

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Rapport d'étude sur les fonctions Gestion
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 Gestion	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 Gestion.....	12
a. Vers un rôle clé d'opérateur et d'intégrateur des transformations technologiques portées par l'intelligence artificielle et la digitalisation	12
b. Le positionnement des fonctions Gestion dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent.....	13
c. Le positionnement des fonctions Gestion dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS.....	14
d. Le positionnement des fonctions Gestion dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique	14
e. Le positionnement des fonctions Gestion 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 Gestion.....	17
A. Analyse des facteurs de transformation impactant les modèles et les activités des fonctions Gestion au sein des mutuelles à horizon 2032	17
a. Méthode d'analyse des facteurs de transformation stratégiques et RH identifiés à la maille de la famille Gestion.....	17
b. Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Gestion	20

c.	Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Gestion à horizon 2032	23
B.	Évolution prospective des métiers des fonctions Gestion à la maille de leurs activités et de leurs compétences	27
C.	Identification des métiers émergents au sein de la famille Gestion dans le secteur de la Mutualité	42
IV.	Diagnostic d'attractivité des fonctions Gestion & préconisations.....	45
A.	Remarques liminaires et préambule méthodologique	45
B.	Principaux leviers d'attractivité de la Mutualité pour les fonctions Gestion	47
C.	Attirer et recruter.....	49
D.	Accompagner et améliorer l'exercice des emplois	52
E.	Faciliter l'engagement et assurer la qualité de vie au travail	55
F.	Accompagner les parcours et le développement des compétences.....	57
V.	Annexes	62
A.	Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°1 dédié aux familles Développement Commercial & Gestion.....	62
B.	Annexe 2 : Bibliographie.....	64
C.	Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°1 de la phase 3	66
D.	Annexe 4 : Questionnaire envoyé en amont de l'atelier prospectif consacré aux métiers de la Gestion	67

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 métier. 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 Gestion**

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 des métiers de la Gestion. La déclinaison des axes d'évolution prospectifs à maille de la famille Gestion 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 Gestion

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

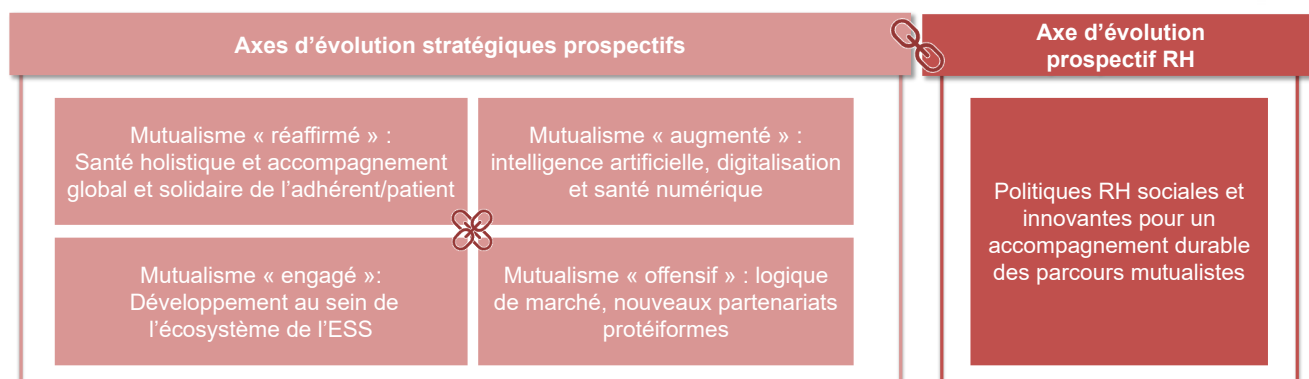
Face à l'ensemble des facteurs de transformation et pour répondre à leurs impacts sur les activités, les métiers et les compétences du secteur de la Mutualité à horizon 2032, les mutuelles se sont retrouvées autour d'une vision commune :

« 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 des métiers de la Gestion, 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 Gestion

a. Vers un rôle clé d'opérateur et d'intégrateur des transformations technologiques portées par l'intelligence artificielle et la digitalisation

Dans le cadre du déploiement de la vision commune posée à horizon 2032 par les acteurs du secteur de la Mutualité, à savoir celle d'être des « *assembliers* » innovants et engagés au service de la santé et des solidarités, les fonctions Gestion 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, s'inscrivant pleinement dans le scénario de référence commun identifié :

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

Décliné à la famille Gestion, le scénario de référence prospectif lui confère ainsi un rôle clé pour accompagner les transitions technologiques auprès des adhérents : au niveau des opérations, l'automatisation viendra souligner l'importance de l'expertise et repositionner la valeur ajoutée humaine sur le relationnel et la gestion des cas complexes ainsi que sur les activités de contrôle. Au niveau de la relation-adhérent, la

maîtrise des outils ira de pair avec un nouveau rôle autour de l'aidance numérique d'une part et des capacités démultipliées en matière d'analyse statistique et de pilotage d'autre part.

Inscrite dans ce nouveau paradigme technologique, la fonction Gestion contribue dès lors à la réalisation de cette vision commune en devenant le vecteur d'expression de l'innovation associée à l'engagement (« *assembler innovant et engagé...* »).

b. **Le positionnement des fonctions Gestion 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 / patient un accompagnement global et personnalisé, tout au long de sa vie.

Dans ce cadre, les fonctions Gestion 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 « réaffirmée ». Elles ont été identifiées comme jouant un rôle de contributrices clés, c'est-à-dire que la famille Gestion sera fortement associée à la mise en œuvre des actions et des projets relevant de cet axe stratégique.

Les fonctions Gestion seront particulièrement contributrices pour :

- **Renforcer la diversification des missions des gestionnaires** et être ainsi en capacité **d'accompagner de manière globale l'adhérent**, de comprendre ses problématiques singulières et **d'intervenir sur tout le cycle de vie du contrat**. Il s'agira de passer de la gestion des cas standards à la gestion des cas complexes.
- **Développer l'aidance numérique** auprès des adhérents dans un esprit de proximité

- **Renforcer la pro-activité des gestionnaires** pour leur permettre d'identifier des cas d'usage et des situations propices à la **proposition de services de prévention et/ou d'accompagnement et/ou d'action sociale**

c. **Le positionnement des fonctions Gestion 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 Gestion 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 se décliner notamment :

- En adoptant **des pratiques de gestion durables au titre de la RSE** (« zéro papier » et/ou pratiques de recyclage, mesure de l'empreinte environnementale numérique...)
- **En imaginant des process de gestion des cotisations et des prestations** permettant aux mutuelles de proposer à leurs adhérents de faire des dons dédiés à des partenaires de l'ESS engagés dans les domaines de la prévention, de la santé et de l'action sociale

d. **Le positionnement des fonctions Gestion 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 Gestion seront fortement sollicitées pour accompagner les transitions technologiques du secteur à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « augmentée ».

Les fonctions Gestion auront un rôle de contributeur clé et pourront ainsi :

- **Mettre à contribution l'IA au service de la gestion** ((déclarations et traitements automatisés, saisie automatique des prestations dites simples, GED intelligente pour générer des pièces contractuelles, détection de la fraude, assistant virtuel, analyse de documents, images...)).
 - ✓ **Les cas d'usage autour de la** détection de la fraude sont particulièrement intéressants à relever (fraude des professionnels de santé en hausse notamment) dans la mesure où, renforcés par l'IA, l'œil et l'expertise humaine pourront, grâce à la connaissance fine des comportements de santé et des types de prescription médicale, continuer à jouer un rôle clé.
- **Améliorer les parcours digitaux** et diversifier les fonctionnalités offertes par **les applications et les espaces adhérents et entreprises** (simulateur de remboursement, géolocalisation des professionnels de santé, chatbot...).
- **Développer des partenariats avec des opérateurs de services** sur des domaines ou des actes de gestion spécifiques.
- Participer à tout projet de place permettant **d'étendre le tiers-payant ou de dématérialiser les factures**.

Les opportunités soulignées par le « mutualisme augmenté » ne doivent toutefois pas reléguer au second plan la réalité des 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 Gestion 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 Gestion seront mises à contribution pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « offensive ».

Les fonctions Gestion pourront ainsi être mobilisées dans toute démarche visant à :

- **Automatiser les process de gestion** afin d'agir sur la qualité de service, les délais de traitement et les coûts, tout en sécurisant les parcours clients. L'automatisation viendra renforcer la nécessité de passer de la gestion des flux, de la gestion des cas standards à la gestion des cas complexes requérant un certain niveau d'expertise.
- **Sécuriser le contrôle et le pilotage des délégataires et partenaires de gestion, qui pourront être aussi des partenaires commerciaux**, en vue de délivrer une qualité de service homogénéisée et de haut niveau

Pour conclure sur cette partie et introduire la suite de notre propos, la mise en relief des évolutions prospectives ne doit pas faire oublier que les métiers de la gestion, qui constituent la seconde plus grande famille d'emplois de la Mutualité³, sont, par le jeu des facteurs de transformation à l'œuvre, clairement confrontés à une dynamique globale de décroissance. Cela étant posé, la combinaison des axes stratégiques prospectifs ouvre toutefois un champ des possibles permettant d'imaginer les trajectoires d'évolution des métiers et des compétences associés aux fonctions Gestion.

