

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 des risques
Juin 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, décliné ensuite par famille professionnelle	7
B. Des organisations mutualistes, des partenaires sociaux et des experts métiers pleinement mobilisés	8
C. Une troisième phase de l'étude dédiée aux fonctions assurantielles et à une analyse prospective de leurs activités, métiers et compétences	9
D. L'élaboration d'un langage commun	10
II. Déclinaison du scénario de référence à horizon 2032 pour les fonctions Gestion des Risques	11
A. Un scénario de référence commun, combinaison de 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 des Risques	12
a. Vers un rôle clé d'intelligence économique et prospective, de conseil et d'aide à la décision stratégique	12
b. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques dans le cadre du mutualisme « réaffirmé » : santé holistique et accompagnement global et solidaire de l'adhérent	13
c. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques dans le cadre du mutualisme « engagé » : développement au sein de l'écosystème de l'ESS	13
d. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques dans le cadre du mutualisme « augmenté » : intelligence artificielle, digitalisation et santé numérique	15
e. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques 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 des Risques	17
A. Analyse des facteurs de transformation impactant les process et les activités des fonctions Gestion des Risques 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 des Risques	17
b. Impacts généraux pressentis des facteurs de transformation stratégiques et RH sur les métiers des fonctions Gestion des Risques	19
c. Description détaillée des principaux facteurs de transformation stratégiques qui auront un impact majeur sur les activités des fonctions Gestion des Risques à horizon 2032	22

B. Évolution prospective des métiers des fonctions Gestion des Risques à la maille de leurs activités et de leurs compétences27

C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Gestion des Risques dans le secteur de la Mutualité41

IV. Annexes45

A. Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°2 dédié aux familles Gestion des Risques et Actuariat45

B. Annexe 2 : Bibliographie47

C. Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°2 de la phase 348

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'est agi, dans le même esprit, depuis les deux dernières années, de renouveler ce travail afin de disposer d'une vision prospective à horizon 2032, intégrant les nouveaux enjeux et évolutions. L'OEMM a en ainsi lancé une 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 ?**

Sur les cinq dernières années, le secteur mutualiste a poursuivi son évolution dans un contexte de profondes mutations. 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 réfléchissent 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. Des métiers de demain sont identifiés, par famille de métiers, de manière à permettre cette capacité d'adaptation continue aux évolutions tout en préservant l'efficacité opérationnelle et la qualité du travail.

Pour l'ensemble de ces facteurs de transformation, qu'ils soient stratégiques ou RH, il s'agit d'identifier ceux qui ont vocation à exercer le **plus d'influence sur le secteur mutualiste, leur degré d'impact, pour in fine, être en mesure de tracer des scénarios structurants et prospectifs par famille de métiers**. Cette projection permet 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 permet aux organisations mutualistes 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 de distinguer 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 de qualifier les besoins en compétences qui viendront structurer et nourrir les métiers de demain. Ces travaux nous sont particulièrement utiles, notamment en vue 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 offre des pistes solides de réflexions stratégiques pour ses entreprises**.

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 et de fidélisation spécifiques aux différentes familles professionnelles afin de répondre aux enjeux de recrutement et d'accompagnement des parcours en démontrant que les mutuelles, au cœur des transformations, recherchent des talents sur une diversité de fonctions clés, mais aussi fidélisent et développent de véritables parcours pour leurs salariés actuels.
- **Plans d'actions** : disposer de préconisations et de propositions d'actions concrètes pour la branche et pour ses entreprises 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, décliné ensuite par famille professionnelle

La problématique soulevée par l'étude et les objectifs visés nécessitent de mettre en œuvre une démarche méthodologique structurée, et un séquençement en plusieurs temps des différentes phases d'analyse.

En effet, pour bien appréhender les enjeux prospectifs auxquels devront faire face les organismes mutualistes, il est indispensable dans un premier temps de bien identifier les principales lignes de force qui dessineront les stratégies et les modèles économiques des mutuelles de demain. C'est l'objet d'un premier volet d'étude réalisé dans le cadre de la phase n°1 dite de diagnostic partagé. A la faveur de ce diagnostic prospectif partagé, s'en suivent, 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 de décliner les impacts sur les activités et compétences des métiers (phases n°2 à 4 : livrables par famille professionnelle).

