des métiers pour travailler plus largement sur les évolutions des activités et des compétences. Une liste de neuf métiers clés a donc été réalisée en s'appuyant sur un benchmark des métiers Développement commercial présents au sein de cartographies des métiers d'autres observatoires de branches proches de la Mutualité comme l'OEMA, l'OPMQ de la Retraite Complémentaire et de

la Prévoyance, l'OPIIEC mais également d'autres OPCO comme l'Observatoire prospectif du commerce.

Par voie de conséquence, la liste suivante a donc été retenue dans le cadre de l'étude des métiers des fonctions Développement commercial :

- Le responsable / directeur commercial
- L'assistant technico-commercial
- Le téléconseiller
- Le chargé d'accueil et de relation client / adhérent
- Le conseiller mutualiste en collectif
- Le conseiller mutualiste en individuel
- Le responsable des partenariats
- Le délégué courtage
- Le chargé de grands comptes

À partir de ces éléments, nous avons réalisé un primo-diagnostic croisant facteurs de transformation et impacts pressentis sur les différents métiers clés identifiés, leurs activités et leurs compétences

Afin d'affiner la compréhension des impacts des facteurs sur les fonctions Développement commercial et des évolutions pressenties de leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, nous nous sommes appuyés sur une analyse documentaire. Cette analyse a ensuite été croisée aux enseignements clés tirés d'une enquête auprès d'experts métiers, réalisée en amont de leur participation à des ateliers prospectifs.

Chiffres clés de l'enquête dédiée aux fonctions Développement commercial :

- 12 facteurs de transformation stratégiques analysés et priorisés
- 7 facteurs de transformation RH analysés et priorisés
- 9 métiers clés analysés
- 4 axes d'évolution prospectifs stratégiques analysés

À partir de ce primo-diagnostic, ont été menés une consolidation et un approfondissement de l'analyse des impacts des facteurs de transformation sur les métiers, leurs activités et leurs compétences dans le cadre d'un atelier prospectif ainsi qu'un groupe de travail paritaire.

L'atelier prospectif mené sur les fonctions Développement commercial a permis :

- De se projeter collectivement sur le rôle des fonctions Développement commercial au sein des mutuelles de livre 2 à horizon 2032,
- D'identifier et clarifier les tendances qui impacteront particulièrement les fonctions Développement commercial des mutuelles de livre 2
- De définir les impacts de ces tendances sur les métiers, les activités et les compétences : quelles compétences clés développer, quels nouveaux métiers et nouvelles compétences à venir ?

Les enseignements clés tirés de l'atelier ont été ensuite retravaillés, amendés puis consolidés en groupe de travail paritaire. Ils sont présentés ci-après.

b. Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Développement commercial

Analyse des principaux facteurs de transformation stratégiques impactant les activités de la famille de métiers Développement commercial à horizon 2032

De manière spontanée, répondant à une question ouverte et avant toute administration de questionnaire fermé, les experts métiers en Développement commercial identifient l'intelligence artificielle, le Digital et la RSE comme les principales tendances qui impacteront leurs activités sur les 5 à 7 prochaines années.

Plus spécifiquement, à horizon 2032 :

- **L'intelligence artificielle, l'automatisation et la digitalisation sont** perçues comme des leviers majeurs de transformation des pratiques commerciales et des outils métiers
- **La montée en puissance des enjeux RSE est fortement ressentie avec la** prise en compte croissante des attentes en matière d'impact social et environnemental, d'éthique et de responsabilité dans les démarches commerciales

« Spontanément, pour vous, au plan stratégique, quelles sont les principales tendances qui impacteront les fonctions Développement Commercial sur les 5 à 7 prochaines années ? »



Les salariés se sont ensuite positionnés sur les douze facteurs de transformation stratégiques ayant été retenus dans le cadre de la phase n°1 de l'étude. Dans le cadre de cette demande de hiérarchisation de facteurs donnés, **le développement de l'IA, l'évolution du système de santé et le consumérisme** apparaissent clairement comme prioritaires.

Il est important notamment de retenir que ces résultats confirment les réactions spontanées des salariés commerciaux concernant les nouvelles technologies (IA & Digital) mais viennent rappeler avec force l'importance de la prise en compte du consumérisme sur un marché hyperconcurrentiel :

- **L'intelligence artificielle** arrive en première position des facteurs de transformation qui impacteront le plus les fonctions Développement commercial à horizon 2032 avec des impacts pressentis très forts (*note sur 4 : 3,46*).
- **L'évolution du système de santé** arrive en seconde position (*note sur 4 : 3,31*), tant les organismes complémentaires dépendent des différentes orientations prises par les pouvoirs publics en matière de politiques publiques de santé et de financement de la protection sociale.
- **Le consumérisme**, défini comme l'évolution des attentes et exigences des adhérents (prix, services, produits...) arrive en troisième position des facteurs de transformation qui impacteront le plus les fonctions Développement commercial à horizon 2032 avec des impacts pressentis comme forts (*note sur 4 : 3,31*). Les attentes des adhérents reposent sur un rapport qualité/prix élevé en raison du coût des mutuelles, mais avec une exigence forte sur la qualité et la personnalisation des services rendus. Le lien affinitaire de certains adhérents avec leur mutuelle tend à se diluer, voire à disparaître, depuis la généralisation

de la complémentaire santé pour les salariés du privé. L'adhésion à une mutuelle ne relève plus d'un lien identitaire mais souvent d'un lien intermédié par l'entreprise et/ou le courtier-gestionnaire. Les entreprises adoptent également parfois une vision comptable de la protection sociale et cherchent à optimiser leurs coûts tout en développant des exigences élevées en matière de qualité de service pour alléger leurs propres charges administratives internes.

- Il est intéressant de noter que **six des facteurs de transformation proposés sont estimés comme ayant des impacts plus que forts** (*note > 3 sur 4*) sur les fonctions Développement commercial. Aux trois facteurs de transformation d'ores et déjà évoqués, viennent s'ajouter le **renforcement des contraintes réglementaires et prudentielles**, la **digitalisation** et le **vieillessement de la population**.
- Bien que classés derniers lors de l'exercice priorisation, **la bascule de l'individuel vers le collectif (PSC)** et le **changement climatique** constituent des facteurs qui vont continuer d'être ressentis par les fonctions Développement commercial même si aujourd'hui leur impact est pressenti comme étant modéré, notamment au regard du fait qu'ils exercent leurs effets depuis un certain temps déjà. (*impacts moyens pressentis, notes à 2,69 et 2,46 sur 4*)

Analyse des principales tendances RH impactant les activités de la famille de métiers Développement commercial à horizon 2032

Les experts commerciaux ayant répondu au questionnaire identifient spontanément comme tendances RH qui impacteront leur famille de métiers à horizon 2032 :

- Le **maintien de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle**, avec des **attentes renforcées en matière de QVCT**, de flexibilité et de télétravail ;
- La **pression sur la performance**, liée aux exigences de résultats, aux objectifs chiffrés et à l'intensité du pilotage managérial ;
- Le **militantisme et l'évolution des postures des salariés**, exprimant une recherche de sens, d'engagement et de cohérence éthique en matière de valeurs ;
- L'**impact de l'IA** sur les outils et méthodes de travail, perçue comme un vecteur de transformation des pratiques et des compétences requises.

classement : ces deux dimensions sont perçues comme ayant un impact plus limité à terme sur les fonctions Développement Commercial, bien qu'elles fassent partie des préoccupations RH émergentes.

En synthèse, à horizon 2032, **l'intelligence artificielle et l'évolution des rapports au travail** (recherche d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle) **sont les facteurs qui** auront le plus d'impacts sur la transformation des activités commerciales. Le schéma ci-après permet d'obtenir une vision synoptique des facteurs de transformation stratégiques et RH pressentis pour avoir le plus d'impact sur les activités Développement Commercial à horizon 2032 :

Les <u>facteurs de transformation stratégiques</u> qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Développement Commercial	Les <u>facteurs de transformation RH</u> qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Développement Commercial
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'intelligence artificielle 2. L'évolution du système de santé 3. Le consumérisme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'évolution des rapports au travail (équilibre de vie, typologie de contrat de travail...) 2. L'évolution des modes de travail 3. L'évolution des modes de management (vers plus d'horizontalité, d'autonomisation des équipes...)

c. Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Développement commercial à horizon 2032

Les principaux facteurs de transformation stratégiques priorisés pour leurs impacts pressentis sur les activités commerciales, que sont **l'intelligence artificielle, l'évolution du système de santé et le consumérisme** sont détaillés de manière plus fine ci-dessous.

- **L'intelligence artificielle bouleverse de manière structurelle les missions et contours des fonctions Développement commercial**

En préambule, il est essentiel de rappeler que l'intelligence artificielle, notamment l'intelligence artificielle générative, se développe à un rythme accéléré, pour ne pas dire vertigineux, offrant aux fonctions commerciales des perspectives majeures de développement et de transformation.

Pour rappel, l'Intelligence Artificielle (IA) est un domaine de l'informatique qui se concentre sur **la création de systèmes capables d'exécuter des tâches en simulant l'intelligence humaine**. Ces tâches incluent la prise de décision, la résolution de problèmes, la perception et la compréhension du langage naturel. **L'IA implique l'étude et la création d'algorithmes qui peuvent apprendre et agir de manière autonome.**

³ Existant depuis de nombreuses années, l'IA connaît depuis 2021 des progrès vertigineux en matière de traitement de données massives (Big data) et d'augmentation de la puissance de calcul, entraînant une nouvelle ère dans la multiplication de ses cas d'usage et son intégration dans les organisations. Pour autant, l'IA doit faire face encore actuellement à de nombreuses limites, comme en matière de biais de ses données de base, notamment si elles ne sont pas représentatives ou équitables, ou en matière de responsabilité des décisions prises par l'IA et de transparence et de compréhension des décisions prises ⁴. Le développement de l'IA accroît également les risques de fraude et de piratage des données. Pour les mutuelles de livre 2, l'IA permet de soutenir l'ensemble de leur chaîne de valeur et peut s'appliquer à une multiplicité de cas d'usages métiers : optimiser la gestion des sinistres et la qualité de la relation client mais aussi améliorer la lutte contre les fraudes et la prévention des risques, tout en offrant de nouvelles opportunités d'innovation en matière de services par exemple.

L'intégration et le développement de l'IA pour les activités des fonctions Développement commercial se traduira par l'utilisation de technologies avancées, telles que le Machine Learning et l'analyse prédictive, pour mieux **comprendre les attentes des prospects, des adhérents et des entreprises, susciter la souscription et la fidélisation, personnaliser les campagnes de souscription** et optimiser la **diffusion de l'information** dans un contexte concurrentiel renforcé, tout en respectant des valeurs éthiques et des contraintes réglementaires fortes. En particulier, les activités suivantes seront amenées à évoluer fortement avec l'intégration des outils d'IA⁵ :

- **La conception de produits et services, en lien avec les services Marketing : grâce à l'automatisation de la segmentation et du ciblage des campagnes de marketing**⁶, l'IA permettra une analyse approfondie des données entreprises / adhérents / prospects, facilitant la création de segments précis pour des campagnes de souscription plus efficaces. En individuel, notamment sur les segments des travailleurs non-salariés et des seniors, en

³ Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas, Atlas, 2024

⁴ Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas, Atlas, 2024

⁵ Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2023

⁶ 30 nuances d'IA, Numeum, Cigref, Planet Tech Care, 2024

exploitant des techniques de machine learning, les équipes Marketing et Commerciales auront la capacité d'identifier des comportements et des préférences spécifiques, adaptant ainsi leurs produits et services, leurs messages et contenus pour une meilleure résonance auprès des publics visés. En collectif, sur le segment des contrats standards ou dans le cadre de la PSC, la finesse des données collectées et l'amélioration tendancielle des algorithmes prédictifs, permettra de mieux cerner les besoins des entreprises, des administrations et de leurs salariés. Cette capture des besoins permettra d'aller au-delà des exigences imposées par les cadres conventionnels et réglementaires, en vue de proposer par exemple des services personnalisés à forte valeur ajoutée en matière de prévention ou d'accompagnement. Concernant les contrats collectifs sur mesure, l'appui sur l'IA permettra probablement d'augmenter l'automatisation du travail de tarification, d'affiner le catalogue de services additionnels pertinents à proposer et d'accélérer la mise en forme et l'entrée en relation contractuelles avec ce type d'entreprises.

- **Les activités de conquête commerciale**, que ce soit sur un mode « push » (= proposition pro-active) de prospection et de génération de leads (contacts qualifiés) ou sur un mode « pull » de réponses aux appels d'offres publics et privés (= réponses réactives à des cahiers de charges), seront amenées à évoluer profondément. En individuel, conjuguée au développement du numérique, il est fort à parier que l'IA va opérer progressivement un transfert de responsabilité des activités de conquête commerciale vers les services marketing en charge du digital et de l'élaboration des parcours clients. En collectif standard, des protocoles automatisés de prospection pourront être mis en place grâce à l'IA, que ce soit pour générer des leads qualifiés et des prises de rendez-vous commerciaux, impliquant encore des interactions humaines, ou bien encore de manière plus poussée pour opérer le processus de souscription de bout en bout sans passer par une intervention humaine mais en s'appuyant sur les différents outils conversationnels rendus possibles par la technologie. La suppression de toute intervention humaine apparaît plus difficile dans le cas des grands comptes et des contrats sur mesure, qui nécessiteront, quels que soient les leviers d'optimisation offerts par l'IA, la présence de rôles de lobbyistes, de négociateurs et de conseils, capables d'appréhender la complexité et la totalité des enjeux de protection sociale et d'accompagnement RH posés par une structure d'une certaine envergure, qu'elle soit publique ou privée.
- **Les process de vente et de souscription dans leurs dimensions juridiques, actuarielles et contractuelles vont probablement être fortement algo-rythmés**, tant la possibilité de mettre en place de la

documentation auto-alimentée et auto-générée ainsi que des clausiers « intelligents » sera démultipliée. L'IA générative facilitera la création et l'ajustement de contenus documentaires, tels que les devis, les propositions tarifaires, les contrats, les bulletins de souscriptions et les règlements mutualistes.