³ Selon le Bilan social de la branche Mutualité 2024, les effectifs de la famille Gestion représentaient en 2023 un peu plus de 23% des salariés de la branche, cette famille se hissant ainsi au second rang en termes de poids derrière la famille des métiers du Développement commercial (33% des effectifs)

III. Évolution prospective des métiers et des compétences au sein des fonctions Gestion

A. Analyse des facteurs de transformation impactant les modèles et les activités des fonctions Gestion 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 Gestion

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, règlementaires, 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 Gestion, de leurs activités et leurs compétences.

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

Quatre métiers figurent déjà pour la famille Gestion au sein du référentiel des métiers de la branche de la Mutualité, à savoir :

- Le gestionnaire santé,
- Le gestionnaire prévoyance,
- Le spécialiste santé,
- Le spécialiste prévoyance.

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 sept métiers clés a donc été réalisée en s'appuyant sur un benchmark des métiers de la Gestion 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.

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

- Le gestionnaire santé en collectif,
- Le gestionnaire santé en individuel,
- Le gestionnaire prévoyance,
- Le spécialiste santé,
- Le spécialiste prévoyance,
- Le chargé de paramétrage produits / contrats,
- Le chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion.

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 Gestion et des évolutions pressenties de ces fonctions, de leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, nous nous sommes appuyés sur une analyse de documentation spécifique aux fonctions Gestion croisée aux enseignements clés tirés d'une enquête complétée par des experts métiers des organisations mutualistes en amont de leur participation aux ateliers prospectifs.

Chiffres clés de l'enquête dédiée aux fonctions Gestion :

- 12 facteurs de transformation stratégiques analysés et priorisés
- 7 facteurs de transformation RH analysés et priorisés
- 7 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 Gestion a permis :

- De se projeter collectivement sur le rôle des fonctions Gestion au sein des mutuelles de livre 2 à horizon 2032,
- D'identifier et clarifier les tendances qui impacteront particulièrement les fonctions Gestion des mutuelles de livre 2

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, la digitalisation et les évolutions réglementaires** apparaissent clairement comme structurants.

Il est important notamment de retenir que ces résultats confirment les réactions spontanées des salariés de la Gestion concernant les nouvelles technologies (IA & Digital) mais viennent rappeler avec force l'importance de la charge de régulation réglementaire dans ces métiers :

- **L'intelligence artificielle et la digitalisation** arrivent en première position des facteurs de transformation qui impacteront le plus les fonctions Gestion à horizon 2032 avec des impacts pressentis très élevés (*note sur 4 : 3,5*). Si ces deux facteurs sont jugés les plus structurants, c'est qu'ils traduisent une forte anticipation de l'automatisation des tâches, du besoin d'adaptation aux nouveaux outils, et une transformation subséquente des pratiques de travail (outillage, méthodes)
- Les **exigences accrues en matière réglementaire et prudentielle** et le **consumérisme** sont les facteurs qui arrivent juste derrière dans le classement (*notes respectives : 3,45 et 3,42 sur 4*). Nous pouvons considérer que ces deux facteurs constituent d'une certaine manière des invariants qui influent en permanence sur les métiers de la Gestion : veiller à établir des conditions d'exercice conformes à la réglementation d'une part et répondre aux exigences des clients en matière de qualité de service d'autre part.
- Les salariés interrogés dans le cadre de cet exercice de priorisation se sentent également concernés par quatre autres facteurs de transformation dont les effets pressentis obtiennent une note supérieure ou égale à 3 sur 4, dénotant ainsi leur importance. Il s'agit :
 - ✓ De l'évolution du système de santé,
 - ✓ Du vieillissement de la population,
 - ✓ De l'intensification de la concurrence,
 - ✓ De la demande sociale de sens.

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

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

- Le vieillissement de la population et son impact sur la gestion des carrières, la place des seniors (**enjeux d'inclusion**) et la pyramide des âges dans l'entreprise
- La transformation **du rapport au travail** : quête de sens, articulation vie professionnelle /vie personnelle, attentes différentes des nouvelles générations et phénomène observé de « défidélisation » des salariés
- **L'évolution des conditions de travail** : qualité de vie au travail (QVT), télétravail,
- La **tension sur le recrutement** et la **montée des exigences en compétences**, impliquant un besoin accru de formation et d'adaptation des profils

« Spontanément, pour vous, quelles sont les grandes tendances RH qui impacteront le plus les fonctions Gestion sur les 5 à 7 prochaines années ? »



Les salariés interrogés se sont ensuite positionnés sur les sept facteurs de transformation RH ayant été retenus dans le cadre de la phase n°1 de l'étude. Dans le cadre de cette priorisation, **les exigences accrues en matière de QVCT** (3,36 sur 4) et **l'évolution du rapport au travail** (3,33 sur 4) sont perçues comme les deux principales dynamiques RH à fort impact. Elles traduisent une attente élevée autour du bien-être au travail, de l'équilibre vie professionnelle / personnelle et de l'adaptation des organisations aux nouvelles attentes des salariés.

Dans la suite du classement, mais également pressentis comme susceptibles d'avoir un impact élevé (notes supérieures à 3 sur 4), apparaissent **l'évolution des modes de travail** et **les nouvelles attentes des salariés en termes d'engagement des entreprises** (note de 3,08 sur 4). Ces facteurs RH sont également considérés comme

des leviers importants de transformation, traduisant des évolutions durables en matière de flexibilité horaire, de télétravail et de recherche de sens au travail.

L'inclusion et l'emploi des seniors (2,50) se situent en bas de classement, identifiés comme un enjeu RH pertinent mais perçu finalement comme moins prioritaire comparativement aux autres.

En synthèse, à horizon 2032, **l'intelligence artificielle et les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail sont les facteurs qui** auront le plus d'impacts sur la transformation des activités liées aux fonctions Gestion. Le schéma ci-après récapitule les facteurs de transformation stratégiques et RH pressentis pour avoir le plus d'impact sur les activités Gestion à horizon 2032 :

Les facteurs de transformation stratégiques qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Gestion	Les facteurs de transformation RH qui auront le plus d'impacts sur les fonctions Gestion
<ol style="list-style-type: none"> 1. L'intelligence artificielle 2. La digitalisation 3. Les exigences réglementaires et prudentielles 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail 2. L'évolution du rapport au travail (équilibre de vie, typologie de contrat de travail...) 3. L'évolution des modes de travail

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

Les principaux facteurs de transformation stratégiques priorisés pour leurs impacts pressentis sur les activités de la gestion, que sont **l'intelligence artificielle, la digitalisation et les exigences réglementaires** sont détaillés de manière plus fine ci-dessous.

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

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 Gestion des perspectives majeures de transformation et de reconfiguration.

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.

⁴ 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 ⁵. 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 impactera potentiellement l'ensemble des activités déployées sur la chaîne de gestion :

- **Le paramétrage** des outils de gestion et de traitement
- **La gestion des adhésions et des affiliations** : GED intégrant l'IA pour traiter par exemple les demandes de devis
- **La gestion des cotisations** : génération automatisée de fichiers d'alertes et de courriers type pour le recouvrement (analyse prédictive, anticipation des retards, priorisation et personnalisation des relances)
- **La vie du contrat**
- **La gestion des prestations** : mise en œuvre de systèmes d'intelligence artificielle (SIA) pour faciliter
 - La génération automatisée de documents et de décomptes,
 - La saisie automatisée de certaines prestations hors tiers payant,
 - Le contrôle automatisé des indus,

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

⁵ Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas, Atlas, 2024

- La gestion des rejets de tiers-payant,
- La détection de la fraude,
- La lecture et le classement automatisés de documents,
- La mise en place d'assistants virtuels auprès des gestionnaires,
-etc.
- **Le contact adhérent** : mise en place d'assistants virtuels auprès des adhérents, mise en place de callbots pour réceptionner les appels entrants,
- **Les activités de management et de pilotage** : analyse approfondie des données recueillies en matière d'anomalies, de suspicions de fraudes, de sinistralité et de réclamations facilitant ainsi le pilotage et la mise en place de tableaux de bord consolidés.

Tous 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). 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 majeurs à relever. L'anticipation des impacts humains liée à ces transformations portera nécessairement une attention particulière à l'accompagnement des parcours professionnels. Enfin, les mutuelles devront veiller à concilier développement de l'IA et bien-être au travail.

- **La poursuite du mouvement de digitalisation, associée à la mise en place de systèmes d'intelligence artificielle, va continuer d'orienter fortement la dynamique d'évolution des activités de gestion**

Confrontées à des pressions accrues en matière de qualité de service délivrée aux adhérents et aux entreprises, les mutuelles devront se hisser au niveau des nouveaux standards numériques de relation de service : multimodalité, accessibilité des espaces adhérents et entreprises sur mobile, suivi des informations et des remboursements en temps réel, enrichissement des contenus digitaux (géolocalisation de professionnels de santé, accès à des informations de prévention, simulateurs de remboursements...) et usage des fonctionnalités numériques avec le développement accéléré du self care sur de nombreux actes de gestion simples (ajout ou suppression d'ayant droit, modifications des coordonnées...).

La fluidité des parcours, l'accessibilité des services et la réactivité dans le traitement des demandes deviendront des figures imposées.