Phase n°1 : la première phase de l'étude, en 2024, a permis d'analyser les principaux 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 socle de diagnostic commun pour une déclinaison, dans un deuxième temps, propre à chaque famille professionnelle de la Mutualité.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables de cette phase : <https://www.anem-mutualite.fr/etude/metiers-de-la-mutualite-a-horizon-2032/>

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 métiers et des compétences de la famille professionnelle,
- L'évolution des fiches métiers existantes,
- Les préconisations d'accompagnement et l'examen des leviers d'attractivité de la famille professionnelle.

Zoom Phase n°2 – réalisée en 2024-2025 : Fonctions supports transverses à l'ensemble des livres de la Mutualité : Ressources Humaines (RH), Systèmes d'information (SI) et Marketing.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables de cette phase :
<https://www.anem-mutualite.fr/etude/les-familles-de-metiers-rh-si-et-marketing-a-horizon-2032/>

Zoom Phase n°3 : Activités assurantielles – Premier volet consacré aux familles Gestion & Développement Commercial, et second volet dédié aux familles Gestion des risques et Actuariat.

Ci-après le lien permettant d'accéder aux livrables dédiés aux familles Gestion et Développement commercial : <https://www.anem-mutualite.fr/etude/les-metiers-de-l-assurance-en-mutualite-a-horizon-2032/>

→ Phase au sein de laquelle s'inscrit ce livrable spécifiquement dédié à la famille Gestion des Risques

Zoom Phase n°4 – en cours de réalisation sur 2026 : Activités médico-sociales et sanitaires : audio/optique, soins dentaires, autonomie et aide à la personne et petite enfance.

B. Des organisations mutualistes, des partenaires sociaux et des experts métiers pleinement mobilisés

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, au rang desquels figure le présent document.

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

- Au travers **d'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 **d'atelier de 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°2 de la Phase 3 (Gestion des Risques & Actuariat) a mobilisé une dizaine d'organismes mutualistes, 15 experts métiers et 3 experts 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 dédiée aux fonctions assurantielles et à une analyse prospective de leurs activités, métiers et compétences

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

- D'affiner les axes prospectifs à la maille de chacune des familles de métiers suivantes : 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 pour chacune de ces familles de métiers et d'identifier des préconisations d'actions à mener pour répondre à leurs enjeux RH et à leurs nouveaux besoins en compétences.

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

Cette phase met en exergue les évolutions attendues des positionnements et rôles de chacune des familles de métiers, en réponse 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 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, réglementaire, économique, technologique, sociale, écologique, démographique 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 volume 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 volume 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 **Gestion des Risques**. La déclinaison des axes d'évolution prospectifs à maille de la famille Gestion des Risques et le détail des évolutions pressenties du rôle et du positionnement de cette famille sont présentés 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 des Risques