- **En matière de fidélisation, l'analyse prédictive des besoins des adhérents / entreprises et salariés facilitera la définition et la promotion de nouvelles offres de services adaptés⁷** : en croisant des données de santé publique, des données internes et des données comportementales, l'IA permettra d'anticiper les besoins des adhérents et des entreprises, notamment en matière de prévention, de lutte contre l'absentéisme, de santé au travail, de parcours de soins ou de services de proximité. Cette anticipation facilitera la mise en place de services proactifs et adaptés, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélisation des adhérents.
- Enfin, **les activités de pilotage de la performance commerciale seront grandement facilitées par l'intégration de l'IA** qui démultipliera les capacités de restitution multi-dimensionnelle et multi-granulaires des données issues de la production commerciale, que ce soit en termes de générations de tableaux de bords automatisés qu'en termes de capacité de visualisation des données liées à l'activité commerciale.
- De manière moins marquée, mais néanmoins possible, **les activités commerciales liées à la recherche, à la conclusion et à l'entretien de partenariats** pourront également connaître quelques évolutions facilitées par l'IA, notamment en matière de détection et de sourcing de partenaires d'une part (notamment dans le champ foisonnant des services aux entreprises et à la personne), ou en matière de conception des supports documentaires partenariaux d'autre part.
- **Concernant les méthodes de vente**, la formation des commerciaux pourra également s'appuyer sur les possibilités offertes par l'IA en matière de conception et de réalisation de parcours de formation en e-learning auto-administrés.

Tous les développements liés à l'intelligence artificielle soulèvent toutefois 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).

⁷ Étude DRH 2024 : état des lieux et futur de la fonction, Lab RH & Think IGO, 2024

Les questions sous-jacentes liées à la mesure de l'empreinte numérique environnementale, à la sobriété énergétique, à la protection des données personnelles et à la pérennité de l'emploi seront autant de défis à relever. L'anticipation des impacts humains liée à ces transformations portera nécessairement une attention particulière à l'accompagnement des parcours professionnels en l'inscrivant dans un pilotage rigoureux.

- **L'évolution du système de santé va continuer de peser fortement sur les activités commerciales des mutuelles de livre 2 dans les années à venir**

Les changements dans les politiques de santé publique et la réforme de l'hôpital, **l'évolution du rapport entre le régime obligatoire et le régime complémentaire**, les avancées technologiques médicales et les nouvelles attentes des patients en matière de soins obligent les organismes à adapter leurs offres pour rester pertinentes et efficaces. Est à noter que certaines pathologies sont de plus en plus présentes comme celles liées à la santé mentale, premier poste de dépense de l'Assurance maladie en 2022, et principal facteur d'arrêt de travail de longue durée, étant connu qu'une personne sur 5 est touchée chaque année par un trouble psychique en France. Par ailleurs, avec **un accès aux soins qui demeure inégal** à l'échelle des territoires français et, dans un contexte de baisse attendue de la démographie médicale, les fragilités et les inégalités d'accès aux soins s'accroissent, pénalisant plus fortement les foyers les plus modestes selon la DREES. **La santé inclusive** prend donc de l'ampleur avec l'intégration de la lutte contre ces inégalités d'accès aux soins et l'ensemble des déterminants sociaux de santé qui y sont liés. Ce sont autant d'évolutions qui invitent les mutuelles à adapter leurs offres, leurs produits, leurs services et leurs modèles. En outre, au regard du « **virage préventif** » souhaité également par les pouvoirs publics, les organisations mutualistes intensifieront leurs efforts en matière de prévention par le biais d'actions de formation, de sensibilisation et de mesures incitatives. La prévention deviendra une priorité pour améliorer la santé publique et réduire les coûts liés aux soins curatifs. Dans cette optique, les fonctions développement commercial auront un rôle majeur à jouer pour promouvoir ces nouvelles solutions dans les territoires ou dans les entreprises.

- **En matière de conception de produits et services**, en lien avec les services Marketing, les fonctions commerciales participeront, grâce à leur connaissance du terrain, à une toute nouvelle ingénierie sociale de conception de services de prévention, de promotion de la santé et d'accompagnement des entreprises et des individus. Sur un plan plus commercial, il est possible d'anticiper demain une tendance à la monétisation de ses services au regard de la multiplicité et de l'importance des besoins existants (suivi d'hospitalisation, aide aux aidants,

sport, prévention adaptée à chaque contexte professionnel et/ou territorial, aide à l'orientation dans le système de soins, aide à la géolocalisation des professionnels de santé pratiquant des tarifs conventionnés, conventionnements avec de nouveaux opérateurs de santé au-delà du tiers-payant ou des réseaux de soins actuels, accès facilité à des soins de qualité, santé numérique, synergies avec les mutuelles de livre 3, lutte contre l'absentéisme en entreprise, pilotage des risques psycho-sociaux, prise en compte des déterminants de santé avec des offres de services tournées vers les thèmes de l'alimentation ou du logement, médecine au travail, campagnes de vaccination au travail....)

- **Les activités de conquête commerciale et de fidélisation** s'appuieront naturellement de plus en plus sur ce volet serviciel pour gagner en compétitivité, en différenciation et en pertinence auprès des individus, des entreprises et des administrations. La capacité à proposer des logiques de services affinitaires, tenant compte des spécificités de santé de chaque contexte individuel, professionnel, ou territorial, deviendra un atout majeur. Les services promus par les fonctions développement commercial devront être en mesure de convaincre d'une part de leur contribution à la maîtrise de la dépense de santé (pour les individus, les entreprises, les collectivités, les administrations) et d'autre part de leur valeur ajoutée médico-sociale en matière d'accès à une offre de prévention, de soin et d'accompagnement de qualité.
- **C'est ce même esprit serviciel qui présidera aux activités de détection et d'animation de partenariats avec de nouveaux acteurs plus ou moins éloignés du champ traditionnel de l'assurance de personnes** (opérateurs technologiques, associations, fondations, opérateurs de santé numérique, collectivités, professionnels de santé, opérateurs de services...). La capacité à structurer et animer, autour de thématiques de santé ciblées, des réseaux de partenaires issus d'horizons différents deviendra un atout majeur dans un contexte de banalisation des offres assurantielles.
- **En matière de pilotage de la performance commerciale**, de nouveaux indicateurs de suivi de souscription et d'utilisation des nouveaux services viendront compléter les tableaux de bord des directeurs commerciaux.
- En impulsant ainsi une nouvelle dynamique commerciale autour des services, l'évolution du système de santé offre de nouvelles perspectives de développement incitant les mutuelles de livre 2 à penser de plus en plus leur modèle et leur chaîne de valeur en dehors ou au-delà de l'activité financière stricto sensu d'organismes complémentaires, intervenant en payeur-relais de la sécurité sociale. Par voie de conséquence, **les commerciaux seront invités à découvrir de nouvelles approches empathiques et de nouvelles méthodes**

de vente holistiques centrées sur la compréhension fine des besoins sanitaires et sociaux des individus, des familles et des entreprises.

- **Le consumérisme bousculera encore profondément les activités de développement commercial des mutuelles de livre 2 dans la mesure où il constitue un véritable défi au principe de mutualisation des risques et de solidarité sur lequel est fondé le modèle mutualiste**

Pour faire face aux exigences accrues des adhérents et des entreprises en matière d'optimisation des coûts de leur mutuelle et de recherche d'un rapport qualité / prix optimal, les fonctions commerciales auront un rôle majeur à jouer, en lien avec les équipes techniques, pour élaborer auprès de leurs prospects et clients de véritables guides pédagogiques éclairant les principes de tarification inhérents à l'activité assurantielle.

Cette nécessité posée, il ne sera en tout état de cause pas possible d'échapper aux dynamiques ultra-concurrentielles et aux logiques tarifaires agressives imposées par d'autres acteurs.

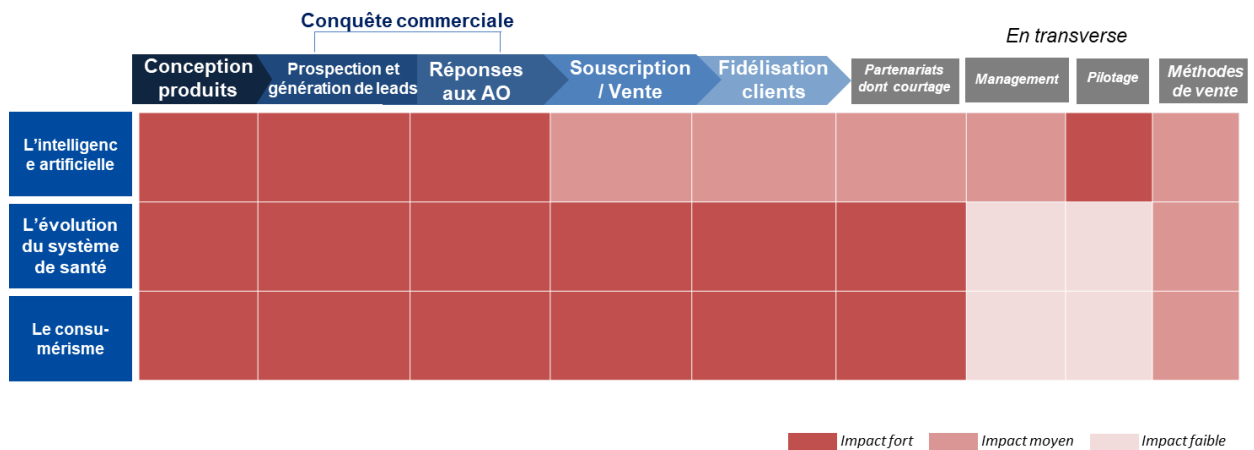
Dans ce contexte, les fonctions commerciales devront être en mesure de jouer un véritable rôle de conseil et de pédagogue pour éclairer leurs clients.

En matière de conquête commerciale, le consumérisme des individus et des entreprises devra être contrebalancé par la capacité des commerciaux à promouvoir :

- leur politique de tarification, tournée vers la recherche d'équilibre et de pérennité à long terme ;
- leur offre de services, notamment en termes d'impacts sur la sinistralité et la maîtrise de la trajectoire d'évolution des coûts ;
- leur plateforme de gestion au service d'une qualité de service de haut niveau et d'un transfert de charges administratives vers les clients finaux réduit à sa portion congrue.

De ce point de vue, les fonctions commerciales, si elles veulent garantir la **fidélisation** de leurs clients, devront de manière transversale, coordonner de plus en plus étroitement leurs actions avec les équipes techniques, les équipes marketing, les équipes informatiques, les équipes de gestion et de relation-adhérent.

Le schéma ci-dessous offre en synthèse une vision synoptique de l'intensité des impacts pressentis des trois principaux facteurs de transformation stratégiques sur la chaîne de valeur des fonctions Développement commercial.



B. Évolution prospective des métiers des fonctions Développement commercial à la maille de leurs activités et de leurs compétences

À la lumière des principaux facteurs de transformation évoqués précédemment, les métiers du Développement commercial, dans leurs domaines de responsabilités respectifs, verront leurs activités évoluer, requérant ainsi la consolidation ou le développement de nouvelles compétences. Pour rappel, neuf métiers clés des fonctions Développement commercial ont été analysés :

- Le responsable / directeur commercial
- L'assistant technico-commercial
- Le téléconseiller
- Le chargé d'accueil et de relation client / adhérent
- Le conseiller mutualiste en individuel
- Le conseiller mutualiste en collectif
- Le chargé de grands comptes
- Le responsable des partenariats
- Le délégué courtage

De prime abord, et avant de détailler les évolutions pressenties de chacun des métiers cités ci-dessus, il est intéressant de noter que la majorité des métiers du Développement commercial sont pressentis comme étant des métiers en transformation.

- **RESPONSABLE / DIRECTEUR COMMERCIAL**

Le responsable / Directeur commercial définit et pilote la stratégie commerciale globale de l'organisation, en déclinaison de la stratégie globale de l'entreprise. Il gère et alloue les budgets et les ressources commerciales, et supervise les équipes commerciales et les projets menés.

En tant que fonction managériale, il s'agit d'un métier qui n'évoluera pas fondamentalement dans son périmètre d'attributions et est qualifié aujourd'hui de « métier constant », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Certaines de ses activités seront toutefois amenées à évoluer et prendre de l'ampleur comme :

- Les **activités de lobbying** en amont auprès des grands donneurs d'ordre publics et privés, des institutions et cercles d'influence professionnels, voire auprès des partenaires sociaux au sein des différentes branches professionnelles ;
- Les **activités de montage et d'animation de réseaux de partenaires** dans un contexte de diversification accrue des offres de produits et services ;
- Les **activités de pilotage de la performance commerciale** dont les possibilités seront démultipliées par l'usage conjugué du numérique et de l'IA ;
- Les **activités d'animation des équipes commerciales** en multipliant les occasions de rencontres, de team-building, de challenges, de séminaires et d'ateliers de partages des bonnes pratiques ;
- Les **activités de coordination transverse** avec les directions marketing, technique, gestion et informatique.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître l'environnement réglementaire de la sécurité sociale et de l'assurance de personnes • Maîtriser les outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data 	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes • Animer et fédérer les équipes commerciales en interne • Savoir animer et entretenir un réseau • Maîtriser les techniques d'influence

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting (plan d'actions commerciales, budget, ROI...) • Savoir s'adapter à un environnement évolutif • Susciter l'adhésion des équipes autour des nouveaux projets • Animer, coordonner et faciliter les échanges entre équipes commerciales / équipes marketing / équipes gestion et équipes techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires • Savoir animer un réseau de délégués mutualistes

• **ASSISTANT TECHNICO-COMMERCIAL**

L'assistant commercial assure l'assistantat commercial et contribue à la préparation et au traitement administratif de l'action commerciale des conseillers mutualistes ou chargés de développement entreprise. Il assure le suivi de l'activité commerciale des adhérents et des prospects en utilisant les techniques bureautiques. Il participe également à l'accueil et à la fidélisation des clients.

Il s'agit d'un métier qui évoluera très fortement dans son périmètre d'attributions et est qualifié aujourd'hui de « métier en transformation ». Son évolution pressentie consiste

à tendre vers plus de polyvalence et à combiner les activités et compétences qui relèvent aujourd'hui d'autres métiers, comme ceux de :

- Téléconseiller / chargé de relation à distance
- Chargé d'accueil et de relation client / adhérent
- Conseiller mutualiste individuel

Au regard de la montée en puissance des outils technologiques permettant de rationaliser les activités bureautiques et administratives, la dimension relationnelle de ce métier va être amenée à prendre de plus en plus d'ampleur.