La montée en puissance du numérique transfère d'une certaine manière les traitements et les tâches de gestion simples vers les clients finaux eux-mêmes. Au regard des enjeux d'appropriation culturelle de ces nouveaux usages, notamment auprès de certaines générations de seniors, il est fort à parier que les gestionnaires santé et prévoyance auront de plus en plus un rôle à jouer en matière d'aiguillage et d'aidance numérique.

Cet enjeu est d'autant plus crucial lorsqu'il s'agit de lutter contre la fracture numérique et de venir en aide aux personnes en situation d'illectronisme.

Schématiquement, en tirant parti de toutes les opportunités d'automatisation et de robotisation des tâches offertes par l'IA et le Digital, les services de gestion pourront repositionner leur valeur ajoutée sur la dimension relationnelle de leurs métiers, la gestion des cas atypiques, la gestion des réclamations complexes, et la prise en compte des situations singulières nécessitant une forte personnalisation de la réponse à l'adhérent et un niveau de conseil et d'accompagnement élevé. Ce mouvement accélère la technicisation des métiers et la nécessité de développer les expertises.

Enfin, la transformation du paysage technologique s'accompagnera nécessairement d'évolutions significatives pour consolider les réglementations visant à encadrer les pratiques métiers en matière de risques cyber, de protection des données médicales et personnelles, et de démonstration de transparence dans l'utilisation de l'intelligence artificielle. Déjà fortement tributaires du cadre réglementaire (protection des données, gestion des réclamations, lisibilité des garanties, contrats responsables, secret médical...), les activités de gestion devront aussi faire avec cette couche supplémentaire d'exigences de régulation.

- **Les exigences réglementaires resteront un facteur déterminant pour les activités de gestion**

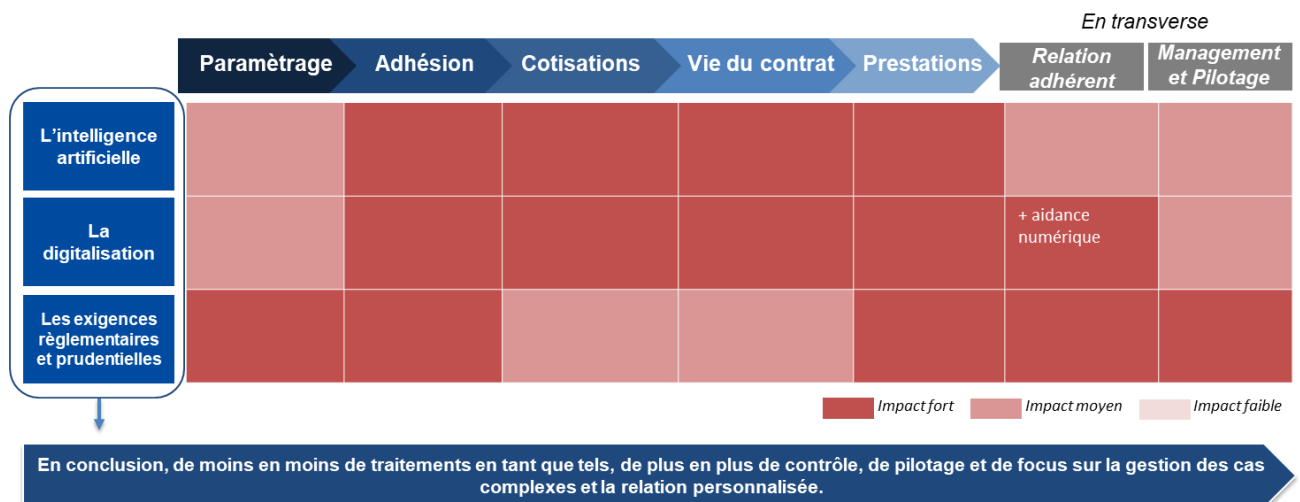
La réglementation sur-détermine le cadre d'exercice des activités de gestion et l'avenir laisse présager une intensification et une complexification croissante en la matière (nouveaux enjeux de régulation autour des nouvelles technologies et de la protection des personnes qui s'ajoutent aux enjeux « traditionnels » de protection sociale). Sans prétendre dresser une liste exhaustive des réglementations qui impactent la gestion en assurance de personnes, il est utile de noter les points suivants :

- Le paramétrage, la mise en gestion des produits et contrats ainsi que la gestion des prestations en santé et en prévoyance obéissent naturellement à des contraintes fortes et restent tributaires des choix politiques portés notamment

chaque année dans le cadre du **PLFSS**⁶ : encadrement des garanties et des contrats, franchises, pièces contractuelles obligatoires, conventionnements des professionnels de santé, parcours de soins coordonné, encadrement des arrêts de travail...etc.

- A ces règles encadrant les régimes de protection sociale au sens large, s'ajoutent des règles prudentielles spécifiques issues de **Solvabilité 2**⁷ (gestion des réclamations, protection des assurés, exigences de contrôle...), mais également des exigences en matière de données de santé et de protection des données personnelles (**CNIL**).

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 Gestion :



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

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

⁶ Projet de loi de financement de la Sécurité sociale voté en France chaque année par le Parlement depuis 1996

⁷ Solvabilité 2, surnom de la directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009, est une directive européenne qui s'applique à l'ensemble des opérateurs en assurance de l'Union Européenne. Cette directive a pour but **d'harmoniser la réglementation dans l'Union, d'accroître la transparence de la communication financière** des assureurs et **de garantir leur aptitude à honorer les engagements** pris envers les personnes assurées, notamment par un calibrage de leurs fonds propres exigibles pour couvrir leurs risques.

- Le gestionnaire santé en collectif,
- Le gestionnaire santé en individuel,
- Le gestionnaire prévoyance,
- Le spécialiste santé,
- Le spécialiste prévoyance,
- Le chargé de paramétrage produits / contrats,
- Le chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion.

A la lumière des échanges avec les participants aux ateliers, il a été convenu de regrouper finalement le métier de gestionnaire santé, sans distinguer l'individuel et le collectif.

- **GESTIONNAIRE SANTE**

Le gestionnaire santé traite les opérations les plus courantes de gestion. Il prépare et liquide les décomptes des prestations spécialisées ou complémentaires dues aux assurés sociaux dans le respect des règles de la Sécurité sociale, des garanties offertes par la mutuelle et des règles internes de gestion. Selon son expérience et l'organisation retenue, il traite et gère le volet cotisations, les dossiers, la vie des contrats, les réclamations et anomalies - avec plus ou moins de complexité et de spécialisation et en apportant un premier niveau d'analyse.

En tant que fonction de plus en plus automatisée et compte tenu du fait que la gestion santé devient de plus en plus une gestion de flux dématérialisés, il s'agit « **d'un métier en décroissance** » qui nécessitera d'être accompagné en termes de transition professionnelle soit vers de plus en plus d'expertise soit vers d'autres passerelles professionnelles.

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

- Les activités de lutte contre la fraude
- Les activités de contrôle et de supervision des outils et des systèmes d'intelligence artificielle

- Les activités de relation-adhérent en renforçant la dimension conseil et en développant une posture d'aide numérique
- Les activités de traitement des réclamations, et de gestion des cas complexes nécessitant de mobiliser une expertise métier

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser l'environnement réglementaire de la sécurité sociale • Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité • Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations • Exercer une activité de traitement des anomalies (rejets, indus, fraude, ...) et des réclamations • Vérifier les données afin de réaliser un contrôle interne de premier niveau • Maîtriser l'utilisation des outils digitaux de gestion de la relation-adhérent / patient • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser une situation (individuelle ou collective) avec sens de l'écoute, empathie et bienveillance pour proposer les réponses adaptées • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Mettre en valeur et savoir proposer les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Savoir faire preuve de pédagogie et adopter une posture d'aide numérique

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en mode collaboratif • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Agir avec réactivité et adaptabilité 	<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 • Savoir-être pro-actif pour mettre en relation les adhérents / patients avec

	des dispositifs d'aide, d'orientation et d'accompagnement en cas de besoin (assistance, prévention, promotion de la santé, services, action sociale...)
--	---

• GESTIONNAIRE PREVOYANCE

Le gestionnaire prévoyance assure le traitement et le suivi des dossiers adhérents et prospects. Il gère les événements courants sur la vie des contrats selon les garanties offertes par la mutuelle et des règles internes de gestion.

Les activités étant de plus en plus automatisées, il s'agit d'un « **métier en décroissance** » qui nécessitera d'être accompagné en termes de transition professionnelle, soit vers de plus en plus de spécialisation et d'expertise, soit vers d'autres passerelles professionnelles.

