

Étude prospective

LES MÉTIERS DE LA MUTUALITÉ À HORIZON 2032

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

Synthèse dédiée aux fonctions
Gestion des risques
Juin 2026

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

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

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

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

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

Le scénario de référence prospectif appliqué à la famille Gestion des Risques

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

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

Dans cette perspective, la famille Gestion des Risques aura une contribution majeure en faveur de ce scénario prospectif : dans un environnement global de plus en plus complexe, les fonctions gestion des risques évolueront de plus en plus vers **un rôle clé d'intelligence économique et prospective, de conseil et d'aide à la décision stratégique.**

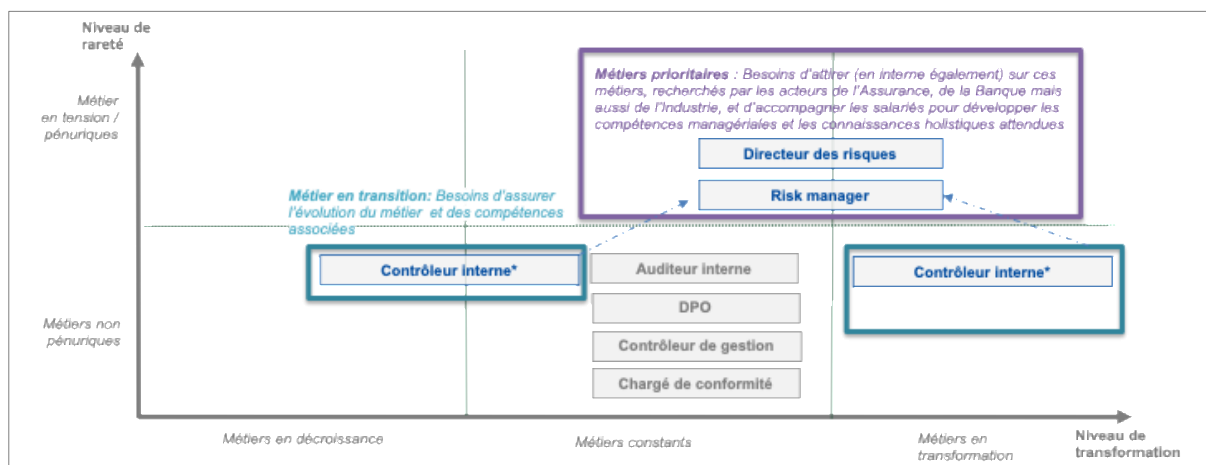
Les principaux facteurs de transformation impactant les activités de la gestion des risques

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

- Au plan stratégique, par ordre d'importance, l'intelligence artificielle, l'évolution du système de santé corrélé au vieillissement de la population, la diversification servicielle, et les exigences réglementaires et prudentielles auront un impact majeur sur la chaîne de valeur de ces métiers,
- Au plan RH, l'évolution des rapports au travail (équilibre de vie), des modes de travail (télétravail, flexibilité horaire, multi-office...) ainsi que les exigences en matière de QVCT et de bien-être au travail seront autant de facteurs de transformation qui amèneront à faire évoluer le cadre d'exercice de ces fonctions.

Une cartographie des métiers de la Gestion des Risques laissant apparaître une montée en puissance du métier transversal et pluridisciplinaire de Risk Manager