A. Un scénario de référence commun, combinaison de 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 :

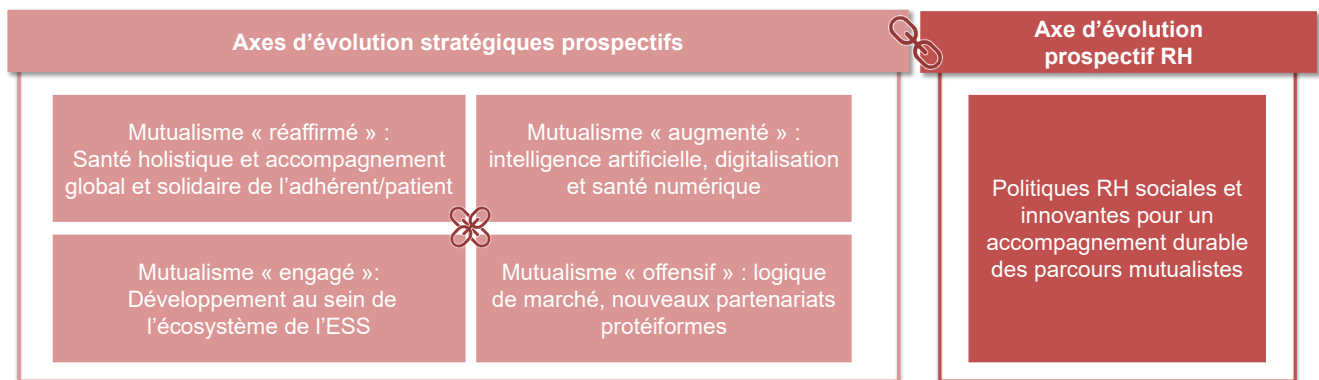
« VERS UN RÔLE D'ASSEMBLER INNOVANT ET ENGAGÉ AU SERVICE DE LA SANTÉ ET DES SOLIDARITÉS DE DEMAIN »

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.** »

La déclinaison de ce scénario de référence et des différents axes d'évolution prospectifs à la maille de la famille de métiers Gestion des Risques donne à voir les évolutions pressenties du positionnement et du rôle de ces fonctions au sein des organisations mutualistes.

B. Un scénario prospectif de référence adapté à la famille des fonctions Gestion des Risques

a. Vers un rôle clé d'intelligence économique et prospective, de conseil et d'aide à la décision stratégique

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

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

« 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 »

Décliné à la famille Gestion des Risques, le scénario de référence prospectif lui confère ainsi un rôle clé auprès des gouvernances et des directions générales pour l'aide à la décision stratégique.

b. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques 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 de simple « payeur aveugle » à un acteur global, solidaire et intégré de la santé. C'est une vision renouvelée et humaine de la santé, offrant à chaque adhérent un accompagnement global et personnalisé, tout au long de sa vie.

Dans ce cadre, les fonctions Gestion des Risques seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liés à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « réaffirmée ». Elles ont été identifiées comme jouant un rôle clé d'éclaireur stratégique.

Les fonctions Gestion des Risques seront notamment à l'œuvre et particulièrement contributrices pour :

- Apporter tous les éclairages stratégiques nécessaires à une compréhension intelligente des grandes tendances d'évolution sanitaire et sociale qui stimuleront les mutuelles dans leur recherche de valeur ajoutée médico-sociale,
- Identifier les nouvelles opportunités d'activités autour de la santé holistique appréhendées également comme des risques majeurs qui auront vocation à figurer dans les cartographies des risques,
- Permettre aux mutuelles d'adopter un positionnement clair et réaffirmé en matière de souveraineté de leurs données de santé au regard des enjeux géopolitiques et de l'accroissement des menaces en matière de cybersécurité,
- Jouer un rôle clé en interne d'agent d'acculturation aux nouveaux risques émergents liés à la santé systémique.

c. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques 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 des Risques seront sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « engagée ». Leur contribution à cet axe prospectif pourra notamment se matérialiser par :

- Un appui renforcé en matière d'analyses prospectives, notamment dans la prise en compte des enjeux sociaux et territoriaux porteurs d'avenir,
- Un rôle d'intelligence économique au service de l'identification de projets d'utilité sociale viables économiquement. A cet égard, une importance majeure pourra être accordée à l'identification de synergies avec les mutuelles de livre III

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

En outre, dans un contexte politique national marqué par la volonté d'optimiser les dépenses publiques, **le secteur de l'économie sociale et solidaire, dans son ensemble (associations, mutuelles, coopératives, fondations), doit faire face à une réduction sensible du soutien des pouvoirs publics.**

d. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques 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 des Risques seront fortement sollicitées pour accompagner les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « augmentée ». Les fonctions Gestion des Risques pourront ainsi :

- Se positionner en éclairer stratégique sur les grandes tendances d'évolution technologiques, porteuses aussi bien de risques que d'opportunités,
- S'appuyer de manière renforcée des outils d'IA pour accélérer les processus de veille, de collecte, de structuration, d'analyse et de publication des données relatives aux risques,
- Intégrer pleinement l'IA et les nouvelles technologies comme une nouvelle matière de risques émergents à sécuriser, en tenant compte des différents angles de vue : économique, informatique, opérationnel, social et humain...