Ainsi, certaines activités seront amenées à prendre de plus en plus d'importance pour faciliter la transition professionnelle :

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

Les activités relevant du volet administratif seront probablement amenées à décroître au regard de la montée en puissance des outils technologiques :

- Gérer l'ensemble des événements courants liés à la vie du contrat
- Classer et numériser les documents
- Qualifier et mettre à jour le fichier adhérents
- Assurer le traitement du courrier associé à son activité
- Participer à l'accueil téléphonique

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

- Les activités de supervision des outils et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités d'orientation et de conseil à l'adhérent

Cette nouvelle configuration nécessitera de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser l'environnement réglementaire de la prévoyance • Prendre en compte la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité • Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations prévoyance • Exercer une activité de traitement des anomalies (rejets, indus, fraude, ...) et des réclamations • Vérifier les données afin de réaliser un contrôle interne de premier niveau • Maîtriser l'utilisation des outils digitaux de gestion de la relation-adhérent/patient • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser une situation (individuelle ou collective) avec sens de l'écoute, empathie et bienveillance pour proposer les réponses adaptées • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Mettre en valeur et savoir proposer les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en mode collaboratif • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Agir avec réactivité et adaptabilité 	<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"> • Valoriser la différenciation mutualiste auprès des adhérents • Savoir-être pro-actif pour mettre en relation les adhérents avec des dispositifs d'aide, d'orientation et d'accompagnement en cas de besoin (assistance, prévention, promotion de la santé, services, action sociale...)
--	--

- **SPECIALISTE SANTE**

Le spécialiste santé traite et gère les dossiers complexes, réclamations et anomalies nécessitant une démarche d'analyse et de recherche dans le domaine de la santé, grâce à ses facultés de détection des erreurs. Il contrôle la conformité et la qualité de la production avec les règles en vigueur, l'application du processus de production, la bonne affectation des prestations et la pertinence des renseignements apportés par les adhérents/participants.

Il s'agit d'un métier qui continuera de s'expertiser et est qualifié aujourd'hui de « **métier en transformation** » au regard de la complexification croissante qu'il sera amené à intégrer au plan réglementaire et des évolutions technologiques structurantes qu'il sera amené à s'approprier.

Certaines de ses activités actuelles vont pendre de l'ampleur :

- Traiter des demandes complexes et des réclamations avec réponses personnalisées dans le strict respect des différentes réglementations en vigueur
- Suivre l'utilisation du système d'informations et traiter les anomalies du processus de production au regard de la réglementation,
- Contrôler la fiabilité et la pertinence des informations reçues, le bon déroulement du processus de production et l'application des règles de gestion,
- Mettre en place et conduire des actions d'amélioration,
- Fournir un appui technique et se positionner comme référent pour les gestionnaires et les conseillers,
- Appuyer le management en se positionnant comme son relai auprès des équipes de gestionnaires

A ces activités viendront s'ajouter :

- Les activités de contrôle des outils et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités de formalisation des besoins d'évolution des outils et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités de formation et d'accompagnement des gestionnaires notamment pour les aider à renforcer leur dimension conseil et à adopter une posture d'aide numérique
- Les activités de lutte contre la fraude
- Les activités d'aide au pilotage de la production
- Les activités de résolution de problèmes, de traitement des réclamations, et de gestion des cas complexes nécessitant de mobiliser une forte expertise métier

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser l'environnement réglementaire de la sécurité sociale • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité • Maîtriser les règles socio-fiscales en santé • Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations • Appliquer les démarches et normes qualité • Avoir le sens de la pédagogie pour transférer son savoir-faire • Concevoir et mettre en œuvre des procédures techniques de gestion dans une logique d'amélioration continue • Maîtriser l'utilisation des outils digitaux de gestion de la relation-adhérent / patient • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser une situation (individuelle ou collective) avec sens de l'écoute, empathie et bienveillance pour proposer les réponses adaptées • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Mettre en valeur et savoir proposer les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Savoir faire preuve de pédagogie et adopter une posture d'aide numérique • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes et des adhérents

<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques et outils de résolution de problèmes 	
---	--

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en mode collaboratif • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Savoir travailler en mode projet • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Contribuer à l'évolution et/ou à la création d'applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir organiser l'activité d'une équipe de travail • Connaître les processus d'audit interne • Savoir détecter des opportunités de rebond commercial à travers la compréhension des besoins de l'adhérent • Agir avec réactivité et adaptabilité 	<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 • Savoir-être pro-actif pour mettre en relation les adhérents avec des dispositifs d'aide, d'orientation et d'accompagnement en cas de besoin (assistance, prévention, promotion de la santé, services, action sociale...)

• SPECIALISTE PREVOYANCE

Le spécialiste prévoyance traite et gère les dossiers complexes, réclamations et anomalies nécessitant une démarche d'analyse et de recherche dans le domaine de la prévoyance. Il contrôle la conformité et la qualité de la production avec les règles en vigueur, l'application du processus de production, la bonne affectation des prestations et la pertinence des renseignements apportés par les adhérents.

La prévoyance est un domaine qui comporte une certaine complexité dans la mesure où il adresse différentes problématiques : technique, médicale, réglementaire, humaine, sociale et fiscale. Par ailleurs, la montée en puissance de la prévoyance dite « lourde » (risques incapacité, invalidité, décès) sur les segments du collectif va probablement se poursuivre et renforcer ainsi le positionnement de conseil auprès des

services RH des entreprises adhérentes, sans parler de l'émergence de l'assurance dépendance (en individuel et en collectif). Fort de ces constats, le métier de spécialiste prévoyance est 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 page 10 de ce rapport, dont les qualifications requises risquent de devenir pénuriques sur le marché du travail.

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

- Traiter des demandes complexes et des réclamations avec réponses personnalisées dans le strict respect des différentes réglementations en vigueur
- Suivre l'utilisation du système d'informations et traiter les anomalies du processus de production au regard de la réglementation,
- Prendre en compte et valoriser l'image, les forces et les valeurs de l'entreprise mutualiste auprès des adhérents et des professionnels de la protection sociale,
- Contrôler la fiabilité et la pertinence des informations reçues, le bon déroulement du processus de production et l'application des règles de gestion,
- Mettre en place et de conduire des actions d'amélioration,
- Fournir un appui technique aux gestionnaires et aux conseillers

A ces activités viendront s'ajouter :

- Les activités de contrôle des outils et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités de formalisation des besoins d'évolution des outils et des systèmes d'intelligence artificielle
- Les activités de formation et d'accompagnement des gestionnaires notamment pour les aider à renforcer leur dimension conseil
- Les activités de lutte contre la fraude
- Les activités d'aide au pilotage de la production
- Les activités de résolution de problèmes, de traitement des réclamations, et de gestion des cas complexes nécessitant de mobiliser une forte expertise métier

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser l'environnement réglementaire de la sécurité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser une situation (individuelle ou collective) avec sens de l'écoute, empathie et bienveillance pour proposer les réponses adaptées

<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité • Maîtriser les règles socio-fiscales en prévoyance • Maîtriser les processus de traitement des prestations et des cotisations prévoyance • Appliquer les démarches et normes qualité • Avoir le sens de la pédagogie pour transférer son savoir-faire • Concevoir et mettre en œuvre des procédures techniques de gestion dans une logique d'amélioration continue • Maîtriser l'utilisation des outils digitaux de gestion de la relation-adhérent / patient • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA • Maîtriser les techniques et outils de résolution de problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles • Mettre en valeur et savoir proposer les produits et services de sa mutuelle auprès des adhérents, des prospects et des partenaires • Représenter la mutuelle vis-à-vis des partenaires externes et des adhérents
---	---

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en mode collaboratif • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Savoir travailler en mode projet • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Contribuer à l'évolution et/ou à la création d'applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir organiser l'activité d'une équipe de travail 	<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 • Savoir-être pro-actif pour mettre en relation les adhérents avec des dispositifs d'aide, d'orientation et d'accompagnement en cas de

<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les processus d'audit interne • Savoir détecter des opportunités de rebond commercial à travers la compréhension des besoins de l'adhérent • Agir avec réactivité et adaptabilité 	<p>besoin (assistance, prévention, promotion de la santé, services, action sociale...)</p>
---	--

• CHARGE DE PARAMETRAGE PRODUITS / CONTRATS

Le chargé de paramétrage des produits et contrats d'assurance réalise les paramétrages dans les systèmes d'information afin d'optimiser les traitements informatiques.

Au vu des nombreuses évolutions technologiques récentes des solutions de gestion existantes sur le marché, 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 page 10 de ce rapport. La connaissance des outils et des modules permettant la configuration des produits dans le système d'informations est un pré-requis indispensable à l'exercice de ses fonctions. Cette maîtrise des outils est pressentie comme susceptible de devenir « pénurique » tant ces derniers sont marqués par une forte évolutivité.

Même si les outils vont évoluer, la structure des activités de ce métier restera sensiblement la même :

- Saisir le paramétrage des données techniques dans les référentiels des domaines suivants : contrats collectifs, produits (cotisations, prestations), tableaux de garantie, cartes de tiers payant
- Créer, maintenir et améliorer les procédures et outils de maintenance du paramétrage
- Traduire une demande de nouvelle garantie en élément de paramétrage dans le Système d'Information
- Mettre en place des outils de suivi du paramétrage : contrôle de requêtes
- Assurer le suivi et la gestion des anomalies
- Procéder aux tests et recettes des évolutions demandées
- Assurer le reporting régulier de l'activité

L'appui sur des systèmes d'intelligence artificielle pourra être envisagé sur les activités de suivi du paramétrage et de suivi des anomalies qu'il sera donc nécessaire de contrôler.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte l'environnement réglementaire de la sécurité sociale • Connaître la structure des produits en santé et/ou en prévoyance • Maîtriser l'utilisation des modules de paramétrage des systèmes de gestion • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA • Concevoir et mettre en œuvre des procédures techniques de gestion du paramétrage dans une logique d'amélioration continue • Maîtriser les outils de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir travailler en mode projet • Travailler en mode collaboratif • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

• **CHARGE DE PILOTAGE OU DE CONTROLE QUALITE DE GESTION**

En situation de management des opérations ou en situation de fonction support auprès du responsable de la gestion, le chargé de pilotage et de contrôle qualité de gestion conçoit et met en œuvre les dispositifs et les procédures de pilotage de la productivité et de contrôle de la qualité des actes de gestion conformément à la réglementation et aux normes de qualité de service en vigueur au sein de la mutuelle. Il veille également au respect des standards, des normes et des pistes d'audit en cas de certification.