Ainsi, certaines de ses activités, au contact des adhérents, seront amenées à évoluer et prendre de plus en plus d'importance comme :

- Assurer la prise de rendez-vous pour les conseillers mutualistes, gérer et suivre les agendas, assurer les relances téléphoniques assorties d'une argumentation commerciale ;
- Assurer des permanences pour apporter des informations nécessaires aux adhérents et aux prospects ;
- Assurer le suivi par des contacts téléphoniques réguliers pour consolider et fidéliser la relation ;
- Présenter et promouvoir la gamme de produits, de prestations et de services (complémentaire santé, prévoyance, épargne, retraite...) auprès de ses interlocuteurs en fonction de leurs besoins dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- Réaliser des ventes à distance ou en agence.

Les activités relevant du volet administratif seront probablement amenées à décroître :

- Assister le ou les conseiller(s) mutualiste(s) pour établir une relation et fournir des précisions techniques et administratives ;
- Faire circuler l'information utile à l'équipe des commerciaux ;
- Etablir les contrats et en assurer la transmission auprès des interlocuteurs concernés ;
- Assurer la gestion et le suivi de ces contrats ;
- Mettre à jour la base de données clients-adhérents / prospects.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les offres concurrentes dans son activité de conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires

<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte la réglementation spécifique à l'intermédiation dans les relations aux clients - adhérents • Appliquer les règles et procédures définies par la mutuelle • Assurer des activités commerciales en lien avec les équipes de conseillers 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir assurer l'accueil physique, téléphonique et administratif des personnes accompagnées • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Maîtriser les techniques d'entretien
---	---

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir travailler en équipe • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Être réactif en vue d'améliorer son intervention ou le service proposé 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents

• **TELECONSEILLER**

Dans le cadre d'une relation omnicanale, le téléconseiller recueille les demandes d'informations et réclamations des adhérents/clients et tiers, les traite et les oriente. Il conseille les adhérents/participants pour toutes les questions relatives à la gestion des contrats de la mutuelle dans le domaine de la santé ou de la prévoyance, en portant une attention particulière à la satisfaction de leurs attentes. Selon son positionnement, il peut contribuer au développement de la mutuelle par ses appels de prospection ou de suivi des adhérents pour les fidéliser.

Il s'agit d'un métier qui évoluera très fortement dans son périmètre d'attributions et est qualifié aujourd'hui de « métier en transformation ». A l'instar du métier d'assistant technico-commercial, son évolution pressentie consiste à tendre vers plus de polyvalence, à aller au-delà de la relation à distance, et à combiner les activités et compétences qui relèvent aujourd'hui d'autres métiers, comme ceux de :

- Assistant technico-commercial
- Chargé d'accueil et de relation client / adhérent
- Conseiller mutualiste individuel

Si le cœur d'activités va évoluer vers plus de prise d'initiatives au niveau commercial, et vers plus de possibilités au niveau des modalités de contact avec les adhérents, ses activités principales, à la lisière de la gestion de la relation adhérent et du développement commercial, vont sensiblement rester analogues :

- Les activités de traitement des appels entrants et sortants de la mutuelle resteront au cœur de ce métier mais elles seront probablement accompagnées d'un rôle qui ne se limitera probablement plus à la seule relation téléphonique :
 - Répondre aux demandes d'information sur la compréhension d'un dossier, assurer l'accueil téléphonique des adhérents et des partenaires, les orienter, les conseiller pour toutes les questions relatives aux produits et aux services de la mutuelle et traiter les éventuelles réclamations ;
 - Exécuter les actes de gestion liés à certains appels ;
 - Effectuer des appels sortants dans le cadre d'opérations de mutualisation, de fidélisation et d'enquêtes de satisfaction ;
 - Participer au développement de la mutuelle en élargissant et fidélisant le portefeuille par une prospection active.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services • Rechercher et cibler des informations pertinentes dans des applications et bases documentaires variées • Appliquer les règles et procédures définies par la mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en confiance l'interlocuteur lors des opérations de prospection ou de prise de contact • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents

• CHARGÉ.E D'ACCUEIL ET DE RELATION CLIENT - ADHERENT

Le chargé d'accueil et de relation clients-adhérents assure l'accueil physique et/ou téléphonique, oriente les personnes (assurés sociaux, les mutualistes, les prospects, partenaires...) et prend en charge différentes tâches administratives dans le respect des règles et des procédures en vigueur. Il contribue à promouvoir l'offre individuelle et peut être amené à participer à des actions de développement commercial menées dans son entité sur les produits.

Historiquement et encore aujourd'hui au sein des organisations, les métiers de chargé d'accueil et de relation-adhérent, de téléconseiller et d'assistant commercial sont parfois distincts. Cependant, au vu de l'intégration croissante des outils numériques et de l'IA qui rationalise et automatise fortement les processus, de l'importance prise par l'omni-canalité, tous ces métiers, comme évoqué précédemment, seront amenés probablement à fusionner dans un unique métier. **La notion de conseiller en relation-adhérent, marchepied vers le métier de conseiller mutualiste, pourrait d'une certaine manière donner corps à la fusion de ces trois métiers.**

De ce fait, il s'agit d'un métier qui évoluera très fortement dans son périmètre d'attributions et est qualifié aujourd'hui de « métier en transformation », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Nombreuses de ses activités seront amenées à poursuivre leur évolution ou prendre de l'ampleur comme :

→ Les activités d'accueil, d'orientation et de conseil de différentes catégories d'interlocuteurs pour toutes les questions relatives aux produits et aux services de la mutuelle dans le cadre d'une communication multicanale ;

- Les activités de traitement des demandes de différentes catégories d'interlocuteurs dans le respect des procédures en vigueur ;
- Les activités de valorisation de l'image de l'entreprise mutualiste et de la mutualité auprès des clients-adhérents, des prospects, des professionnels de santé ;
- Les activités de soutien au développement comme effectuer différentes démarches de mailings ou d'appels sortants dans le cadre d'actions de développement ou de fidélisation dans le respect de la réglementation en vigueur (RGPD, ...) ;
- Les activités de promotion de la gamme de produits, de prestations et de services (complémentaire santé, prévoyance, épargne, retraite, services...) auprès de ses interlocuteurs en fonction de leurs besoins dans le respect de la réglementation en vigueur ;
- Les activités administratives de back-office commercial comme la mise à jour de la base de données clients-adhérents/prospects ;

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les compétences des différents services au sein de la mutuelle afin de réaliser une orientation efficace • Identifier le contenu et les destinataires des différents documents courants à traiter au sein d'une agence (courrier, documents administratifs, ...) • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services • Maîtriser les techniques de gestion électronique des documents • Maîtriser les techniques de fidélisation de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir assurer l'accueil physique, téléphonique et administratif des personnes accompagnées • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Avoir le sens du contact • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents

- **CONSEILLER MUTUALISTE EN INDIVIDUEL**

Le conseiller mutualiste individuel prospecte et développe un portefeuille de clientèle de particuliers dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise. Il leur propose des solutions et prestations dans le domaine de la complémentaire santé et de la prévoyance dans le respect des règles et procédures en vigueur. Le conseiller mutualiste individuel doit être capable de s'adapter à la grande diversité d'interlocuteurs qu'il peut rencontrer dans le cadre de son activité. Il est soumis à des objectifs commerciaux.

Au vu des nombreuses évolutions récentes du marché (part de plus en plus prépondérante du segment collectif sur le segment individuel, diversification des produits et services proposés), ce métier est pressenti pour évoluer encore dans son périmètre d'attributions à horizon 2032 et est donc qualifié de « métier en transformation », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport. Au regard de la rétractation du marché de l'individuel qui exacerbe la concurrence d'une part et de la chasse aux talents d'autre part, il est anticipé que ce métier, dans sa nouvelle définition élargie en termes de périmètre de produits et services, risque d'être confronté à une véritable tension sur le marché du travail, et par voie de conséquence, de devenir « pénurique ».

Si le cœur d'activités va rester analogue, certaines de ses activités seront amenées à poursuivre leur évolution ou prendre de l'ampleur comme :

- Les activités d'analyse de la situation d'un adhérent ou d'un prospect individuel et de découverte des besoins ;
- Les activités de promotion d'une offre multi-produits et multi-services de protection sociale et d'accompagnement, adaptée aux besoins des particuliers dans le respect de la réglementation en vigueur, et prenant en compte les différentes contraintes réglementaires dans son activité de conseil ;
- Les activités de vente de contrats adaptés aux besoins des adhérents et des prospects ;
- Les activités de valorisation de l'image et de l'offre de services de la mutuelle et de la mutualité en général ;
- Les activités d'analyse de marché ;
- Les activités de suivi, d'analyse et de reporting de son activité commerciale.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les offres concurrentes dans son activité de conseil • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services • Maîtriser les techniques de fidélisation de la clientèle • Identifier et exploiter toute opportunité de proposition commerciale, quelle que soit la demande formulée par l'interlocuteur • Analyser les impacts d'un changement de situation ou de régime de protection sociale sur les besoins et la couverture d'un adhérent individuel • Participer à la construction de plans de prospection ou d'actions commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Faire preuve de capacité d'écoute

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting • Maîtriser les bases de données et les outils de requête • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Faire preuve de pédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires • Savoir animer un réseau de délégués mutualistes

- **CONSEILLER MUTUALISTE EN COLLECTIF**

Le conseiller mutualiste collectif prospecte et développe un portefeuille de clientèle d'entreprises dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise. Il leur propose des solutions et prestations dans le domaine de la complémentaire santé et de la prévoyance dans le respect des règles et procédures en vigueur. Le conseiller mutualiste collectif se déplace dans les entreprises et est amené à rencontrer des interlocuteurs différents. Il est soumis à des objectifs commerciaux. Son périmètre de produits et services va avoir tendance à s'élargir dans les prochaines années pour y inclure des produits d'épargne collective, de retraite et des services de prévention et d'accompagnement.

Il s'agit d'un métier qui évoluera moyennement dans son périmètre d'attributions et est placé aujourd'hui entre « métier constant » et « métier en transformation », tels que définis à la partie I.D page 10 de ce rapport. Ce constat est d'autant plus vrai que le métier de conseiller mutualiste collectif est principalement tourné vers les segments de marché des petites et moyennes entreprises auxquelles sont principalement proposés des contrats dits standards en santé et en prévoyance. Les parts de marché sur ces segments sont âprement disputées par toutes les familles d'opérateurs en assurance de personnes, ce qui va continuer d'entraîner des tensions certaines pour le recrutement de ce type de fonctions.

Certaines de ses activités seront amenées à poursuivre leur évolution ou prendre de l'ampleur comme :

- **Les activités de prospection et d'analyse de marché** en vue de proposer des actions de développement
- **Les activités de vente**, qui constituent sa raison d'être, en veillant à :
 - Sélectionner des offres adaptées à la situation et aux besoins d'une entreprise ;
 - Négocier avec une entreprise une offre multi-produits dans le respect de la réglementation en vigueur ;
 - Prendre en compte les différentes contraintes réglementaires dans son activité de conseil ;
 - Valoriser l'image et l'offre de services de la mutuelle et de la mutualité en général.
- **Les activités d'accompagnement** des services RH des entreprises clientes et **d'apport d'expertise sociale, voire socio-fiscale**

→ **Les activités de suivi et de surveillance du portefeuille** afin de garantir l'équilibre technique des contrats tout en poursuivant un objectif de fidélisation

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les offres concurrentes dans son activité de conseil • Maîtriser la réglementation de l'assurance collective • Maîtriser les règles socio-fiscales auxquelles sont assujetties les entreprises en matière de santé, prévoyance, épargne et retraite • Maîtriser les règles et outils de tarification et de souscription • Prendre en compte la réglementation spécifique à l'intermédiation dans les relations aux clients - adhérents • Identifier et exploiter toute opportunité de proposition commerciale, quelle que soit la demande formulée par l'interlocuteur • Maîtriser les techniques de négociation • Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques en respectant la stratégie de la mutuelle dans le domaine • Appliquer la politique de développement définie par la mutuelle • Appliquer la politique de souscription définie par la mutuelle • Participer à la construction de plans de prospection ou d'actions commerciales • Maîtriser les techniques de fidélisation de la clientèle • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes et des adhérents - clients • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Savoir animer et entretenir un réseau • Maîtriser les techniques d'influence • Faire preuve de capacité d'écoute

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé • Renseigner et consulter les applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting • Maîtriser les bases de données et les outils de requête • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Faire preuve de pédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires • Savoir animer un réseau de délégués mutualistes

• **CHARGE DE GRANDS COMPTES**

Le chargé de grands comptes prospecte et développe un portefeuille de clientèle d'entreprises ou d'administrations de taille importante dans le cadre de la politique commerciale de la mutuelle. Il leur propose des solutions et prestations sur mesure dans le domaine de la complémentaire santé et de la prévoyance dans le respect des règles et procédures en vigueur. Le chargé de grands comptes se déplace dans les entreprises et est amené à rencontrer des interlocuteurs différents. Il est soumis à des objectifs commerciaux de conquête et de fidélisation. Son périmètre de produits et services va avoir tendance à s'élargir dans les prochaines années pour y inclure des produits d'épargne collective, de retraite et des services de prévention et d'accompagnement. Il est responsable de la relation de service de la mutuelle avec ses entreprises clientes.

A la différence du conseiller mutualiste collectif, le chargé de grands comptes est spécifiquement dédié aux entreprises, administrations et collectivités de taille importante (i.e : le seuil de salariés permettant de qualifier l'importance de la taille de ces entreprises varie d'une mutuelle à l'autre) et propose des contrats sur mesure dans le respect d'un cahier des charges souvent prédéfini.

Certaines activités seront amenées à évoluer et prendre de l'ampleur comme⁸ :

- **Les activités de prospection et d'analyse de marché** en vue de proposer des actions de développement ciblées
- **Les activités de réponses à des appels d'offres** sur la protection sociale émanant d'entreprises privées ou de branches professionnelles (recommandations)
- **Les activités de vente**, qui constituent sa raison d'être, en veillant à :
 - Sélectionner des offres sur mesure, adaptées à la situation, au profil de risque et aux besoins d'une entreprise
 - Négocier avec une entreprise une offre multi-produits et multi-services dans le respect de la réglementation en vigueur
 - Prendre en compte les différentes contraintes réglementaires dans son activité de conseil
 - Valoriser l'image et l'offre de services de la mutuelle et de la mutualité en général
- **Les activités d'accompagnement** des services RH des entreprises clientes et **d'apport d'expertise juridique, sociale et socio-fiscale**
- **Les activités de promotion des services** à destination des services RH et des salariés en matière de prévention, de promotion de la santé et d'accompagnement social
- **Les activités de suivi technique et de surveillance du portefeuille** afin de garantir l'équilibre technique des contrats tout en poursuivant un objectif de fidélisation
- **Les activités de suivi de la relation de service** avec les entreprises (reporting, gestion, réclamations...)