Les risques et opportunités soulignés par le « mutualisme augmenté » mettent en évidence une réalité socio-économique découlant de la mise en application de l'IA au sein des organisations mutualistes, notamment en termes d'emplois et de risques sociaux associés (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). En outre, **l'intégration de l'intelligence artificielle** renvoie les mutuelles à une injonction paradoxale : il existe en effet une incompatibilité théorique entre le développement de l'IA, hyper-consommateur d'énergie et porteur de risques environnementaux d'une part et les politiques RSE d'autre part, déployées conformément à leur objet social

(article L111.1 du Code de la Mutualité : « (...) Les mutuelles sont gérées en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité »).

e. Le positionnement des fonctions Gestion des Risques 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 des Risques seront particulièrement et spécifiquement sollicitées pour impulser les transformations du secteur liées à ces dynamiques à horizon 2032 et pour faire de leur organisation mutualiste une mutuelle « offensive ». En tant qu'aiguilleur de la stratégie, elles ont naturellement été identifiées comme jouant un rôle de contributeur clé à la mise en œuvre de cet axe stratégique.

Les fonctions Gestion des Risques pourront ainsi être fortement sollicitées pour :

- Apporter toute leur capacité prospective dans l'identification des leviers de développement,
- Jouer un rôle d'intelligence économique au service de la recherche d'avantages compétitifs,
- Opérer un mouvement de pensée leur permettant de passer d'un paradigme traditionnel, centré sur la Gestion des Risques, à un paradigme miroir, valorisant l'idée de Gestion des Opportunités.

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

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

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

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 :

À horizon 2032

LES FACTEURS DE TRANSFORMATION RH DES MUTUELLES

Les enjeux de GEPP

L'évolution des modes de management
(horizontalité, autonomisation)

L'évolution des modes de travail (flexibilité,
télétravail)

L'évolution des rapports au travail (équilibre,
contrats de travail)

Les pressions sur le recrutement et l'attractivité

Les enjeux d'inclusion, notamment l'emploi des
seniors

La QVCT et le bien-être au travail

Les nouvelles attentes des salariés en termes
d'engagement et d'impact vis-à-vis des entreprises

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 des Risques, de leurs activités et leurs compétences.

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

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

- Responsable contrôle interne / Contrôleur interne
- Auditeur interne
- Délégué à la Protection des Données (DPO)
- Chargé de conformité
- Contrôleur de gestion

Au regard des grandes évolutions à l'œuvre, 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 Gestion des Risques 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 mais également d'autres OPCO comme l'OPIIEC.

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

- Le directeur des risques
- Le risk manager
- Le responsable contrôle interne / contrôleur interne
- L'auditeur interne
- Le DPO
- Le chargé de conformité
- Le contrôleur 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 des Risques et des évolutions pressenties de leurs activités et leurs compétences à horizon 2032, nous nous sommes appuyés sur une analyse documentaire. Cette analyse a ensuite été croisée aux enseignements clés tirés d'entretiens prospectifs auprès d'experts métiers. Ces entretiens menés ont permis :

- De se projeter sur l'évolution des rôle et positionnement des fonctions Gestion des Risques au sein des mutuelles de livre 2 à horizon 2032,
- D'identifier et clarifier les tendances qui impacteront particulièrement les fonctions Gestion des Risques des mutuelles de livre 2
- De définir les impacts de ces tendances sur les métiers, les activités et les compétences : quelles évolutions des activités ? Quelles compétences clés développer ? Quels nouveaux métiers ?

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 groupe de travail paritaire. Les résultats sont présentés ci-après.