Enfin, il est chargé de piloter et contrôler les délégataires de gestion en cas de délégation partielle ou totale.

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 sont surtout les outils sur lesquels il pourra s'appuyer en matière de pilotage qui connaîtront de fortes évolutions.

Ses principales activités seront donc amenées à se poursuivre :

- Les activités d'analyse statistique
- Les activités de pilotage et de suivi des principaux indicateurs de gestion
- Les activités de conception, de mise en œuvre et de suivi de procédures qualité
- Les activités de reporting et d'aide à la décision
- Les activités de cadrage et de mise en œuvre de projets d'amélioration de la performance

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser l'environnement réglementaire de la sécurité sociale • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité dans son activité • Appliquer les démarches et normes qualité • Concevoir et mettre en œuvre des procédures techniques de gestion dans une logique d'amélioration continue • Prendre en compte et appliquer les processus de management de la data • Savoir utiliser les outils de traitement et de contrôle basés sur l'IA • Maîtriser les outils de reporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Gérer les situations difficiles et/ou conflictuelles

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
-------------------------------	-----------------------------

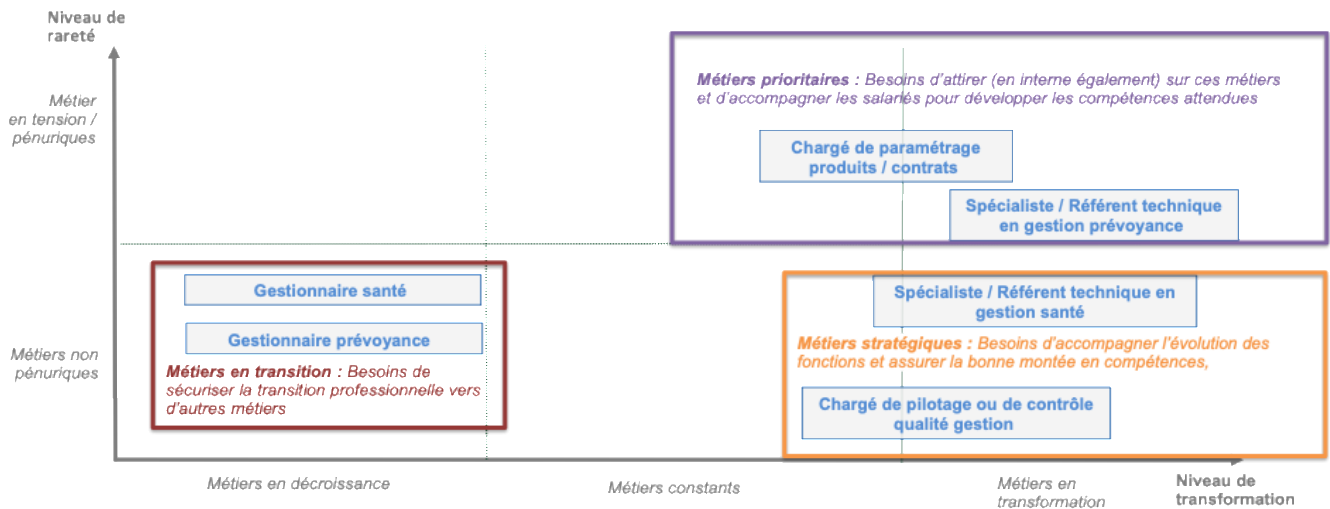
<ul style="list-style-type: none"> • Savoir travailler en mode projet • Maîtriser les techniques de communication écrite et orale • Suivre et évaluer les résultats des actions et services mis en œuvre • Contribuer à l'évolution et/ou à la création d'applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir organiser l'activité d'une équipe de travail • Connaître les processus d'audit interne 	<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 délégataires / partenaires
---	---

En synthèse, deux 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 : **chargé de paramétrage produits / contrats** et **spécialiste en prévoyance**.

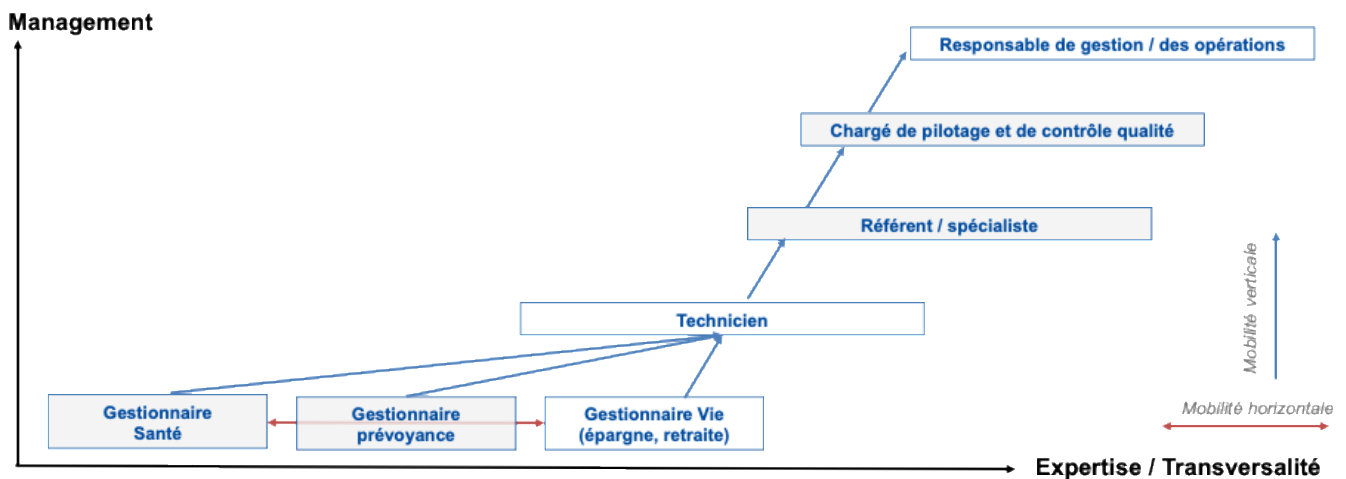
Deux métiers sont quant à eux qualifiés de **métiers stratégiques**, car ils sont pressentis comme métiers en transformation peu pénuriques à horizon 2032 mais nécessitant un accompagnement renforcé pour assurer leur montée en compétences : **spécialiste santé** et **chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion**

Enfin, les métiers de gestionnaire prévoyance et de gestionnaire santé, associés aujourd'hui à des tâches standardisées, industrialisées et encore fortement robotisables, sont qualifiées de **métiers en transition**. Cela signifie que ces métiers nécessiteront d'être accompagnés, par un pilotage rigoureux, pour sécuriser leur transition professionnelle vers d'autres métiers.

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

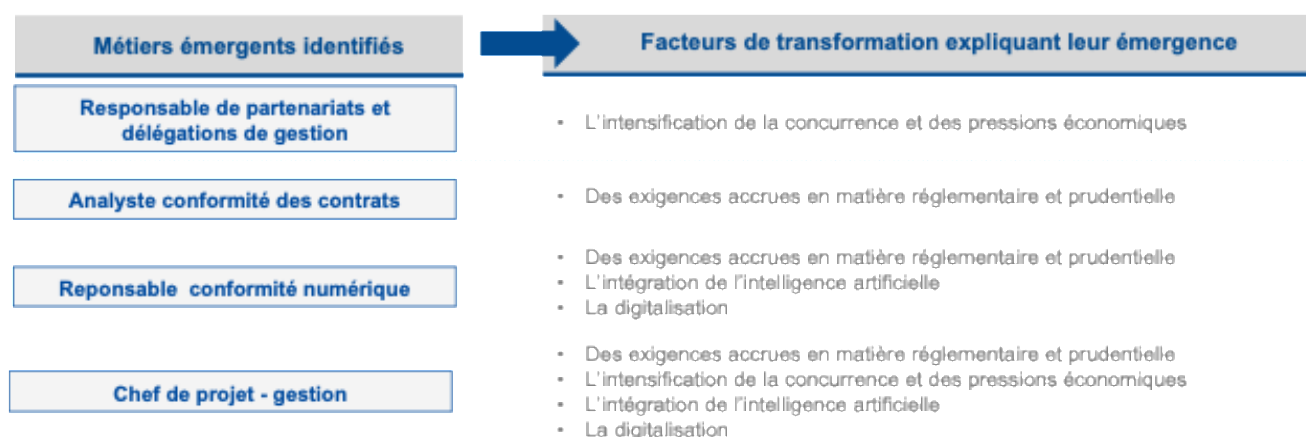
Au-delà des évolutions attendues pour ces métiers existants, pour certains déjà bien ancrés dans les nomenclatures des emplois et compétences des organismes mutualistes, l'analyse des facteurs de transformation a également permis de mettre en exergue des projections faisant apparaître de nouveaux métiers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