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

⁸ Observatoire de l'évolution des métiers liée à la transformation numérique, IDC France x Microsoft, 2024

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les offres concurrentes dans son activité de conseil • Assurer une veille sur les pratiques innovantes, notamment en matière de services • Maîtriser la réglementation de l'assurance collective • Maîtriser les règles socio-fiscales auxquelles sont assujetties les entreprises en matière de santé, prévoyance, épargne et retraite • Maîtriser les règles et outils de tarification et de souscription • Prendre en compte la réglementation spécifique à l'intermédiation dans les relations aux clients - adhérents • Identifier et exploiter toute opportunité de proposition commerciale, quelle que soit la demande formulée par l'interlocuteur • Identifier et exploiter toute opportunité de collaboration partenariale • Maîtriser les techniques de négociation • Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques en respectant la stratégie de la mutuelle dans le domaine • Appliquer la politique de développement définie par la mutuelle • Appliquer la politique de souscription définie par la mutuelle • Participer à la construction de plans de prospection ou d'actions commerciales • Maîtriser les techniques de fidélisation de la clientèle • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services • Gérer des réponses aux appels d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes et des adhérents - clients • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Savoir animer et entretenir un réseau • Maîtriser les techniques d'influence • Faire preuve de capacité d'écoute

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé • Renseigner et consulter les applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting • Maîtriser les bases de données et les outils de requête • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Faire preuve de pédagogie 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires

• **RESPONSABLE DES PARTENARIATS**

Le responsable des partenariats, rattaché à la famille des métiers du développement commercial, est en charge de rechercher, nouer et entretenir des accords ou des conventions de partenariats avec d'autres assureurs, des courtiers ou encore avec des opérateurs de service pour permettre à la mutuelle d'étoffer son offre de distribution de produits et services à ses différentes clientèles.

Il s'agit d'un métier qui a déjà beaucoup évolué dans son périmètre d'attributions ces dernières années et qui continuera d'évoluer à horizon 2032. Cependant, les fondamentaux de son activité vont demeurer analogues : détecter, négocier, conclure et entretenir des relations partenariales avec un écosystème qui certes aura tendance à s'élargir et à toucher parfois des acteurs de plus en plus éloignés de l'univers de l'assurance de personnes mais dont les savoir-faire pourraient constituer des briques complémentaires de services intéressantes à inclure dans les offres de protection sociale.

Si le cœur d'activités va rester analogue, certaines de ses activités continueront à prendre de l'ampleur comme :

- **Les activités liées au sourcing et à la recherche de partenariats**, notamment dans le champ des services en général, et dans le champ des services aux entreprises en particulier
- **Les activités d'animation et de suivi** des partenariats d'offre et des partenariats de distribution avec d'autres acteurs
- **Les activités de représentation de la mutuelle** dans les cercles d'influence et salons professionnels propices à la détection de nouveaux partenaires
- **Les activités de coordination transverse en interne** avec les équipes commerciales, marketing, gestion et informatiques pour mettre en œuvre les projets de partenariats
- **Les activités de suivi des résultats et de reporting de ses actions**

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les offres concurrentes • Assurer une veille sur les pratiques et entreprises innovantes, notamment en matière de services • Prendre en compte la réglementation spécifique à l'intermédiation dans les relations aux clients - adhérents • Identifier et exploiter toute opportunité de collaboration partenariale, quelle que soit la demande formulée par l'interlocuteur • Maîtriser les techniques de négociation • Appliquer la politique de développement définie par la mutuelle • Participer à la construction de plans de prospection ou d'actions commerciales, impliquant des partenaires • Maîtriser les techniques de fidélisation des partenaires • Maîtriser la réglementation et les règles applicables à la signature de conventions de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir animer et entretenir un réseau • Maîtriser les techniques d'influence • Faire preuve de capacité d'écoute • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des partenaires • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs
Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Animer, coordonner et faciliter les échanges transverses entre équipes commerciales / 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

<p>équipes marketing / équipes de gestion et équipes techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires
--	---

• DELEGUE COURTAGE

Le délégué courtage est une fonction de plus en plus présente au sein du monde mutualiste. De par sa fonction, il contribue aux objectifs de développement de la mutuelle en s'appuyant sur un réseau de partenaires courtiers. Ses activités principales consistent donc à :

- Recruter des courtiers susceptibles de proposer les offres de la mutuelle à leurs clients et prospects
- Animer un réseau de courtiers en maximisant les opportunités commerciales
- Répondre aux AO dans le cadre de la stratégie de la mutuelle et des objectifs fixés
- Fidéliser et renouveler le portefeuille confié dans le cadre de la politique de l'entreprise et du plan de renouvellement
- Assurer le reporting et un suivi d'activité régulier sur son périmètre

Il s'agit d'un métier qualifié de « constant » dans la mesure où la nature de ses activités principales ne va pas être amenée à évoluer sensiblement. Au regard de l'intensification de la concurrence sur le marché de l'assurance de personnes et de la position privilégiée des courtiers en termes de proximité avec les clients finaux, ce métier risque d'être confronté à une tension relative en matière de recrutement, la pratique du courtage étant également bien ancrée auprès de la concurrence, qu'elle émane des groupes de protection sociale ou des compagnies d'assurance.

En tout état de cause, les activités qui relèvent de la responsabilité du délégué courtage (i.e : désigné parfois comme « inspecteur ») nécessiteront de maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques de négociation • Gérer des réponses aux appels d'offres • Prendre en compte les offres concurrentes dans son activité de conseil • Maîtriser la réglementation de l'assurance individuelle et collective • Maîtriser les règles et outils de tarification et de souscription • Maîtriser la réglementation spécifique à l'intermédiation dans les relations aux clients - adhérents • Identifier et exploiter toute opportunité de proposition commerciale, quelle que soit la demande formulée par le courtier • Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques en respectant la stratégie de la mutuelle dans le domaine • Appliquer la politique de développement définie par la mutuelle • Appliquer la politique de souscription définie par la mutuelle • Participer à la construction de plans de prospection ou d'actions commerciales • Maîtriser les techniques de fidélisation des partenaires courtiers • Maîtriser les techniques d'entretien, de rebond commercial et/ou de proposition de services • Promouvoir une offre de services pertinente à destination des courtiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir animer et entretenir un réseau • Mettre en valeur les produits et services de sa mutuelle auprès des partenaires courtiers • Analyser une situation (individuelle ou collective) pour proposer les réponses adaptées • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Représenter la mutuelle vis-à-vis des courtiers • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Faire preuve de capacité d'écoute

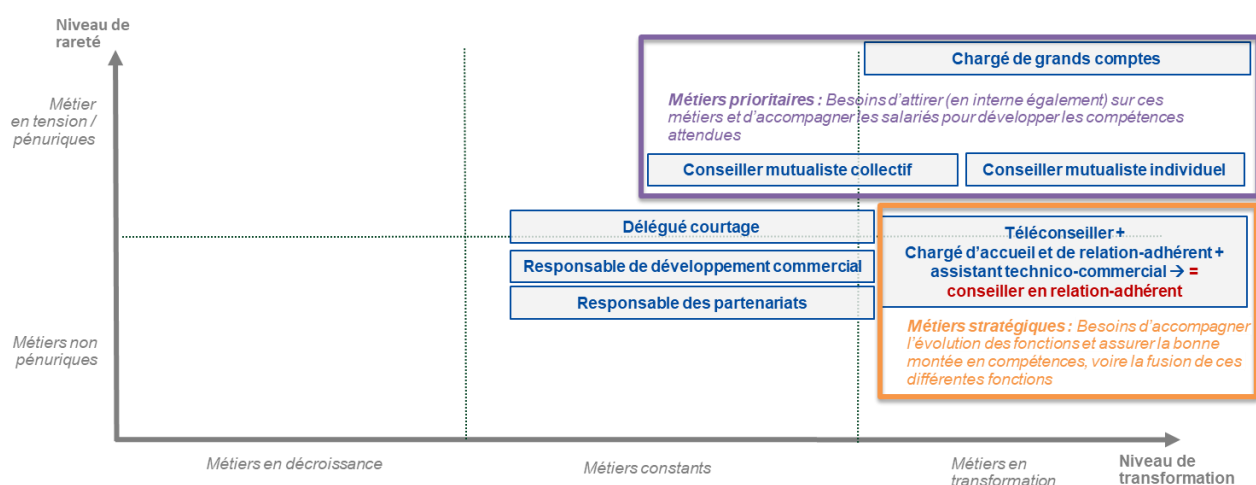
Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Être proactif en participant à l'amélioration de son intervention ou du service proposé • Savoir organiser son activité en autonomie et utiliser les marges de manœuvre accordées • Réaliser un suivi de son activité en utilisant les outils de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle • Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des partenaires courtiers |
|--|--|

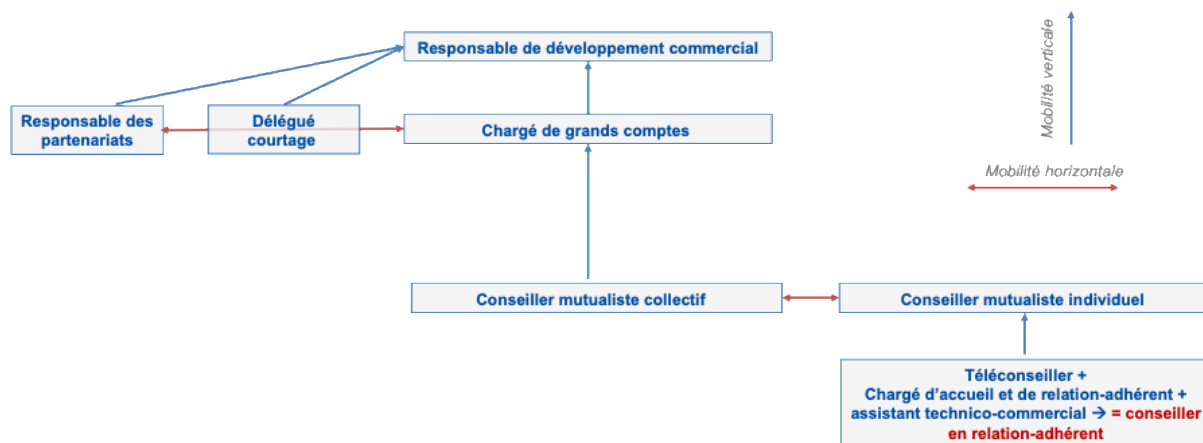
En synthèse, trois métiers sont identifiés comme **métiers prioritaires**, c'est-à-dire nécessitant une attention particulière de la part des organisations mutualistes pour à la fois attirer sur ces métiers pressentis comme en tension à horizon 2032 et également accompagner les salariés occupant ces fonctions à monter en compétences et développer les nouvelles compétences requises : **conseiller mutualiste individuel, conseiller mutualiste collectif et chargé de grands comptes. La mobilité interne** demeure un vivier important pour les mutuelles, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les talents internes susceptibles de devenir chargé de grands comptes.

Trois métiers sont quant à eux qualifiés de **métiers stratégiques**, car ils sont pressentis comme métiers en transformation peu pénuriques à horizon 2032 mais nécessitant un accompagnement renforcé pour favoriser leur transition et accompagner les parcours professionnels avec un pilotage rigoureux : **téléconseiller, chargé d'accueil et de relation-adhérent, et assistant technico-commercial. A terme, ces trois métiers pourraient, de par leur proximité, s'hybrider pour ne former plus qu'un seul et même métier : conseiller en relation-adhérent**

Cette matrice retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers clés de la famille Développement commercial à horizon 2032, et présentées dans les paragraphes précédents :



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 :



En synthèse, trois constats majeurs s'imposent :

1. Les métiers commerciaux vont accélérer leur **transition d'un modèle historique B to C (individuel) à un modèle B to B to C**, avec une **volumétrie**, un **niveau d'exigence**, une part d'**intermédiation** et une **complexité** de plus en plus grande.
2. **Le développement du « grand » collectif** crée un besoin majeur en termes de recrutements de profils compétents pour promouvoir et vendre des contrats sur mesure et entretenir une **relation de conseil** de haut niveau avec de grandes entreprises, collectivités ou administrations, à **l'image du chargé de grands comptes**. Les qualifications requises impliquent également d'**intégrer le volet serviciel de l'offre** et de collaborer en **écosystème ouvert**, impliquant divers partenaires (opérateurs de services, courtiers...).
3. **Sous l'effet conjugué des nouvelles technologies, de la robotisation des process, et de la part de plus en plus grande des assurances collectives**, les métiers associés au « back-office » commercial individuel (assistant commercial / chargé d'accueil et de relation-adhérent / téléconseiller) vont avoir tendance à se transformer pour ne former, à terme, qu'un seul et même métier : **le conseiller en relation-adhérent**, marchepied **pour évoluer vers une fonction de conseiller mutualiste individuel**.

Au-delà des évolutions attendues pour ces métiers existants, pour certains déjà bien ancrés dans les nomenclatures des emplois et compétences des organismes mutualistes, l'analyse des facteurs de transformation a également permis de mettre en exergue des projections faisant apparaître de nouveaux métiers émergents, appelés à redessiner demain le périmètre d'activités de la famille Développement commercial.

C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Développement commercial dans le secteur de la Mutualité

En remarque liminaire, il est important de rappeler la définition retenue concernant la notion de métiers émergents. Il s'agit de métiers qui :

- 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

Ce préambule étant posé, l'analyse documentaire ainsi que le questionnaire adressé aux salariés des fonctions développement commercial ont permis d'établir, de manière exploratoire, une liste de métiers émergents envisageables qui pourront potentiellement façonner l'avenir des fonctions commerciales. Les métiers identifiés sont les suivants et s'alignent le long de quatre axes thématiques :



Globalement, les experts métiers considèrent tous ces nouveaux métiers émergents comme faisant partie d'un champ des possibles qui devra relever toutefois de choix organisationnels propres à chaque mutuelle.