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

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

Les experts métiers de la Gestion des Risques se sont positionnés sur les douze facteurs de transformation stratégiques ayant été retenus dans le cadre de la phase n°1 de l'étude. Dans le cadre de cette demande de hiérarchisation de facteurs donnés, **le développement de l'IA, l'évolution du système de santé, la diversification et complémentarité des services et les exigences réglementaires et prudentielles** apparaissent clairement comme prioritaires.

Certains facteurs comme la demande sociale de sens et de care, la RSE et l'engagement social des entreprises ainsi que la bascule de l'individuel vers le collectif (PSC) ne sont pas remontés et partagés par les experts métiers, qui ne les identifient pas comme des facteurs impactant leurs activités à horizon 2032.

Par ailleurs, à horizon 2032, ce qui apparaît particulièrement intéressant pour la famille des métiers de la gestion des risques est la **double lecture à opérer vis-à-vis des facteurs de transformation stratégiques**. En effet, si certains de ces facteurs peuvent modifier les activités ou les priorités opérationnelles des équipes (développement de l'IA, exigences réglementaires renforcées, évolution du système de santé), l'enjeu principal ne réside pas dans une transformation profonde des méthodes de travail ou des processus de gestion des risques. Les évolutions attendues ne portent pas tant sur la manière de faire du management des risques, mais sur la **nature même des risques à comprendre, à analyser et à modéliser**.

Les facteurs de transformation identifiés dessinent ainsi un paysage où émergent et s'intensifient de **nouvelles matières de risques : risques cyber, risques éthiques liés à l'IA et aux modèles algorithmiques, risques climatiques et environnementaux, risques structurels du système de santé, risques liés au vieillissement démographique, ou encore risques liés aux nouveaux modèles de consommation** et aux attentes sociétales. Face à ces évolutions, les fonctions gestion des risques ne changent pas fondamentalement de posture méthodologique — identification, évaluation, hiérarchisation, pilotage et contrôle demeurent le cœur du métier — mais doivent désormais les appliquer à des objets de risques plus vastes, complexes et interconnectés.

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

Les experts de la gestion des risques, lors des entretiens, 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, **l'évolution du rapport au travail, les modes de travail et les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail** auront le plus d'impacts pressentis.

Afin de comprendre cette priorisation, il est important de souligner que les métiers de la gestion des risques se caractérisent, dans les organisations mutualistes, par une population majoritairement composée de profils cadres, en CDI, exerçant des fonctions à forte expertise et responsabilités.

Cette réalité socio-professionnelle influence directement la manière dont les facteurs de transformation RH s'expriment pour cette famille de métiers. Les impacts ressentis ne relèvent pas tant de problématiques de conditions contractuelles ou de modalités de management — dimensions parfois plus marquées dans d'autres familles de métiers — mais s'articulent plutôt autour de facteurs spécifiques à des salariés aux positions stratégiques : besoin de marges de manœuvre, autonomie, reconnaissance et accompagnement de la montée en expertise tout en garantissant un équilibre de vie professionnelle / vie personnelle.

En ce sens, les évolutions du rapport au travail (équilibre de vie, recherche de sens personnel), les transformations des modes de travail (télétravail, organisation hybride), ainsi que les attentes renforcées en matière de QVCT et de bien-être au travail prennent une dimension particulièrement forte pour ces professionnels. Leur engagement repose en grande partie sur la qualité de leur environnement de travail, la possibilité d'exercer leur expertise dans un cadre structuré et ouvert, et la capacité de l'organisation à offrir un équilibre soutenable entre exigences croissantes, charge analytique importante et temps nécessaire à la prise de recul.