C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Gestion 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 ont permis d'établir, de manière exploratoire, une liste de métiers émergents envisageables qui pourront potentiellement façonner l'avenir des fonctions Gestion. Les métiers identifiés sont les suivants et sont corrélés, pour chacun d'entre eux, à des facteurs de transformation stratégiques :



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

- **L'analyste conformité des contrats** a pour mission de veiller à l'alignement des dispositions contractuelles sur les exigences réglementaires qui encadrent les couvertures en assurance de personnes. Son rôle sera particulièrement significatif dans un contexte où les exigences réglementaires évoluent et se complexifient en permanence (exemples : DDA⁸, devoir de conseil, sécurité numérique, transparence, respect des dispositions du PLFSS impactant les organismes complémentaires, respect des dispositions conventionnelles en collectif, protection des données de santé, protection des données personnelles, loi Eckert, résiliation infra-annuelle, contrats responsables, réglementations en matière de LCB – FT⁹ et de KYC¹⁰, recommandations de l'ACPR précisant les dispositions de Solvabilité 2....)
- Dans le même ordre d'idée, **le responsable conformité numérique** veillera à ce que l'ensemble des actes de gestion opérés via des plateformes digitales s'effectuent dans le respect des dispositions réglementaires en matière de sécurité numérique et de protection de la vie privée et des données personnelles.
- Enfin, **le chef de projet gestion** s'attellera à piloter les projets de transformation informatique et/ou organisationnelle qui ne manqueront pas de se multiplier dans les années à venir avec la poursuite de la digitalisation et la montée en puissance de l'intelligence artificielle. Ce métier, par essence transverse, ne sera pas nécessairement rattaché à une direction ou à un service de gestion. Cela dépendra des choix organisationnels propres à chacune des mutuelles dont certaines pourraient préférer affecter cette fonction à une Direction des Systèmes d'Information plutôt qu'à une Direction métier.

En définitive, ce premier aperçu du contenu des activités exercées par ces métiers émergents démontre, par l'accent mis sur l'innovation, 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 Gestion 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 Gestion en matière d'attractivité

⁸ Directive de distribution d'assurance

⁹ Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

¹⁰ Le KYC, ou Know Your Customer, est la procédure mise en œuvre par les entreprises et les banques pour vérifier l'identité de leurs clients

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 Gestion & 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 Gestion. Elle donne à voir clairement les leviers et défis communs aux fonctions Gestion.

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.

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 priorités¹¹, tandis que plus d'un salarié sur deux privilégie un emploi porteur de sens¹². 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.¹³

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, 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.

¹¹ Baromètre T12, Empreinte Humaine & Opinion Way, novembre 2023

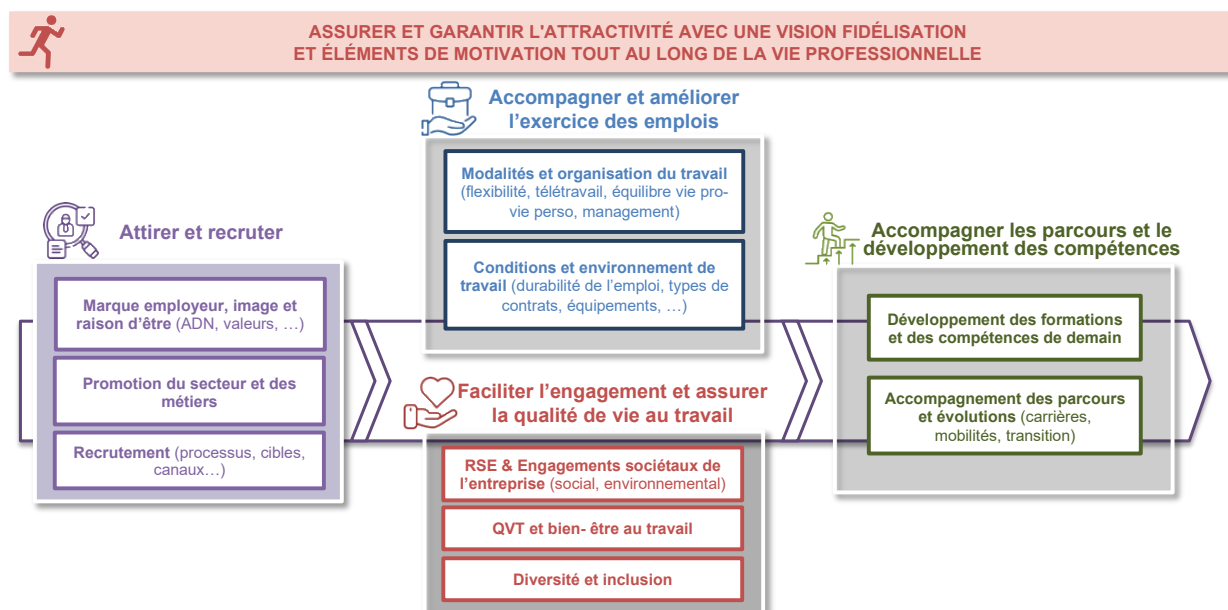
¹² The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey, Deloitte, 2022

¹³ Global Talent Trends Report, LinkedIn, mai 2023

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 Gestion 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 Gestion.**
- Ce primo-diagnostic ainsi que le plan de recommandations ont été consolidés lors d'un atelier dédié ayant réuni 9 experts métiers 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 professionnels. 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, adapté aux fonctions Gestion 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 rapidement 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 entendu que toutes les préconisations présentées ci-après en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement des salariés de la gestion ne peuvent s'appliquer que dans le cas d'emplois pérennes au sein des organisations mutualistes.

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

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 quatre 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 Gestion ?** », les participants au groupe de travail ont spontanément et unanimement souligné **l'écoute, l'empathie, la bienveillance et la volonté de venir en aide à l'adhérent** comme maîtres mots d'une relation humaine qui se veut personnalisée et exigeante.
- **Les valeurs mutualistes et l'engagement sociétal** : La Mutualité offre aux salariés des fonctions Gestion 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.
- **Un environnement humain valorisant le travail d'équipe** : Les mutuelles sont décrites comme des entreprises favorisant un **management de proximité**, la construction **d'équipes solidaires et bienveillantes**, et offrant un **environnement humain** propice à **l'intégration et au sentiment d'appartenance** ainsi que des **espaces de travail agréables**
- **L'expertise et la mobilité professionnelle** : Des organisations mutualistes qui valorisent l'expertise des fonctions Gestion et investissent dans la formation continue de leurs salariés pour leur permettre une mobilité professionnelle




Malgré ces leviers, les fonctions Gestion 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 gestion
- Image de la Mutualité et de ses organisations
- Efficacité du recrutement des fonctions gestion

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 Gestion		<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions Gestion renvoient parfois une image de métiers fortement standardisés et industrialisés • La technicité et la complexité associées à ces métiers dans la perception commune peuvent toutefois être des atouts, qui demeurent néanmoins ambivalents • En tant que métiers de service, ils sont associés à la possibilité du télétravail
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 Gestion		<ul style="list-style-type: none"> • En 2023, 16 % des recrutements en Mutualité concernent les fonctions Gestion (alors qu'ils représentent 23 % des effectifs)¹⁴ • Le marché du travail est assez tendu, notamment pour les fonctions nécessitant une certaine séniorité / expertise • De plus en plus de salariés de la gestion sont recrutés en CDD

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

		<ul style="list-style-type: none"> • Sauf en cas d'urgence, les difficultés de recrutement de profils compétents sont soulignées par les opérateurs qui se tournent parfois vers la mobilité interne • Les mutuelles doivent faire face à la concurrence des compagnies d'assurance, des courtiers et des groupes de protection sociale sur le recrutement de profils similaires en Gestion
--	--	---

Malgré certains atouts, 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 expérimentés en gestion, qui sont recherchés par l'ensemble des familles d'acteurs en assurance de personnes (compagnies d'assurance, courtiers, institutions de prévoyance, délégataires spécialisés...)