- Dans le champ de la **prévention et des services**, les deux nouveaux métiers identifiés, **conseiller commercial en prévention santé** et **responsable promotion santé en entreprise**, sont clairement situés à la lisière de la famille de métiers de la prévention et de la promotion santé telle que définie par le référentiel des métiers de l'OEMM. Ainsi, le choix d'intégrer ces compétences au sein des directions commerciales, constituerait un signe fort de l'intérêt de développer des approches nouvelles et globale de développement autour d'offres mixtes, intégrant de manière verticale les volets assurantiels et serviciels.
- Concernant l'axe visant à promouvoir une **approche globale et pro-active pour conquérir et fidéliser les clients**, les nouveaux métiers émergents qui lui sont ramifiés pourraient eux aussi relever de choix organisationnels. En effet, le **chef de produit santé / prévoyance / épargne**, le **conseiller expert polyvalent** et le **spécialiste engagement et fidélisation client** se situent à la frontière du commercial et du marketing. **En tout état de cause, leur émergence démontre la nécessité pour les mutuelles de reconsidérer demain tous leurs métiers associés aux enjeux de croissance dans un esprit de transversalité et de fluidité en matière de passerelles professionnelles.**
- **La bascule de l'individuel vers le collectif obéit également à la même logique : le conseiller protection sociale et le conseiller partenariats et influences professionnelles** mobilisés dans le cadre de grands appels d'offres stratégiques ne seront pas nécessairement rattachés à des directions commerciales et pourront bénéficier d'une plus grande autonomie opérationnelle au sein des organigrammes.
- Enfin, les nouveaux métiers émergents associés aux fonctions support du développement commercial – **le chargé de pilotage de la performance commerciale, le responsable de l'école des ventes** – seront eux aussi **tributaires de choix organisationnels** :
 - **Le chargé de pilotage de la performance commerciale** peut en effet faire l'objet d'arbitrages organisationnels en fonction des enjeux de la mutuelle et du positionnement qu'elle souhaite conférer à ses missions : soit indépendant de la direction commerciale, soit rattachée à cette dernière.
 - **De même, le chargé de méthodes de vente ou responsable de l'école de vente**, peut également être absent d'une direction commerciale et officier au sein d'un service formation des directions des ressources humaines ;

En définitive, ce premier aperçu du contenu des activités exercées par ces métiers émergents, avec l'accent mis sur la prévention, les services et la diversification, démontre ainsi un alignement naturel de leur contribution au scénario de référence qui fonde notre vision prospective pour les mutuelles :

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

Cette projection dans l'avenir des fonctions commerciales ne saurait être opérante sans passer par une photographie de l'existant permettant d'établir un diagnostic d'attractivité de ces fonctions, pour mieux se préparer aux défis à venir. Cet état des lieux objectivé des forces et faiblesses des fonctions commerciales en matière d'attractivité et de fidélisation permettra d'esquisser des propositions d'actions pour faire face aux besoins à venir en matière d'emplois et de compétences.

IV. Diagnostic d'attractivité des fonctions Développement commercial & préconisations

La démarche suivie a permis aux acteurs de la Mutualité de poser collectivement un diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des métiers appartenant la famille Développement commercial. Elle donne à voir clairement les leviers et défis communs aux fonctions commerciales.

A. Remarques liminaires et préambule méthodologique

Dans un contexte marqué par une intensification de la guerre des talents sur le marché du travail, l'ensemble des secteurs d'activités et des entreprises font face à des difficultés croissantes pour attirer et fidéliser les compétences dont elles ont besoin. Ce phénomène est particulièrement renforcé pour les fonctions commerciales, recherchées simultanément par plusieurs secteurs créant ainsi une forte tension sur ce type de profils clés pour la croissance des entreprises.

Parallèlement à cette évolution du marché du travail, les attentes des salariés se transforment profondément, redéfinissant leur rapport au travail et leurs attentes vis-à-vis des conditions et de leurs environnements de travail. Ainsi, 60 % des actifs placent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle au cœur de leurs priorités⁹, tandis que plus d'un salarié sur deux privilégie un emploi porteur de sens¹⁰. De plus, la montée en puissance du télétravail, des modèles hybrides et des nouveaux modes de management et d'organisations reconfigurent les standards d'attractivité des employeurs.

Face à ces mutations, l'ensemble des organisations doivent adapter et renforcer leurs signes distinctifs et leur marque employeur pour répondre aux attentes des talents d'aujourd'hui et de demain. Un enjeu clé, puisque 86 % des candidats déclarent qu'une marque employeur forte influence leur choix d'entreprise, et que les organisations perçues comme attractives enregistrent un taux de rétention 50 % supérieur à leurs concurrentes.¹¹

Toutefois, ce défi ne repose pas uniquement sur les entreprises. L'image entourant les métiers et les secteurs est déterminante pour l'attractivité des talents, certains domaines souffrant d'un manque de visibilité ou de représentations biaisées. Dès lors,

⁹ Baromètre T12, Empreinte Humaine & Opinion Way, novembre 2023

¹⁰ The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, Deloitte, 2022

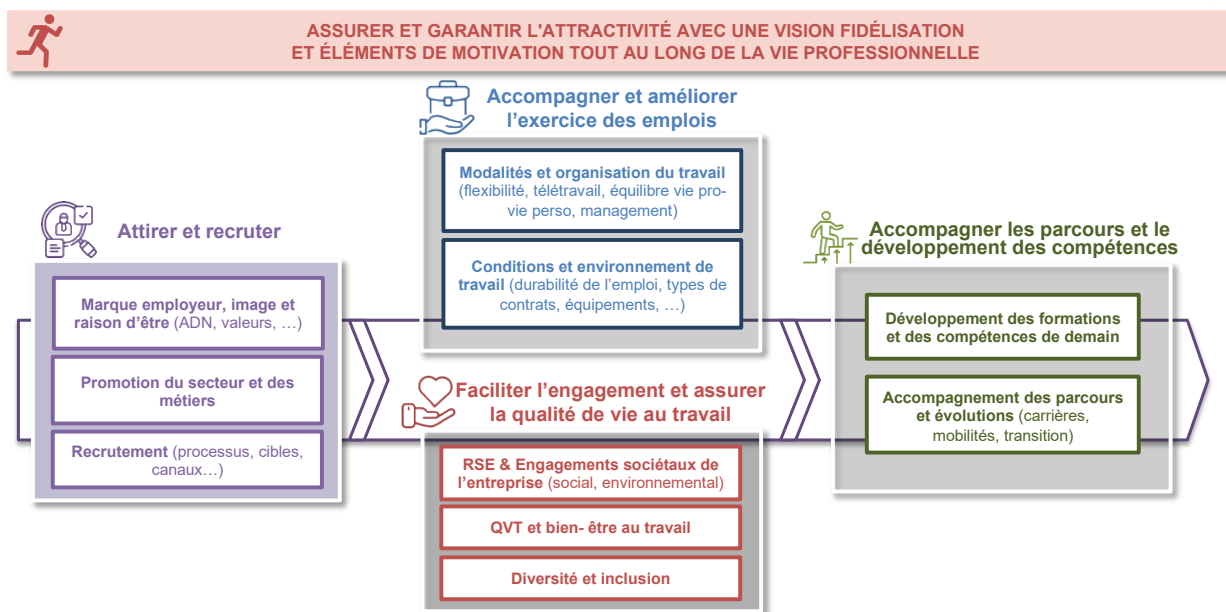
¹¹ Global Talent Trends Report, LinkedIn, mai 2023

les secteurs et branches professionnelles ont un rôle clé à jouer pour améliorer la perception de leurs secteurs d'activités et de leurs métiers et renforcer leur attractivité.

Dans ce contexte, il était donc nécessaire de réaliser, en parallèle du temps d'analyse prospective à horizon 2032, un diagnostic d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours des fonctions commerciales pour permettre d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre aux enjeux prospectifs identifiés et accompagner les organisations mutualistes face à leurs besoins à venir en emplois et en compétences.

- Ainsi un primo-diagnostic a été mené par l'équipe projet en s'appuyant sur une analyse documentaire, notamment des bilans sociaux, formations et rapports de branche de la Mutualité, son expertise et connaissance du secteur ainsi que sur la première phase de l'étude de diagnostic commun ayant permis d'interviewer de nombreux dirigeants mutualistes. Ce primo-diagnostic, croisé aux enseignements clés tirés du temps d'analyse prospective, a permis d'identifier un **plan de préconisations en matière d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours adapté aux fonctions commerciales.**
- Ce primo-diagnostic ainsi que le plan de recommandations ont été consolidés lors d'un atelier dédié ayant réunis 15 experts métiers et RH ainsi qu'un groupe de travail avec des représentants paritaires.

Afin de réaliser ce diagnostic d'attractivité, ont été investigués les différents critères pour attirer, recruter, accompagner et fidéliser les salariés tout au long du parcours professionnel. Cette vision dynamique formalise les trajectoires des individus et permet ainsi d'identifier, à une large maille et sur l'ensemble du parcours, les forces et les fragilités du secteur ou des organisations, adaptés aux fonctions commerciales en matière d'attractivité et de fidélisation :



Ce cadre théorique est articulé autour de 4 catégories :

1. Attirer et recruter
2. Accompagner et améliorer l'exercice des emplois
3. Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail
4. Accompagner les parcours et le développement des compétences

Il a été utilisé comme base de travail afin de nourrir les échanges, les réflexions et d'affiner des recommandations clés propres au secteur de la Mutualité, à ses organisations et à ses enjeux.

Cela permet d'identifier clairement les leviers stratégiques, RH, organisationnels ou encore communicationnels que le secteur et les organisations mutualistes peuvent actionner afin d'attirer et fidéliser les talents.

Il est important enfin de souligner qu'en matière d'attractivité et de fidélisation des fonctions commerciales, les dispositifs de rémunération, notamment les mécanismes de rémunération variable basés sur la performance commerciale, constituent un facteur déterminant sur un marché où règne une concurrence exacerbée. Toutefois, conformément à son périmètre d'attributions, il n'appartient pas à l'Observatoire des Emplois et des Métiers de la Mutualité (OEMM), d'adresser cette problématique particulière, l'OEMM demeurant une instance paritaire dédiée à la réflexion prospective sur les métiers et les compétences.

B. Principaux leviers d'attractivité de la Mutualité pour les fonctions commerciales

L'analyse documentaire ainsi que les temps de travail menés avec des experts métiers et des représentants paritaires de la branche de la Mutualité ont permis d'établir, de manière exploratoire, une vision des principaux leviers d'attractivité de la Mutualité en tant que secteur employeur. Ces leviers distinctifs pourront potentiellement façonner les marques employeurs mutualistes et fournir une assise à leurs politiques d'attractivité et de fidélisation.

Les cinq leviers identifiés sont les suivants :

- **Le soin porté à l'adhérent** : à la question : « **en quoi le secteur mutualiste se distingue pour les salariés des fonctions Développement commercial ?** », les participants au groupe de travail ont spontanément et unanimement souligné la qualité du conseil et de l'accompagnement offert à l'adhérent avec lequel se noue une véritable relation de confiance et de proximité, portée par des valeurs fortes et enracinées. Bien loin des effets d'annonce marketing, le souci de l'adhérent devient ainsi un véritable leitmotiv, ancré dans leur quotidien et porteur de sens, pour les salariés commerciaux.
- **Les valeurs mutualistes et l'engagement sociétal** : La Mutualité offre aux salariés des fonctions commerciales l'opportunité de contribuer à des projets porteurs d'intérêt général, guidés par les valeurs fortes de la Mutualité à savoir la proximité, la solidarité, la démocratie ou encore l'engagement. Par ailleurs, les activités menées au sein des organisations mutualistes peuvent être orientées vers des thématiques de travail et sujets à fort impact social, donnant un véritable sens aux missions quotidiennes. Les métiers deviennent alors porteurs de sens pour les salariés les exerçant. Enfin les employeurs mutualistes se distinguent également par leur engagement concret en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), déployant des actions sociales, sociétales et écologiques mobilisant pleinement les salariés autour de projets collectifs et durables.
- **Le caractère non lucratif des structures mutualistes** : Le statut non lucratif des organisations mutualistes garantit que les excédents réalisés sont réinvestis au service de l'organisation, soutenant à la fois son développement financier, sa capacité d'innovation et la qualité de service offerte aux adhérents. Ce modèle favorise une vision à long terme, portée par des politiques durables, en dehors des logiques de rentabilité immédiate, permettant « *d'offrir du temps aux adhérents* », une écoute et un accompagnement actifs. Enfin l'ADN et le modèle mutualiste sont fondés sur le partage de la valeur, susceptible de

renforcer le sentiment d'appartenance et l'implication des salariés dans la réussite collective.

- **La prise en compte des sujets de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) :** De nombreuses organisations mutualistes s'engagent activement dans la mise en place de politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, contribuant ainsi au bien-être durable de leurs salariés. Des investissements sont également dédiés à l'amélioration continue des équipements et des outils informatiques, afin de soutenir l'exercice des missions et d'offrir aux collaborateurs des conditions de travail modernes et adaptées aux évolutions des métiers.
- **Le développement des compétences :** De nombreuses organisations mutualistes investissent de manière soutenue dans la formation continue de leurs salariés, en particulier au sein des fonctions commerciales, soumises par ailleurs à des exigences réglementaires en matière de formation (DDA). Elles accompagnent ainsi la montée en compétences nécessaire face aux évolutions réglementaires, technologiques et aux nouveaux besoins du marché, offrant aux collaborateurs des parcours d'apprentissage dynamiques et adaptés pour sécuriser leur évolution professionnelle et renforcer leur employabilité sur le long terme.




Malgré ces leviers, les fonctions commerciales restent confrontées à de véritables défis en matière d'attractivité, de fidélisation et d'accompagnement des parcours. Ces défis émaillent le parcours salarié et les quatre grands axes présentés précédemment (Attirer & Recruter / Accompagner et améliorer l'exercice des emplois / Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail / Accompagner les parcours et le développement des compétences).