En synthèse, à horizon 2032, **l'intelligence artificielle et l'évolution des rapports au travail** (recherche d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle) **sont les deux facteurs** qui auront le plus d'impacts sur la transformation des activités de la gestion des risques. Il est notable de souligner l'effet « domino » entre le facteur de transformation stratégique lié à l'IA et les facteurs de transformation RH, le premier alimentant l'importance des seconds. Le schéma ci-après permet d'obtenir une vision synoptique des facteurs de transformation stratégiques et RH pressentis pour avoir le plus d'impact sur les activités Gestion des Risques à horizon 2032 :

Les facteurs de transformation stratégiques qui auront le plus d'impacts sur les fonctions gestion des risques	Les facteurs de transformation RH qui auront le plus d'impacts sur les fonctions gestion des risques
1. L'intelligence artificielle 2. L'évolution du système de santé & le vieillissement de la population 3. La diversification et complémentarité des services 4. Les exigences réglementaires et prudentielles	1. L'évolution des rapports au travail (équilibre de vie, typologie de contrat de travail...) arrive en tête des facteurs de transformation RH 2. L'évolution des modes de travail (télétravail...) 3. Les exigences accrues en matière de QVCT et de bien-être au travail

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

Les principaux facteurs de transformation stratégiques priorisés pour leurs impacts pressentis sur les activités Gestion des Risques, que sont **l'intelligence artificielle, l'évolution du système de santé, la diversification et complémentarité des services et les exigences réglementaires** sont détaillés de manière plus fine ci-dessous.

- **L'intelligence artificielle augmentera considérablement les capacités analytiques des fonctions Gestion des Risques**

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 à toutes les familles de métiers, à des degrés divers, des perspectives certaines de transformation.

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

³ Existant depuis de nombreuses années, l'IA connaît depuis 2021 des progrès vertigineux en matière de traitement de données massives (Big data) et d'augmentation de la puissance de calcul, entraînant une nouvelle ère dans la multiplication de ses cas d'usage et son intégration dans les organisations. Pour autant, l'IA doit faire face encore actuellement à de nombreuses limites, comme en matière de biais de ses données de base, notamment si elles ne sont pas représentatives ou équitables, ou en matière de responsabilité des décisions prises par l'IA et de transparence et de compréhension des décisions prises⁴.

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

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

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

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.

Pour la famille de métiers de la Gestion des risques, tout en s'inscrivant dans les protocoles méthodologiques usuels, **l'intégration de systèmes d'intelligence artificielle viendra simplifier et accélérer les tâches amont de collecte, de gestion et d'exploitation des données risques**, libérant ainsi du temps d'analyse et d'expertise pour apporter une véritable valeur ajoutée en matière de conseil aux gouvernances et aux directions générales.

En particulier, les activités suivantes, par définition fortement « algorithmables » ; seront amenées à s'automatiser considérablement avec l'intégration des outils d'IA⁵ :

- Les activités d'identification et d'évaluation des risques d'une part et les activités liées au suivi, au pilotage et au reporting des risques d'autre part.
- Dans une moindre mesure, associé à l'intelligence humaine, l'entraînement des algorithmes et des systèmes d'IA auto-apprenants permettront également d'accélérer la production de propositions de solutions de mitigation et de réduction des risques, au fur et à mesure de l'accroissement des capacités à standardiser les différents cas d'usage observés et traités. La courbe d'apprentissage des systèmes d'intelligence artificielle étant a priori exponentielle, il est probable que cette transformation d'activités prenne une certaine ampleur dans les années à venir.
- Le temps ainsi libéré sur les activités dites de production pourra être alloué aux activités d'audit et de conseil, au service d'une expertise renforcée.
- Dans le même ordre d'idée, un temps de travail réalloué à des tâches mobilisant non pas des compétences purement techniques mais plutôt des compétences relationnelles et transversales sera rendu possible. Au regard de la complexification croissante de l'environnement, les organisations mutualistes solliciteront de plus en plus les métiers de la Gestion des Risques sur des activités de communication et de conduite du changement en vue de garantir une meilleure acculturation de l'ensemble des collaborateurs aux différentes notions de risques.
- Il convient par ailleurs de noter que le cadre réglementaire au sein duquel s'inscrivent les différents métiers de la Gestion des risques engage une certaine notion de responsabilité (de manière particulièrement évidente pour la fonction clé de Gestion des risques, au sens de Solvabilité 2) qui laisse penser que, quel

⁵ Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2025

que soit le volume de tâches déléguées aux systèmes d'intelligence artificielle, les professionnels du secteur auront encore fort à faire en matière de contrôle.