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

Trois **recommandations stratégiques** ont été identifiées à destination des organisations mutualistes pour répondre à leurs enjeux d'attractivité et de recrutement des fonctions Gestion :

Trois recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre à leurs enjeux d'attractivité et de recrutement pour les fonctions Gestion	
1.	Développer des campagnes multi-canales de promotion des métiers de la Gestion en Mutualité
2.	Structurer et développer une filière de recrutement et de formation initiale dédiée aux métiers de la Gestion en Mutualité
3.	Présenter et proposer des parcours de formation continue et de mobilité professionnelle dès la phase de recrutement

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

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

Actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser une stratégie de promotion des métiers de la Gestion au sein de la Mutualité en s'appuyant sur les leviers d'attractivité identifiés (expertise et polyvalence, environnement humain, valeurs mutualistes et soin porté à l'adhérent)

- Disposer **d'outils de promotion des métiers pertinents et innovants**, répondant aux attentes des cibles (témoignages de salariés, vidéos valorisant les locaux et l'environnement de travail...)
- Mettre en place **des actions physiques** (événements, salons, job dating...) et **en ligne** (réseaux sociaux...) ciblées

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

- Les travaux collectifs **d'identification des marqueurs et leviers d'attractivité du secteur de la mutualité** auprès des fonctions Gestion
- La définition d'une **stratégie de promotion des métiers du secteur** et la création **d'outils de promotion** spécifiques

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

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

Actions à mener

- **Développer des partenariats avec des écoles**, OF et CFA ciblés (type BTS SP3S)
- **Mettre sur pied un cursus pédagogique** à disposition d'une ou plusieurs écoles spécialisées
- **Mobiliser les salariés expérimentés pour leur permettre de délivrer des enseignements** dans les écoles, OF, CFA ciblés

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

- Une réflexion visant à repenser le **CQP Gestionnaire existant**
- **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

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

Cette recommandation stratégique peut se décliner en plusieurs actions pour les organisations mutualistes :

Actions à mener



- **Formaliser les parcours de formation continue** pour donner de la perspective aux candidats
- **Montrer aux candidats la diversité des passerelles et parcours 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**.

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 pro-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"> • Les espaces de travail sur site sont majoritairement en Plateaux et en Open Space, nécessitant des postes de travail adaptés • Les modalités de travail poursuivent toutefois leur évolution 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 avec les équipements adéquats (en 2023, 87% des effectifs en Gestion ont eu recours au télétravail¹⁵) • Le développement du télétravail pose la question du bon équilibre à trouver entre mobilisation sur site, dynamique d’équipe et travail à domicile
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

¹⁵ Bilan social de la Mutualité 2024 (données 2023)

		<ul style="list-style-type: none"> • On observe une majorité de CDI (87%) mais aussi un recours plus marqué aux autres types de contrats que dans les autres familles professionnelles de la Mutualité¹⁶. De plus en plus de salariés en gestion sont recrutés en contrats courts (CDD, intérim) • On assiste à une baisse marquée et régulière des effectifs en Gestion sur les trois dernières années¹⁷
--	--	---

Le diagnostic offre un bilan en demi-teinte et invite les mutuelles à mettre en place des actions stratégiques pour **assurer une amélioration continue de l'exercice des emplois des salariés des métiers de la gestion.**

À horizon 2032, la poursuite de l'hybridation du travail entraînera des efforts accrus pour trouver un équilibre optimal entre distanciel et présentiel et éviter ainsi les risques de perte de lien social et les phénomènes de plus en plus marqués d'isolement.

Le développement du télétravail devra notamment s'accompagner d'un équipement technique idoine permettant à chacun, quelles que soient ses conditions de logement, de bénéficier du même niveau de confort en matière de poste de travail.

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 Gestion, relatives à l'exercice de leurs activités et missions	
1.	Généraliser la mise à disposition des équipements permettant le télétravail dans des bonnes conditions
2.	Développer et renforcer les politiques RH visant à sécuriser le management de proximité dans un contexte d'hybridation du travail
3.	Déployer des outils collaboratifs numériques

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

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

¹⁶ Cartographie des métiers de la Mutualité 2023 (données 2022)

¹⁷ Cartographie des métiers de la Mutualité 2023 (données 2022)

Actions à mener

- Faire un **diagnostic des conditions matérielles des salariés en situation de télétravail (logement, équipement etc.)**
- Etudier les possibilités d'une **personnalisation des équipements mis à disposition des salariés pour le télétravail**
- **Renforcer l'outillage technique** permettant à un salarié d'être équipé d'un bureau à domicile

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité et l'OPCO Uniformation peuvent être mobilisés pour mettre en place une **formation sur le management des équipes hybrides**.

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

Cette recommandation stratégique peut donner lieu à une typologie d'actions clés pour les organisations mutualistes :

Action(s) à mener

- **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 salariés, nécessitant de sanctuariser des points de rencontre physiques

Dans ce cadre, la branche de la Mutualité peut être mobilisée sur la sensibilisation et l'accompagnement des managers au **travail « hybride »**

3- Déployer des outils collaboratifs numériques

Pour réaliser cette recommandation stratégique, une série d'actions a été identifiée pour les organisations mutualistes :




Action(s) à mener

- **Concevoir et mettre en œuvre des projets d'implémentation d'outils collaboratifs** impliquant fortement les salariés de la Gestion dès les phases de conception ou de recherche de solutions externes
- **Développer des formes de travail collaboratives innovantes** dans le sens de la confiance vers les salariés

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 plutôt bien compris par les fonctions Gestion qui perçoivent leurs mutuelles comme des acteurs responsables et engagés • 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 faible (5,4% en 2023) pour ces métiers¹⁸ • 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 7,1% des effectifs de la Gestion en 2022¹⁹ • 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)²⁰

¹⁸ Bilan social de la branche Mutualité 2024 (données 2023)

¹⁹ Cartographie des métiers de la Mutualité 2023 (données 2022)

²⁰ Accords de branche Mutualité

L'ADN mutualiste et les valeurs humanistes incarnées par les structures sont bien soulignées par les fonctions Gestion, qui y voient des sources d'attachement et de motivation. Dès lors, un défi s'impose aux mutuelles naturellement :

- Elles devront **maintenir leur image de marque employeur en matière de qualité de vie et de bien-être au travail. C'est sur ce point précisément** que les mutuelles peuvent tirer leur épingle du jeu en comparaison avec d'autres types d'employeurs en Gestion qui, pour certains, peuvent souffrir d'une image « productiviste », avec des organisations du travail génératrices de stress.

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

Trois recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux besoins d'engagement et de qualité de vie au travail des salariés de la Gestion	
1.	Engager les collaborateurs dans les projets de transformation et de conduite du changement
2.	Nommer un référent QVCT au sein des équipes de gestion
3.	Renforcer l'engagement et la cohésion des salariés des fonctions Gestion via des espaces, des activités et des moments de partage et de détente

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

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

Action(s) à mener
<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser au sein des équipes de gestion les techniques d'apprenance (attitude dynamique consciente d'un individu ou d'un collectif lui permettant d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes. L'apprenance s'applique à la personne, comme au collectif, qu'il s'agisse d'équipe, de réseau, de cercle, ou d'organisation. Elle exprime une volonté d'apprendre à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel, territorial et sociétal. C'est la démarche utilisée par les organisations apprenantes.)

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- Nommer un référent QVCT au sein des équipes de gestion

Pour réaliser cette recommandation stratégique, une action clé doit être mise en œuvre :

Action(s) à mener

- Au sein des équipes gestion, nommer un référent QVCT qui aura pour mission de déployer les initiatives en la matière en lien avec les équipes RH et les représentants du personnel

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

Cette recommandation stratégique peut donner lieu à différents types d'actions pour les organisations mutualistes :



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 collaborateurs suivie d'un dîner et d'une activité type escape game)

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 Gestion s'avère plutôt positif avec un taux d'accès à la formation de 86% en 2022, une durée moyenne de formation de 3,2 heures (durée moyenne des formations relativement courte) et une moyenne de 5 formations par salarié (16 heures de formation en moyenne par salarié).²¹ • On observe néanmoins peu de formations diplômantes et certifiantes dédiées aux fonctions Gestion de manière générale
Accompagnement des parcours et des évolutions		<ul style="list-style-type: none"> • A priori, cette famille de métiers a peu recours à l'alternance²² • La mobilité professionnelle est relativement faible pour les salariés de la branche en Gestion : 3,8% des salariés en Gestion présents au 31/12 de l'année 2022 ont changé d'emploi au cours de l'année. Parmi eux, plus de 60% sont restés dans la famille des emplois de la Gestion²³ • En termes de mouvement entre les métiers, la principale trajectoire observée concerne des gestionnaires santé / prévoyance devenant spécialistes (mobilité intra-famille)²⁴ • De manière générale, les fonctions Gestion interrogées soulignent la complexité des passerelles métiers

Ce diagnostic met clairement en lumière les deux défis principaux à relever en matière d'accompagnement des parcours :

- **Le manque de reconnaissance des qualifications** (peu de formations diplômantes ou certifiantes)
- **La complexité des passerelles entre les métiers** avec des horizons professionnels limités au sein de la famille (montée en seniorité ou en expertise)

Pour **accompagner les parcours et le développement des compétences**, et donner du sens aux activités de gestion, informer et accompagner les salariés dans leur projet professionnel, **quatre recommandations stratégiques** ont été identifiées :

²¹ Bilan formation de la branche Mutualité, 2023

²² Données sur l'alternance, branche Mutualité, 2023

²³ Cartographie des métiers de la Mutualité 2023 (données 2022)

²⁴ Op.cit.

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

1. Préparer les gestionnaires d'aujourd'hui à devenir les aidants numériques de demain
2. Développer la formation continue des salariés de la gestion pour sécuriser leurs parcours professionnels, permettre une reconnaissance de leurs compétences et garantir leur montée en expertise (réglementation, supervision des outils IA et digitaux, gestion de cas complexes...)
3. Créer et développer des passerelles professionnelles permettant aux salariés de la Gestion d'accéder à des fonctions commerciales
4. Créer et développer des parcours et des passerelles professionnelles permettant aux salariés de la Gestion d'accéder à l'ensemble des métiers de la Mutualité

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

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 **l'aidance numérique**.