C. Attirer et recruter

Cette catégorie « Attirer & Recruter » a été analysée à la maille fine des critères qui la composent :

- Image des fonctions commerciales
- Image de la Mutualité et de ses organisations
- Efficacité du recrutement des fonctions commerciales

Chacun de ces critères a été passé au crible et positionné sur une échelle d'appréciation :

-  : le critère est considéré comme un **atout et un levier d’attractivité**
-  : le critère est considéré comme étant **partiellement un levier mais nécessitant des améliorations** au long cours
-  : le critère **appelle des améliorations** pour devenir un levier d’attractivité

CRITERES	APPRECIATION	EXPLICATIONS
Image des fonctions commerciales		<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions commerciales renvoient l’image de métiers dynamiques permettant de relever des défis • Ces métiers ont la réputation de valoriser le relationnel et les compétences sociales • De manière positive également, se dégage l’image d’un métier accessible quel que soit le niveau de formation initiale ou encore à l’inverse, mais toujours positivement, l’image d’un métier offrant une certaine complexité technique qui peut être stimulante
Image de la Mutualité et de ses organisations		<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur mutualiste est porteur de sens et de valeurs humanistes même s’il demeure parfois mal/méconnu des salariés en recherche d’emploi pour son ADN • Il lui est accolé l’image d’un secteur apportant une sécurité de l’emploi (part importante de CDI) • Point négatif, le secteur mutualiste est parfois perçu comme moins dynamique ou innovant en termes de pratiques et politiques RH (Banque, Assurance, Tech, ...)
Efficacité du recrutement des fonctions commerciales		<ul style="list-style-type: none"> • En 2023, près de 30 % des recrutements en Mutualité concernent les fonctions commerciales (pour 33 % des effectifs, <i>source : Bilan social de la branche Mutualité 2024, données 2023</i>). • Les mutuelles doivent faire face à la concurrence exacerbée des compagnies d’assurance, des courtiers, des groupes de protection sociale et des banques sur le recrutement de profils similaires • La promesse employeur est parfois en décalage avec la réalité de l’expérience salarié • La complexité technique du métier peut parfois faire office de barrière à l’embauche

Malgré des atouts indéniables, le diagnostic fait apparaître de sérieux obstacles en matière d’attractivité des mutuelles sur le marché de l’emploi, qui peinent à faire la différence en matière de recrutement des profils commerciaux dans un contexte hyper concurrentiel.

Dès lors, quelles actions mettre en œuvre pour mieux attirer et recruter les salariés des fonctions développement commercial en Mutualité ?

Quatre **recommandations stratégiques** ont été identifiées à destination des organisations mutualistes pour répondre à leurs enjeux d’attractivité et de recrutement des fonctions commerciales :

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre à leurs enjeux d’attractivité et de recrutement pour les fonctions commerciales	
1.	Améliorer la visibilité du secteur mutualiste, promouvoir sa culture et ses valeurs différenciantes
2.	Positionner le recrutement des commerciaux comme un véritable challenge commercial
3.	Diversifier les cibles, les canaux et les méthodes de recrutement
4.	Enrichir la promesse employeur en donnant à voir la qualité des dispositifs d’intégration et d’accompagnement des parcours professionnels

Les mutuelles auront donc tout intérêt à jouer la carte de la distinction **pour attirer et fidéliser des profils dont les attentes et systèmes de valeurs résonnent avec ceux de la Mutualité.**

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie marque employeur réaffirmant, avec force et conviction, l’appartenance à l’économie sociale et solidaire et valorisant une culture d’entreprise centrée sur l’humain, le sens et le bien-être au travail • Formaliser une stratégie de promotion des métiers commerciaux au sein de la Mutualité en valorisant l’idée que l’action commerciale en Mutualité est aussi une action sociale • Disposer d’outils de promotion des métiers pertinents et innovants, répondant aux attentes des cibles • Mettre en place des actions physiques (événements, salons...) et en ligne (réseaux sociaux...) ciblées

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- La création d'outils à destination des salariés de la Mutualité et des candidats potentiels autour de l'identité et l'environnement **mutualiste**, et favoriser ainsi l'attractivité, l'engagement et un sentiment d'appartenance (i.e : du type « Bienvenue en Mutualité », un contenu reprenant ce qui existe déjà dans le parcours d'intégration construit par la branche)
- Les travaux collectifs **d'identification des marqueurs et leviers d'attractivité du secteur de la mutualité** auprès des fonctions commerciales
- La définition d'une **stratégie de promotion des métiers du secteur** et la création **d'outils de promotion** spécifiques

2- Positionner le recrutement des commerciaux comme un véritable challenge commercial

Pour donner corps à cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- **Dynamiser le recrutement en s'appuyant sur les salariés ambassadeurs en interne**, déployer des challenges en interne assortis de récompenses, développer les mécanismes de cooptation
- **Appliquer aux fonctions RH en charge du recrutement les techniques d'animation et de management incitatif** en vigueur a sein des directions commerciales (objectifs, challenges, concours, ...)

3- Diversifier les cibles, les canaux et les méthodes de recrutement

Pour réaliser cette recommandation stratégique, un certain nombre actions, dont la liste ne prétend pas à être exhaustive, ont été identifiées :

Actions à mener

- **Développer et innover dans les voies de recrutement**, notamment en investissant massivement **les réseaux sociaux**
- **Ouvrir le recrutement des commerciaux à des profils atypiques**, présentant toutefois des soft skills importantes et partageant les valeurs mutualistes

- Déployer des **partenariats ciblés auprès des écoles, OF et CFA** idoines (dispositifs d’alternance et de stage ; salariés commerciaux de la mutuelle positionnés en enseignants)
- Mettre en place des actions de promotion **des métiers des fonctions commerciales en mutualité et des actions de recrutement** au sein des écoles, OF et CFA idoines
- **Améliorer le processus de recrutement et les outils dédiés (fiches de poste, plateforme ...)** sous le prisme des candidats fonctions commerciales
- **Enrichir les fiches de poste en y incluant plus de diversité d’activités et de transversalité** (poste commercial + mission ou projet ad hoc)
- **Positionner le partage des valeurs mutualistes** comme un critère de recrutement

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- Les **actions de valorisation et promotion du dispositif de l’alternance** en Mutualité,
- Le **déploiement de plans d’actions auprès d’écoles et organismes de formations**, dans une logique de politique de branche

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

Cette recommandation stratégique peut s’articuler autour de plusieurs actions pour les mutuelles :

Actions à mener



- Valoriser les **actions de mentoring et de tutorat**
- Promouvoir les **dispositifs d’intégration** en mettant l’accent sur des **parcours immersifs** de type « *vis ma vie* »
- Montrer aux candidats **la diversité des passerelles et parcours de carrières possibles** au sein de la mutuelle (« verticalement » et « horizontalement »)

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité est d’ores et déjà mobilisée sur l’identification des passerelles entre les métiers à travers le **référentiel des métiers**. **Par ailleurs, les partenaires sociaux ont créé un parcours d’intégration dédié au secteur mutualiste.**

D. Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

Cette catégorie « **Accompagner et améliorer l'exercice des emplois** » a été analysée à la maille fine des deux critères qui la composent et suivant l'échelle d'appréciation présentée précédemment :

- **Modalités et organisation du travail** : flexibilité, télétravail, équilibre vie perso, management
- **Conditions et environnement de travail** : durabilité de l'emploi, types de contrats, postes de travail, équipements, ...

CRITERES	APPRECIATION	EXPLICATIONS
Modalités et organisation du travail		<ul style="list-style-type: none"> • Une certaine autonomie est laissée aux fonctions commerciales • Les modalités de travail évoluent pour répondre aux attentes des salariés, avec la poursuite de l'hybridation du travail et la mise en place de plus de flexibilité, notamment en matière de possibilité de télétravail même si ce dernier est moins marqué que dans d'autres familles professionnelles (en 2023, 61% des effectifs en Développement commercial ont eu recours au télétravail selon le Bilan social de la Mutualité 2024) • Le télétravail reste particulièrement difficile à mettre en place pour les salariés évoluant en agence. • Par ailleurs, il pose de nouvelles exigences en matière d'animation managériale pour conserver et entretenir le sentiment d'appartenance des équipes
Conditions et environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • On assiste ces dernières années à une montée en puissance des équipements informatiques, numériques et télécom pour faciliter le confort utilisateur et le travail « mobile » • On observe une majorité de CDI (91%) pour les fonctions commerciales mais aussi un recours plus marqué aux autres types de contrats que dans les autres familles professionnelles de la Mutualité (CDD principalement, et contrats d'alternance dans une moindre mesure)¹²

¹² Bilan social de la Mutualité 2024

Le diagnostic offre un bilan mitigé et invite les mutuelles à mettre en place des actions stratégiques pour **assurer une amélioration continue de l'exercice des emplois des salariés des fonctions commerciales.**

Trois **recommandations stratégiques** ont été identifiées pour relever **ces enjeux de fidélisation** :

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	
1.	Développer et renforcer les politiques RH qui accompagnent l'hybridation des modalités de travail, pour répondre aux attentes et besoins techniques des salariés
2.	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
3.	Renforcer l'outillage en matière d'IA et de Digital, pour faciliter et accompagner l'exercice des activités des fonctions commerciales

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions clés ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Faire un diagnostic des modalités de travail et des attentes des salariés, selon leur métier • Etudier les possibilités d'une pérennisation des modalités de travail hybrides (distanciel et présentiel), de manière adaptée aux différents métiers commerciaux et dans le respect de l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle • Sensibiliser en continu les managers à la mise en œuvre d'un travail hybride au sein des équipes et à l'accompagnement de proximité des commerciaux, nécessitant de sanctuariser des points de rencontre physiques • Renforcer l'outillage technique permettant à un salarié commercial d'être équipé d'un bureau « mobile » lui permettant de travailler dans des lieux différents

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- La sensibilisation et l'accompagnement des **managers au travail « hybride »** et « **nomade** »

2- 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

Cette recommandation stratégique peut se traduire par un certain nombre d'actions pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- **Expérimenter de nouvelles organisations du travail** répondant aux attentes des salariés en termes de flexibilité horaire
- **Etudier l'opportunité de mettre en place la semaine de 4 jours**

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener




- **Améliorer en continu les outils digitaux utilisés par les salariés** des fonctions commerciales, pour simplifier l'exercice de leurs fonctions
- Étudier les **possibilités d'intégration d'outils d'IA** dans un cadre éthique pour gagner du temps, accélérer les processus de vente et faciliter le pilotage

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être sollicitée pour **engager des travaux d'études d'impacts sur les compétences et les emplois de l'usage et l'intégration des outils d'intelligence artificielle en Mutualité.**

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

Cette catégorie « **Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail** » a été analysée à la maille fine des critères qui la composent, et suivant l'échelle d'appréciation présentée précédemment :

- **RSE et engagements sociétaux**
- **QVCT et bien-être au travail**
- **Diversité et inclusion**

CRITERES	APPRECIATION	EXPLICATIONS
RSE et engagements sociétaux		<ul style="list-style-type: none"> • L'ADN de la Mutualité est bien compris par les fonctions commerciales qui perçoivent leurs mutuelles comme des acteurs responsables, engagés et ancrés dans leurs écosystèmes en intégrant l'ensemble des aspects sociaux et environnementaux • Les nombreuses actions sociales et engagements portés par les organisations mutualistes sont soulignés
QVCT et bien-être au travail		<ul style="list-style-type: none"> • Le turn-over est relativement important (+ de 13% en 2023) pour ces métiers¹³, marqués par une certaine volatilité • Les sujets QVCT et bien-être au travail sont toutefois traités et pris en compte par les employeurs mutualistes, dans la norme des actions menées sur le marché de l'emploi • Les niveaux de maturité en la matière sont variés selon les organisations mutualistes et leurs activités
Diversité et inclusion		<ul style="list-style-type: none"> • Tous contrats confondus, la part des salariés en situation de handicap représente 5,7 % des effectifs commerciaux en 2023¹⁴ • De nombreux acteurs mutualistes sont engagés sur le sujet du handicap, encouragés par une politique handicap (2018) et un accord sur l'égalité professionnelle portés par la branche de la Mutualité (2021)¹⁵

Même si l'ADN mutualiste et les valeurs humanistes incarnées par les structures sont bien soulignées par les fonctions commerciales, qui y voient des sources de motivation, le diagnostic fait apparaître plusieurs défis :

- Les mutuelles devront **être au rendez-vous de leur promesse employeur en matière de qualité de vie et de bien-être au travail**, pour éviter les risques de décalage entre cette promesse et l'expérience salarié

¹³ Bilan social de la branche Mutualité 2024 (données 2023)

¹⁴ Bilan social de la branche Mutualité 2024 (données 2023)

¹⁵ Accord de branche Mutualité

- Dans un contexte fortement concurrentiel, les mutuelles devront faire face aux **risques de turn-over et de volatilité des salariés des fonctions commerciales**
- **La gestion de la motivation dans la durée**, par le biais de politiques pro-actives en matière de QVCT, deviendra essentielle pour fidéliser les talents
- En outre, **la montée en compétences interne et la mobilité interne** au long cours resteront des leviers intéressants à explorer pour gérer **le risque de turnover**

Pour faciliter **l'engagement et la qualité de vie au travail**, **quatre recommandations stratégiques** émergent :

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail	
1.	Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs de management participatif et solidaire
2.	Mettre en place et/ou renforcer les dispositifs d'accompagnement de management de la performance
3.	Renforcer l'engagement et la cohésion des salariés des fonctions commerciales via des espaces, des activités et des moments de partage
4.	Développer des politiques de prévention et d'accompagnement sur les problématiques de gestion du stress et de santé mentale

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Créer et mettre à disposition des managers commerciaux des outils méthodologiques leur permettant d'animer leurs réunions d'équipe dans un esprit de participation et de co-construction • Instaurer des espaces de parole, de partage et d'entraide réguliers entre les commerciaux • Mobiliser les salariés commerciaux sur des projets collectifs d'amélioration continue en vue d'encourager le travail en équipe pour sortir de l'isolement commercial

- **Encourager l'accompagnement terrain des managers**

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité et l'OPCO Uniformation peuvent être mobilisés pour développer des offres de formation autour du management participatif ou renforcer les offres de formation existantes.

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, divers types d'actions peuvent être mises en œuvre :

Actions à mener

- Développer **les dispositifs d'accompagnement du management de la performance** renforçant l'engagement des salariés commerciaux et leur cohésion interne : séminaires valorisant les réussites individuelles et collectives, le « droit à l'erreur » et permettant de tirer les enseignements des échecs ou de partager les difficultés

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, les mutuelles pourront mener un certain nombre d'actions :

Actions à mener

- **Aménager les espaces de dialogue et de travail conviviaux et accueillants** dans une logique d'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés
- **Organiser deux à trois fois par an des événements et des séminaires professionnels** permettant également des moments de convivialité (ex : une journée formation de tous les commerciaux suivie d'un dîner et une activité type escape game)

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

Cette recommandation stratégique peut donner lieu à toute une série d'actions à mener pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Déployer des **enquêtes internes dédiées à la gestion du stress** récurrentes, pour réaliser un diagnostic suivi dans le temps, et remonter les attentes et besoins des salariés, avec un traitement par métier
- Renforcer les **politiques existantes en proposant une offre globale** prenant en compte la prévention et le bien-être mental des salariés
- **Sensibiliser les salariés des fonctions commerciales** aux problématiques liées à leur santé mentale au travail
- Définir une **stratégie et un plan de communication dédiés à la valorisation des dispositifs et outils existants de gestion du stress et de prévention des risques psycho-sociaux** au plus près des salariés des fonctions commerciales, pour assurer leur utilisation
- Faire des managers les **principaux ambassadeurs des dispositifs ou outils de prévention et d'accompagnement** auprès de leurs équipes sur ces thématiques clés



Dans ce cadre, la branche de la Mutualité et l'OPCO Uniformation peuvent être mobilisés pour mettre en place et diffuser des formations dédiées à la **prévention des risques psycho-sociaux et à la gestion du stress**.