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

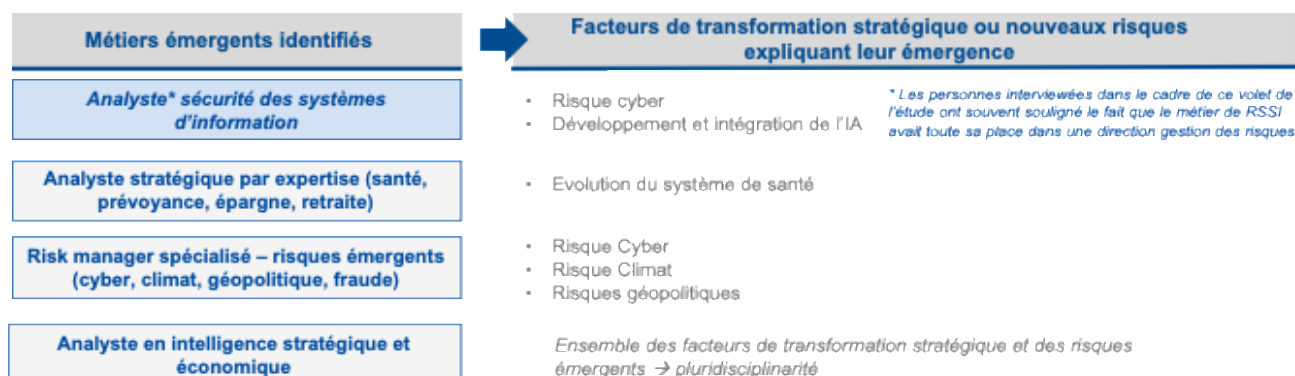


Ces bouleversements, plus ou moins sensibles selon les métiers, s'accompagneront de nouvelles compétences à développer sous l'effet conjugué de l'IA d'une part et de la complexification de l'environnement global, des risques émergents associés d'autre part :

- Des **compétences techniques renforcées** autour de la maîtrise des outils d'IA, d'analyse, de visualisation de la Data en soutien aux processus et méthodologies de gestion des risques ;
- Des **compétences relationnelles** toujours aussi nécessaires, et particulièrement renforcées en matière d'interlocution avec les autorités de régulation ;
- De **nouvelles compétences transversales** en matière de coordination transverse des différentes équipes métiers autour d'un ou plusieurs domaines de risques, d'élargissement des connaissances interdisciplinaires et holistiques requises, de prise de recul critique vis-à-vis des informations issues des outils numériques ou des systèmes d'IA ;
- Des **compétences mutualistes** toujours aussi indispensables pour bien comprendre la spécificité des écosystèmes au sein desquels évoluent les mutuelles de livre 2.

Par ailleurs, toujours en écho aux facteurs de transformation et aux risques émergents (Climat, Cyber, Géopolitique...), des projections font apparaître **de nouveaux métiers possibles, appelés à élargir demain le champ d'activités de cette famille** :

DES MÉTIERS ÉMERGENTS À HORIZON 2032 QUI TÉMOIGNENT EN FILIGRANE DES ÉVOLUTIONS ATTENDUES



Cette sélection souligne l'accent mis sur les risques émergents d'une part, et sur la nécessité d'autre part, de développer des compétences permettant de consolider une vision à 360° de l'environnement.

Diagnostic d'attractivité et plan de recommandations pour attirer, fidéliser et accompagner les parcours des salariés des fonctions Gestion des risques

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

RECONNAÎTRE ET FIDÉLISER DES MÉTIERS STRATÉGIQUES QUI NÉCESSITENT UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE AU SEIN DE LA MUTUALITÉ

En déclinaison de ce plan, **10 recommandations stratégiques** ont été identifiées :



Attirer et recruter

Quatre recommandations stratégiques à destination des mutuelles de livre 2 pour mieux attirer et recruter les salariés des fonctions Gestion des Risques et Actuariat en Mutualité

Construire et déployer une promesse employeur spécifique aux métiers des risques et de l'actuariat en Mutualité

Structurer des partenariats avec les formations menant aux métiers des risques et de l'actuariat, en particulier en région

Élargir les viviers de recrutement, en mobilisant davantage les ressources internes (aux mutuelles, à la branche) et les profils à potentiel

Renforcer l'attractivité des métiers des risques et de l'actuariat pour les profils confirmés notamment par des parcours lisibles



Accompagner et améliorer l'exercice des emplois

Une recommandation stratégique à destination des mutuelles de livre 2 pour répondre aux attentes et besoins des salariés des fonctions Gestion des risques et Actuariat, relatives à l'exercice de leurs activités et missions

Adapter les conditions et modalités d'exercice des emplois aux attentes des salariés gestion des risques et actuariat afin de renforcer leur engagement et leur fidélisation dans la durée



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

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

Structurer des parcours d'intégration et d'accompagnement adaptés aux salariés des fonctions gestion des risques et actuariat

Renforcer l'ancrage territorial et l'intégration locale des salariés afin de soutenir leur engagement et leur fidélisation, en particulier en région



Accompagner les parcours et le développement des compétences

Trois recommandations stratégiques à destination des organisations mutualistes pour accompagner les parcours professionnels et assurer le développement des compétences des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat

Décloisonner les fonctions gestion des risques et actuariat afin de soutenir le développement professionnel et les trajectoires de carrière

Sécuriser l'employabilité des salariés des fonctions gestion des risques et actuariat par un développement continu et anticipé des compétences

Rendre lisibles et accessibles les parcours d'évolution et de mobilité autour des fonctions gestion des risques et actuariat