A noter : un projet de fiches sur **l'aidance numérique** est en cours d'élaboration par l'OPCO Uniformation

2- Développer la formation continue des salariés de la gestion pour garantir leur montée en expertise

Pour réaliser cette recommandation stratégique, une action clé a été identifiée pour les organisations mutualistes :

Action à mener

- **Se former en continu** sur :
 - les outils numériques,
 - l'IA,
 - la protection des données,
 - la compréhension des parcours adhérents,
 - l'analyse et la gestion des cas complexes

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

Pour réaliser cette recommandation stratégique, l'accompagnement des parcours doit s'inscrire dans un pilotage rigoureux. Des actions clés ont été identifiées pour les mutuelles :

Actions à mener

- Face à la diminution des tâches administratives, **orienter les gestionnaires vers des activités axées sur le conseil et l'expertise client**
- **Pour assurer la mobilité vers les métiers commerciaux**, investir prioritairement sur l'acquisition des compétences techniques commerciales (vente, prospection, négociation, fidélisation...) et les compétences relationnelles (posture de devoir de conseil, reformulation des besoins, orientation client...)

La branche dispose déjà d'un **référentiel des métiers** permettant d'identifier les parcours et possibilités de mobilités en termes de métiers.

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

Là aussi, cette recommandation stratégique suppose un pilotage rigoureux dans l'accompagnement des parcours.

Cette recommandation prend également tout son sens dans une perspective de branche.

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 professionnelle**
- 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 de la Gestion s'articule de manière synthétique autour d'une idée-force :



METTRE EN VALEUR ET SECURISER LA TRANSITION TECHNOLOGIQUE

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 de gestion de plus en portées vers **l'expertise à haute valeur ajoutée** et la **gestion des cas complexes**
- Des activités de gestion de plus en plus tournées vers **la supervision des systèmes digitaux et d'intelligence artificielle**

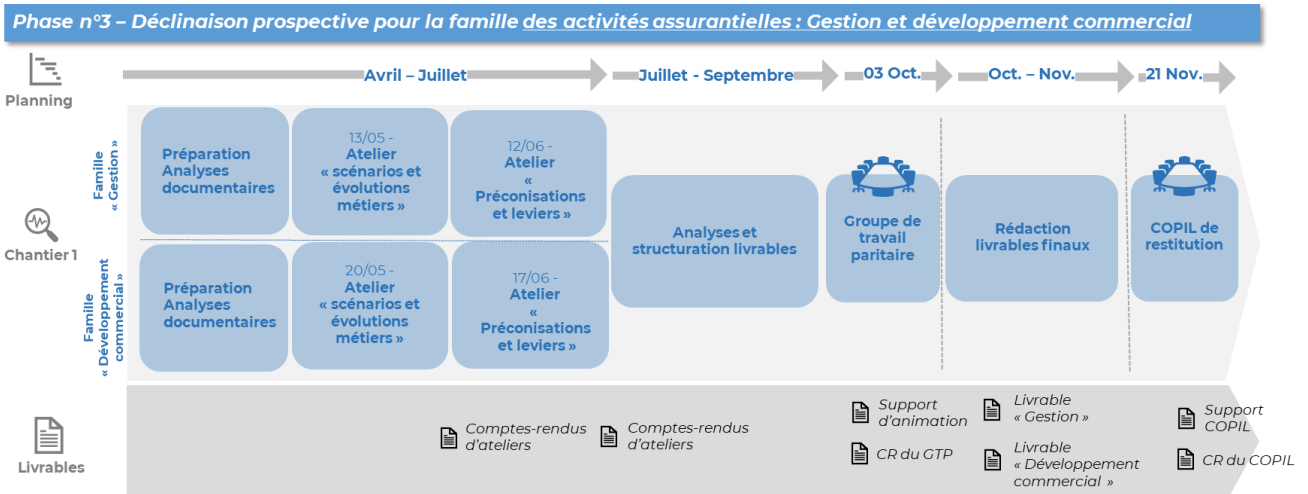
V. Annexes

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 :

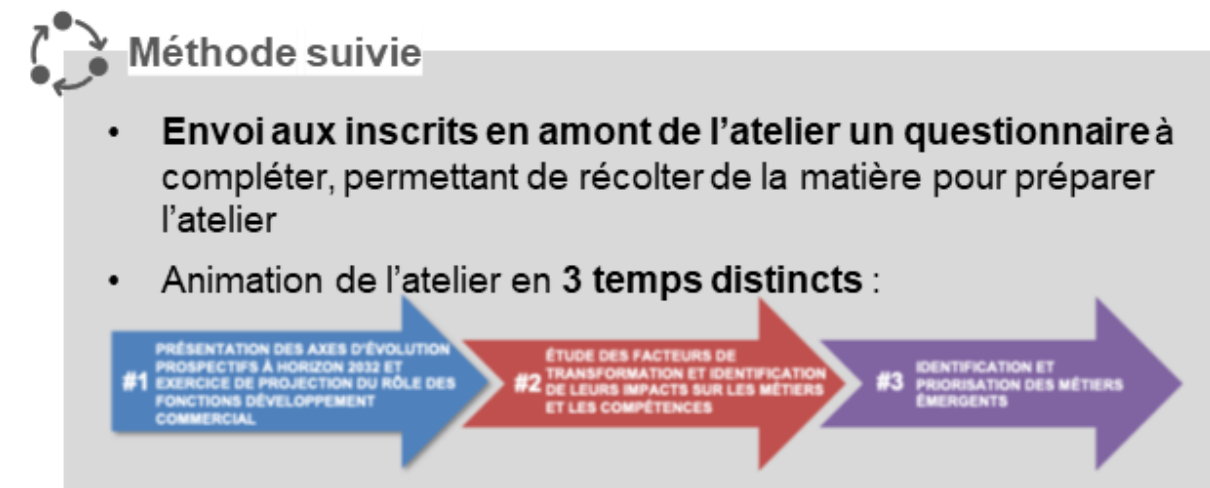
- Étape 1 : Préparation des ateliers, collecte documentaire, administration et traitement d'une enquête menée auprès d'experts métiers et RH conviés aux ateliers prospectifs
- Étape 2 : Réalisation de 2 ateliers collaboratifs « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » dédiés à 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 :



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 » :

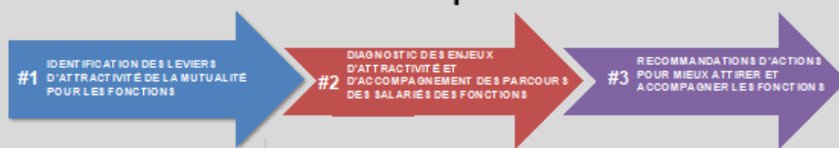


Vue détaillée de la démarche menée dans le cadre des ateliers « Diagnostic d'attractivité et préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Développement commercial & Gestion » :



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
- Opcos 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 juillet 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.

- AZEVEDO Daniel - Représentant CGT
- CESARUS Liva - MGC
- DEPAMBOUR Claire - Présidente de l'OEMM et Représentante CGT
- DESAINE Olivier – M comme Mutuelle
- DICANOT Cindy - MGC
- FLORIN Jean-François - Représentant CFE-CGC
- GANNAC Stéphane – Administrateur ANEM
- GONNET Noémie - Solimut
- GUILLOTIN Jacques-Henri – Aesio Mutuelle
- HARREGUY Patrick - Représentant FO
- HERPSON Betty – Aesio Mutuelle
- LAVALETTE Fabienne - FNMF
- LESPINASSE Luc - Représentant UNSA
- LOISEAU Céline - ANEM
- LORENZI Isabelle - Vice-présidente de l'OEMM
- LOPEZ Sylvie - Représentante FO
- MAGRO Sébastien - Solimut
- MAIGA Kadia - Représentante CFDT
- MOULIN Philippe – Aesio Mutuelle
- NORET Sabine – MGC
- REGNIER Guenael – UMR (Groupe VYV)
- REUGE Séverine – Aesio Mutuelle
- RICCI Fabienne – Emoa Mutuelle
- ROBERT Noémie – Groupe VYV
- ROGER Franck - Représentant CFDT
- SAFFAR Emmanuelle – Représentante CFE-CGC
- SARRAMEGNA Isabelle - Mutaero

D. Annexe 4 : Questionnaire envoyé en amont de l'atelier prospectif consacré aux métiers de la Gestion

« Préparation de l'atelier prospectifs fonctions Gestion »

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 Gestion 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 des métiers de la Gestion 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 des métiers de la Gestion

- 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*
- 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 Gestion

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
Gestionnaire en santé collective	
Gestionnaire en santé individuelle	
Gestionnaire prévoyance	
Spécialiste / Référent technique santé	
Spécialiste / Référent technique prévoyance	
Chargé de paramétrage produits / contrats	
Chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion	

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
Gestionnaire en santé collective			
Gestionnaire en santé individuelle			
Gestionnaire prévoyance			
Spécialiste / Référent technique santé			
Spécialiste / Référent technique prévoyance			
Chargé de paramétrage produits / contrats			
Chargé de pilotage ou de contrôle qualité de gestion			

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