F. Accompagner les parcours et le développement des compétences

Cette catégorie « **Accompagner les parcours et le développement des compétences** » a été analysée à la maille fine des critères qui la composent, et suivant l'échelle d'appréciation présentée précédemment :

- **Développement des formations et des compétences de demain**

- **Accompagnement des parcours et des évolutions** : carrières, mobilités, transitions

CRITERES	APPRECIATION	EXPLICATIONS
Développement des compétences et des formations		<ul style="list-style-type: none"> • Le bilan formation pour les salariés des fonctions développement commercial s'avère positif avec une moyenne de 10 formations par an et par salarié. 94% des salariés de la famille Commercial ont suivi une formation en 2023¹⁶. Point d'achoppement toutefois à souligner : les organisations mutualistes investissent sensiblement dans la formation de leurs nouveaux arrivants, ce qui pose question lorsque ces derniers partent en moyenne au bout de 3 ans • Il existe sur ce segment de métiers des formations diplômantes (BTS Assurance par exemple) • De nombreux CQP ont par ailleurs été mis en place par la branche pour les fonctions commerciales (assistant commercial, chargé d'accueil, conseiller mutualiste...)
Accompagnement des parcours et des évolutions		<ul style="list-style-type: none"> • A priori, les mutuelles ont un recours limité mais néanmoins réel à l'alternance dans cette famille de métiers (environ 2% des contrats de travail en 2023)¹⁷ • La mobilité professionnelle apparaît relativement élevée pour les salariés de la branche sur les fonctions commerciales : 7,8% d'entre eux présents au 31/12 de l'année 2023 ont changé d'emploi au cours de l'année • Toutefois, cette mobilité reste majoritairement cantonnée au sein de la famille Développement commercial (pour 97% des cas), avec peu de passerelles vers les autres familles de métiers.

Forts de ce travail de diagnostic, deux défis principaux sont à relever en synthèse :

- **Renforcer les dispositifs de formation initiale et continue** (recours encore limité à l'alternance, formations plutôt courtes en termes de durée)
- Redessiner et redynamiser les trajectoires de **mobilité professionnelle**, encore **trop cantonnée à ce jour au sein de la famille Développement commercial** alors que des passerelles se dessinent avec d'autres types de métiers (famille prévention et promotion de la santé, famille gestion, famille marketing...etc.)

¹⁶ Bilan sur la formation 2024 (données 2023)

¹⁷ Bilan social de la branche Mutualité 2024 (données 2023)

Pour accompagner les parcours et le développement des compétences, quatre recommandations stratégiques ont été identifiées :

Quatre recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions commerciales	
1.	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
2.	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
3.	Développer des dispositifs de tutorat, de formation et d'apprentissage innovants
4.	Promouvoir et accompagner, par un pilotage rigoureux, la mobilité des salariés des fonctions commerciales au sein du secteur de la Mutualité

1- 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 en compétences

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Définir une **vision prospective des besoins en recrutement, en évolution et en développement des compétences** à venir à la maille des fonctions commerciales en tenant compte des métiers émergents (*cf pages 55-57 du présent rapport*)
- **Diagnostiquer et qualifier les besoins** en compétences et capacités actuelles des salariés des fonctions commerciales
- **Aligner les politiques RH de recrutement et d'accompagnement** des parcours selon les enseignements clés du diagnostic
- Adapter **les accords ou politiques alternance**, afin d'anticiper les besoins en emplois sur certains métiers identifiés comme stratégiques ou prioritaires pour les fonctions commerciales

2- 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

Cette recommandation stratégique pourra s'articuler autour de plusieurs actions possibles pour les mutuelles :

Actions à mener

- **Sélectionner parmi les offres de formation celles qui sont en adéquation** avec les besoins prospectifs sur les métiers des fonctions commerciales (posture de conseil, communication, développement des soft skills, mutualisme....)
- Déployer des **partenariats avec des écoles, OF et CFA** pour adapter les parcours de formation aux besoins métiers identifiés
- Définir et proposer des **parcours de formation structurés pour les différents métiers** des fonctions commerciales, permettant aux salariés de disposer d'une perspective sur l'évolution de leurs parcours
- Déployer **des formations accompagnant l'évolution des soft skills, ou l'usage des outils d'IA et digitaux**, transverses à l'ensemble des fonctions commerciales

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur :

- La formalisation d'une **cartographie des organismes de formation**, écoles et CFA menant aux métiers de la Mutualité,
- Des **travaux de partenariats avec des écoles, OF ou CFA** spécifiques pour coconstruire des parcours de formation selon les besoins identifiés

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, des actions ont été identifiées pour les organisations mutualistes :

Actions à mener

- Mettre en place **des dispositifs de mentoring et de compagnonnage** en interne entre commerciaux expérimentés et nouveaux arrivants par exemple

- **Développer des dispositifs d'auto-formation** pour l'acquisition des connaissances et des compétences socle (quiz, challenges réguliers permettant de visualiser la progression)
- Développer des **dispositifs de formation permettant l'immersion** dans des situations réelles (type serious games ou méthode AFEST¹⁸)
- Inciter les salariés commerciaux à **capitaliser sur leurs expériences et connaissances pour concevoir et développer eux-mêmes, avec l'appui des équipes RH, des formations** à destination de leurs collègues (organisation apprenante)

Dans cette perspective, la branche Mutualité peut accompagner le développement de l'AFEST au sein des organismes mutualistes en donnant à voir les parcours de formations possibles en AFEST.

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

Différentes actions clés pour les mutuelles permettent de décliner cette recommandation stratégique :

Actions à mener

- Développer une **culture de la formation systémique** tout au long de la carrière pour les salariés des fonctions commerciales (axée sur la polyvalence et la découverte des autres métiers tels que ceux de la **gestion, du marketing, de la prévention ou de l'actuariat**)
- Mettre en place une **stratégie de mobilité pour les fonctions commerciales** (état des lieux, plan d'actions, amélioration continue)
- Travailler sur les **passerelles et aires de mobilité pour les salariés des fonctions commerciales** au sein de leur mutuelle, et au sein du secteur de la Mutualité
- S'outiller d'une IA pour identifier les parcours et passerelles professionnelles
- **Eclairer et clarifier les rôles attendus du RH et du manager** dans le cadre d'un processus de mobilité d'un salarié
- Promouvoir les **outils internes de promotion des métiers**, et d'accompagnement à la mobilité existants au sein de la structure (préparer, accompagner, sécuriser)

¹⁸ Action de Formation En Situation de Travail

- S'appuyer sur **des outils RH** permettant de **valoriser et connaître l'ensemble des compétences passées et présentes des salariés** afin de travailler à leur **évolution professionnelle** (matrices de compétences, suivi de bilans de compétences réguliers...)

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut accompagner sur :

- La réalisation **d'outils de promotion des dispositifs** (fiches dispositifs) et outils existants d'accompagnement à l'évolution et à la mobilité
- La formalisation d'une **cartographie des emplois et des compétences**
- La conception d'un **outil de facilitation graphique et visualisation des aires de mobilité** et des passerelles

La branche dispose déjà d'un **référentiel des métiers** permettant de mettre en lumière les parcours et possibilités de mobilités en termes de métiers. Les passerelles entre métiers pourraient être identifiées et accompagnées, avec des dispositifs de formation adaptés et une **valorisation des acquis de l'expérience (VAE)**.

La négociation collective relative à la **GEPP** pourrait intégrer ces thématiques de mobilité professionnelle. A noter d'ailleurs que **l'accord formation** existant de la branche Mutualité met déjà en place des dispositifs qui peuvent accompagner la transition des salariés, par exemple par les abondements CPF.

En conclusion, la mise en perspective de nos préconisations en matière d'attractivité et de fidélisation pour la famille des métiers du Développement commercial s'articule de manière synthétique autour d'une idée-force :



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

Cette idée-force souligne la nécessité de déployer des politiques RH de recrutement et de fidélisation autour de deux axes de travail complémentaires :

- **Des activités commerciales portées par des engagements mutualistes, à la fois assurantiels, sanitaires et sociaux** (protection sociale, prévention, promotion de la santé, services d'utilité sociale) privilégiant **une posture de conseil**, d'écoute et de bienveillance
- **Des parcours professionnels mutualistes stimulants, riches et diversifiés** pour les salariés des fonctions commerciales (mobilité verticale, horizontale & passerelles avec les autres familles de métiers)

V. Annexes

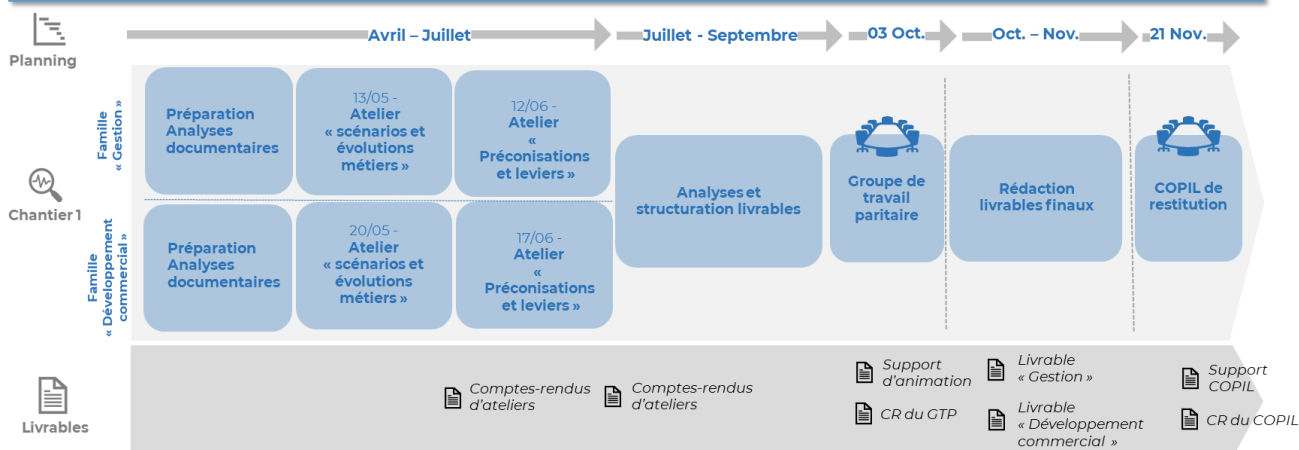
A. Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°1 dédié aux familles Développement Commercial & Gestion

Ce premier volet de la troisième phase de l'étude consacré aux familles Développement commercial & Gestion a été réalisé suivant une démarche en six étapes :

- Étape 1 : Préparation des ateliers, collecte documentaire, administration et traitement d'une enquête menée auprès d'experts métiers et RH conviés aux ateliers prospectifs
- Étape 2 : Réalisation de 2 ateliers collaboratifs « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » dédiés à chaque famille de métiers Développement Commercial et Gestion, ayant réuni 22 participants
- Étape 3 : Réalisation de 2 ateliers participatifs visant à établir un diagnostic d'attractivité et des préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Développement commercial & Gestion, ayant réuni 24 participants
- Étape 4 : Rédaction de premiers livrables incluant une analyse des facteurs de transformation et axes d'évolution prospectifs déclinés aux familles de métiers du Développement commercial et de la Gestion, couplée à une analyse d'impacts sur l'évolution des activités, des métiers et des compétences sur le périmètre concerné des fonctions assurantielles (Développement commercial / Gestion) ;
- Étape 5 : Consolidation des analyses et contenus dans le cadre du groupe de travail paritaire dédié au volet n°1 de cette phase 3
- Étape 6 : Formalisation et rédaction des livrables d'étude à partir de la documentation analysée, des ateliers menés et des éclairages apportés par les membres du groupe de travail paritaire.
- Étape 7 : Présentation en comité de pilotage paritaire pour validation.

Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre de la phase n°3 – volet n°1 : Développement commercial & Gestion :

Phase n°3 – Déclinaison prospective pour la famille des activités assurantielles : Gestion et développement commercial



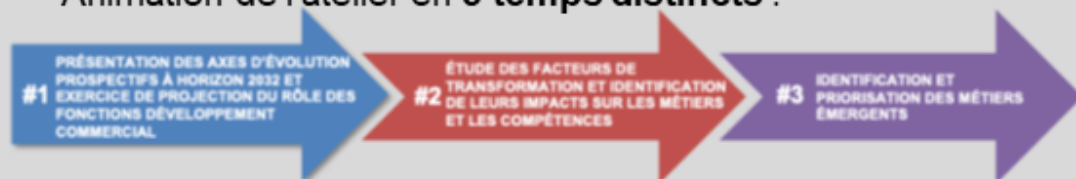
Cette démarche, volontairement collaborative, associe les acteurs de la branche à toutes les phases de l'étude. Le groupe de travail paritaire ainsi que le comité de restitution ont ainsi mobilisé les représentants de l'ANEM (collège employeurs) et des organisations syndicales représentatives.

Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre des ateliers « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » :



Méthode suivie

- **Envoi aux inscrits en amont de l'atelier un questionnaire à compléter, permettant de récolter de la matière pour préparer l'atelier**
- **Animation de l'atelier en 3 temps distincts :**

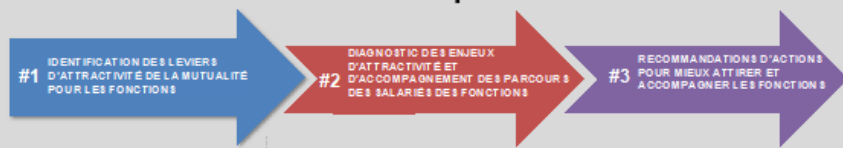


Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre des ateliers « Diagnostic d'attractivité et préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Développement commercial & Gestion » :



Méthode suivie

- Animation de l'atelier en **3 temps distincts** :



- Synthèse de l'atelier et complétion en chambre par l'équipe projet

B. Annexe 2 : Bibliographie

- ANDRH. (octobre 2017). RH 7.0 : les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines
- APEC. (2017). Évolutions de la fonction RH à travers les offres d'emploi de l'APEC
- OPMQ de la retraite complémentaire et de la prévoyance. (2019). RH – épisode 3.0 – l'impact du digital
- DARES. (mars 2022). Les métiers en 2030 : les postes à pourvoir par métiers
- Opco Santé. (avril 2022). Étude sur les besoins de formation et d'accompagnement induits par le digital
- OPCO Atlas. (2022). Panorama des métiers de l'assurance
- IGS RH. (2022). À quoi ressembleront les ressources humaines du futur ?
- Institut Ipsos. (mars 2023). Étude sur la prévention et la santé en entreprise
- Anact (2023). QVCT et santé mentale au travail : enjeux et leviers d'action
- Labor IA. (mars 2023). Usages et impacts de l'IA sur le travail, au prisme des décideurs
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023
- Harvard Business Review. (2023). The Future of HR Compliance
- Lab RH. (2023). IA ET RH : quand le futur du travail est en avance
- DARES. (novembre 2023). Les tensions sur le marché du travail en 2022
- Think IGO x Lab RH. (novembre 2023). Étude DRH 2024 : état des lieux et futur de la fonction
- France Compétences. (décembre 2023). Liste annuelle des métiers émergents ou en particulière évolution
- Branche de la Mutualité (2024) Accords et politiques de branche
- Welcome to the Jungle. (2024). 30 nuances d'IA
- APEC. (mai 2024). Les métiers cadres de la fonction ressources humaines et formation

- Opco Atlas. (juin 2024). Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas
- Hub Institute (juin 2024) Le rôle de l'IA dans la révolution data-marketing
- OEMA. (juillet 2024). Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance
- OEMM. Bilan Social 2024 de la branche Mutualité
- OEMM. Cartographie des Métiers 2023
- Lab RH. (septembre 2024). La transition écologique, défi du siècle pour les RH ?

C. Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°1 de la phase 3

Cette étude est le résultat d'ateliers et d'interviews réalisés entre mai et juin 2025. Les analyses présentées s'appuient sur les verbatims, analyses et travaux collectifs. 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.

- ANNICETTE Allan - Solimut
- AUBERT Laëtitia – Harmonie Mutuelle
- AZEVEDO Daniel - Représentant CGT
- BOTTI Isabelle – MGC
- BOULON Djonatane-Méhdy - MGC
- CAMERLYNCK Raphaël - MGC
- CASTAIGNE Blandine – Mutuelle Intégrance
- CVALETTO Florence - Groupe VYV
- DELHAYE Franck – MGC
- DEPAMBOUR Claire - Présidente de l'OEMM et Représentante CGT
- DESAINE Olivier – M comme Mutuelle
- EL BOUJAOUAMI Abdelwahed – MGC
- FITSCH Vanessa – Mutuelle Intégrance
- FLORIN Jean-François - Représentant CFE-CGC
- GANNAC Stéphane – Administrateur ANEM
- GARCIA Laëtitia – Mutuelle Catalane
- GUADAGNINI Stéphane – Mutualité Française Nouvelle Aquitaine
- HARREGUY Patrick - Représentant FO
- JOURDAIN Claire – Groupe VYV
- LABBE Lionel – Solimut
- LARTIGOT Agnès - Solimut
- LESPINASSE Luc - Représentant UNSA
- LEVOURC'H Sonia – Intériale
- LOISEAU Céline - ANEM
- LORENZI Isabelle - Vice-présidente de l'OEMM
- LOPEZ Sylvie - Représentante FO
- MAIGA Kadia - Représentante CFDT
- MANET Christophe – Mutuelle Intégrance
- MARGERIT Nicole – Mutuelle Intégrance
- PIGNIER Jennifer - FNMF
- ROBERT Noémie – Groupe VYV
- ROGER Franck - Représentant CFDT
- SAFFAR Emmanuelle – Représentante CFE-CGC

- SALAUN Cécile – Aesio Mutuelle
- STEVENS Emmanuelle – Aesio Mutuelle
- TIRET Stéphane – Mutuelle MCRN
- ZEGUAR Manel - Solimut

D. [Annexe 4 : Questionnaire envoyé en amont de l'atelier prospectif consacré aux métiers du Développement commercial](#)

« Préparation de l'atelier prospectifs fonctions Développement commercial »

Questionnaire (deux versions différentes, pour chaque famille de métiers)

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à un **atelier prospectif sur l'évolution des métiers et des compétences de votre famille de métiers.**

Cet atelier s'organise dans le cadre de l'étude prospective menée par l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité (OEMM), qui cherche à répondre à la problématique : " **Quel modèle pour les mutuelles à horizon 2032 et comment préparer les métiers dès aujourd'hui ?** " et à analyser les impacts et les évolutions à horizon 2032 des activités, des métiers et des compétences.

Afin de préparer au mieux l'atelier dédié à votre famille de métiers, nous vous proposons de remplir ce court questionnaire qui vous prendra moins de 10 minutes.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Votre analyse des principaux facteurs de transformation impactant les activités de la famille du Développement commercial à horizon 2032

1. Spontanément, pour vous en quelques lignes ou en quelques mots clés, au plan stratégique, quelles sont les tendances principales qui impacteront le plus la famille de métiers du Développement commercial sur les 5 à 7 prochaines années ? *Texte*
2. Pouvez-vous noter les facteurs ci-dessous selon leur niveau d'impacts pressenti sur votre famille de métiers (*de 1 - très fort, 2 – fort, 3 – moyen, 4 – faible, 5 – inexistant*) ?

FACTEURS DE TRANSFORMATION STRATEGIQUE

NOTATION (1 à 5)

Le changement climatique et les enjeux environnementaux

La RSE et l'engagement social des entreprises

Le consumérisme (Évolution des attentes des adhérents/patients en recherche du meilleur rapport qualité/prix, de nouveaux services, créant davantage de volatilité)

La demande sociale de sens et de « care » de la part des adhérents, patients et du grand public au sens large
Le vieillissement de la population
L'évolution du système de santé
Les exigences accrues en matière réglementaire et prudentielle
L'intensification de la concurrence et l'accroissement des pressions économiques
La bascule de l'individuel vers le collectif (PSC) en assurance santé
La digitalisation
Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle
La diversification et la multiplication de l'offre sur le marché des services aux personnes et aux entreprises

3. Parmi ces mêmes facteurs, quels sont les trois facteurs qui auront le plus d'impact sur votre famille de métiers selon vous ?

FACTEURS DE TRANSFORMATION STRATEGIQUE

**Sélection de 3
facteurs**

Le changement climatique et les enjeux environnementaux
La RSE et l'engagement social des entreprises
Le consumérisme
La demande sociale de sens et de care
Le vieillissement de la population
L'évolution du système de santé
La diversification et la multiplication des offres sur le marché des services aux personnes et aux entreprises
Les exigences accrues en matière réglementaire et prudentielle
L'intensification de la concurrence et l'accroissement des pressions économiques
La bascule de l'individuel vers le collectif (PSC)
La digitalisation
Le développement et l'intégration de l'intelligence artificielle

Votre analyse des principales tendances RH qui impacteront la famille de métiers du Développement commercial

1. Spontanément, pour vous en quelques lignes ou en quelques mots clés, quelles sont les grandes tendances RH qui impacteront le plus votre famille de métiers sur les 5 à 7 prochaines années ? *Texte*
2. Pouvez-vous noter les facteurs ci-dessous selon leur niveau d'impacts pressenti sur votre famille de métiers (*de 1 - très fort 2 – fort, 3 – moyen, 4 – faible, 5 – inexistant*) ?

FACTEURS RH	NOTATION (1 à 5)
-------------	------------------

Les nouvelles attentes des salariés en termes d’engagement et d’impact vis-à-vis des entreprises
 L’évolution des rapports au travail (équilibre de vie, typologie de contrat de travail...)
 Les enjeux d’inclusion, notamment l’emploi des seniors
 L’évolution des modes de management (vers plus d’horizontalité, d’autonomisation des équipes...)
 Les pressions sur le recrutement et l’attractivité
 L’évolution des modes de travail (flexibilité, télétravail...)
 Les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail

Votre avis sur les impacts des tendances évoquées préalablement sur les différents métiers de la famille Développement commercial

1. Pouvez-vous, pour chacun des métiers suivants, évaluer le niveau d’impacts pressentis ? (1 – très fortement impacté ; 2 – fortement impacté ; 3 – modérément impacté ; 4 – faiblement impacté ; 5 – pas du tout impacté) ?

MÉTIER	Notation de 1 à 5
--------	-------------------

Assistant technico-commercial
 Chargé d’accueil et de relation-adhérent
 Conseiller mutualiste individuel
 Conseiller mutualiste collectif
 Téléconseiller
 Responsable de partenariats
 Délégué courtage
 Chargé de grands comptes
 Responsable de développement commercial

2. Dans le tableau ci-dessous, en cochant la case correspondante pour chacun des métiers, pouvez-vous les catégoriser selon qu’ils soient susceptibles d’être des métiers en transformation (qui vont évoluer fortement à horizon 5 à 7 ans), des métiers en décroissance (qui vont décroître) ou des métiers constants (qui vont se maintenir comme aujourd’hui) ?

MÉTIER	Métiers en transformation	Métiers en décroissance	Métiers constants
--------	---------------------------	-------------------------	-------------------

Assistant technico-commercial
 Chargé d’accueil et de relation-adhérent

Conseiller mutualiste individuel
Conseiller mutualiste collectif
Téléconseiller
Responsable de partenariats
Délégué courtage
Chargé de grands comptes
Responsable de développement commercial

3. En complément, quels nouveaux métiers pensez-vous voir apparaître au sein de votre famille de métiers à moyen-long terme ? *Texte*

Votre vision globale du rôle à jouer par votre famille de métiers au sein des mutuelles à horizon 2032

Dans le cadre de l'étude ont été identifiés par les dirigeants mutualistes quatre axes d'évolution prospectifs stratégiques à horizon 2032. Nous aimerions votre ressenti face à ces différents axes et à leurs impacts sur votre famille de métiers.

Axe 1 – Mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent/patient - L'évolution vers un "Mutualisme réaffirmé" envisage un retour vers le modèle originel des mutuelles, passant du simple « payeur aveugle » à un acteur global, solidaire et intégré de la santé. C'est une vision renouvelée et humaine de la santé, offrant à chaque adhérent / patient un accompagnement global et personnalisé, tout au long de sa vie.

1. Dans ce cadre, quel(s) rôle(s) détiendra votre famille dans la mise en œuvre de cet axe d'évolution ? *Plusieurs choix possibles*
- Rôle stratégique de pilote : actrice principale dans la définition de la stratégie d'adaptation et d'évolution, famille prenant en charge le pilotage, la coordination et la gestion des projets spécifiques relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de contributrice-clé : famille fortement impliquée dans la mise en œuvre des actions et associée aux projets relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de support opérationnel à l'accompagnement du changement : famille impliquée dans le soutien à la transformation des activités uniquement
 - Rôle d'observation : famille qui joue un rôle de veille ou de suivi des avancées
 - Rôle d'adaptation : famille impactée par les actions ou changements menés
 - Non concernée
 - Autre rôle :

Axe 2 – Mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique - L'avènement du "Mutualisme augmenté" représente une transformation majeure dans le domaine de

la protection sociale et de la santé, fusionnant l'intelligence artificielle, la digitalisation et la santé numérique pour améliorer la qualité et la personnalisation des services aux adhérents/patients. Cet axe incarne une approche innovante de la santé ayant en leur cœur la prévention.

2. Dans ce cadre, quel(s) rôle(s) détiendra votre famille dans la mise en œuvre de cet axe d'évolution ? *Plusieurs choix possibles*
- Rôle stratégique de pilote : actrice principale dans la définition de la stratégie d'adaptation et d'évolution, famille prenant en charge le pilotage, la coordination et la gestion des projets spécifiques relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de contributrice-clé : famille fortement impliquée dans la mise en œuvre des actions et associée aux projets relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de support opérationnel à l'accompagnement du changement : famille impliquée dans le soutien à la transformation des activités uniquement
 - Rôle d'observation : famille qui joue un rôle de veille ou de suivi des avancées
 - Rôle d'adaptation : famille impactée par les actions ou changements menés
 - Non concernée
 - Autre rôle :

Axe 3 – Mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) – Cet axe propose une approche intégrée et collaborative de la santé, renforçant la proximité et l'inclusion territoriale, et démontrant son engagement par des actions concrètes (prévention, promotion de la santé, actions solidaires) et la promotion des valeurs de l'économie sociale et solidaire.

3. Dans ce cadre, quel(s) rôle(s) détiendra votre famille dans la mise en œuvre de cet axe d'évolution ? *Plusieurs choix possibles*
- Rôle stratégique de pilote : actrice principale dans la définition de la stratégie d'adaptation et d'évolution, famille prenant en charge le pilotage, la coordination et la gestion des projets spécifiques relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de contributrice-clé : famille fortement impliquée dans la mise en œuvre des actions et associée aux projets relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de support opérationnel à l'accompagnement du changement : famille impliquée dans le soutien à la transformation des activités uniquement
 - Rôle d'observation : famille qui joue un rôle de veille ou de suivi des avancées
 - Rôle d'adaptation : famille impactée par les actions ou changements menés
 - Non concernée
 - Autre rôle :

Axe 4 – Mutualisme « offensif » : logique de marché, nouveaux partenariats protéiformes - Le "Mutualisme offensif" est une ambition affichée les organismes mutualistes de se réinventer, de renforcer leur compétitivité et leur capacité d'innovation, tout en demeurant fidèle à leurs valeurs et en répondant aux besoins changeants de leurs adhérents/patients.

4. Dans ce cadre, quel(s) rôle(s) détiendra votre famille dans la mise en œuvre de cet axe d'évolution ? *Plusieurs choix possibles*
- Rôle stratégique de pilote : actrice principale dans la définition de la stratégie d'adaptation et d'évolution, famille prenant en charge le pilotage, la coordination et la gestion des projets spécifiques relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de contributrice-clé : famille fortement impliquée dans la mise en œuvre des actions et associée aux projets relevant de cet axe stratégique
 - Rôle de support opérationnel à l'accompagnement du changement : famille impliquée dans le soutien à la transformation des activités uniquement
 - Rôle d'observation : famille qui joue un rôle de veille ou de suivi des avancées
 - Rôle d'adaptation : famille impactée par les actions ou changements menés
 - Non concernée
 - Autre rôle :



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