Tous les développements liés à l'intelligence artificielle soulèvent également 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 (risque cyber et risque de fuite de données) et à la pérennité de l'emploi seront autant de défis à relever et de nouveaux risques à intégrer dans les corpus analytiques de cette famille de métiers.

Ainsi, le fait de réaffirmer par exemple un engagement fort des mutuelles sur la protection de l'environnement et la sécurisation des emplois permettrait de renforcer l'identité sociale et l'engagement militant de la Mutualité.

Si l'IA jouera un rôle de transformation des pratiques professionnelles de la gestion des risques, son développement constituera également une nouvelle matière de risques à appréhender. De ce point de vue, l'exemple le plus éloquent se situe dans le domaine de la lutte contre la fraude : si les systèmes d'intelligence artificielle permettront d'accroître sensiblement les moyens de détecter des anomalies ou des usages de faux documentaires, son développement constitue également un réservoir de possibilités et de créativité pour les fraudeurs.

- **L'évolution du système de santé & le vieillissement de la population constitueront des variables de risques à intégrer pleinement dans les modèles d'analyse**

Les changements dans les politiques de santé publique et la réforme de l'hôpital, **l'évolution du rapport entre le régime obligatoire et le régime complémentaire**, les avancées technologiques médicales, les nouvelles attentes des patients en matière de soins conjuguées au vieillissement de la population et à la dégradation progressive du ratio actifs / inactifs obligent les organismes mutualistes à anticiper les nouveaux risques induits par ces évolutions pour continuer de proposer des réponses pertinentes et efficaces.

Dans cette optique, les fonctions Gestion des Risques auront un rôle majeur à jouer pour éclairer les grandes tendances à venir, évaluer leurs impacts sur la soutenabilité et la pérennité des modèles mutualistes actuels et proposer des solutions d'adaptation.

Elles seront particulièrement vigilantes à intégrer à leurs modèles d'analyse et d'identification des risques l'ensemble des paramètres posés par l'évolution du système de santé et le vieillissement de la population.

Ces facteurs de transformation stratégiques n'influeront pas fondamentalement sur les processus et les méthodologies de travail mais constitueront plutôt une nouvelle matière de risques à appréhender dans toute leur complexité.

- **La diversification et la complémentarité des services élargira également le poste d'observation et l'horizon d'analyse des métiers de la Gestion des risques**

Pour répondre aux besoins hétérogènes de leurs adhérents, entreprises clientes et bénéficiaires, les organisations mutualistes suivent une logique de diversification de leurs services en proposant des solutions de services complémentaires à l'offre de protection financière. Les mutuelles font aujourd'hui face à des attentes clairement exprimées de part de leurs adhérents et de leurs entreprises clientes, qui les incitent à innover en permanence en matière de prévention, de promotion de la santé, de prévoyance, de retraite, de services d'aide à la personne et d'accompagnement associés. **En Mutualité, l'ouverture des activités assurantielles aux activités sanitaires et médico-sociales, s'inscrit clairement dans une logique de complémentarité et représente assurément une part constitutive de son ADN.**

Fortes de ce constat, les fonctions Gestion des risques devront de plus en plus intégrer ces nouvelles activités à leur référentiel de risques.

D'une certaine manière, le développement serviciel répond aux enjeux évoqués précédemment en matière d'évolution du système de santé et de vieillissement de la population.

La mobilisation des capacités d'intelligence économique des fonctions Gestion des risques sera une nouvelle fois fortement sollicitée face à ce facteur de transformation stratégique. Ce facteur supplémentaire vient confirmer également l'extension du champ d'observation des métiers de la Gestion des risques ainsi que leur capacité à comprendre et à appréhender rapidement de nouveaux domaines d'activités.

Ce sont donc essentiellement les activités d'identification des risques associés au développement des offres servicielles qui seront impactées.

La chaîne de valeur méthodologique de la Gestion des risques pourra ainsi se déployer sur cette nouvelle matière de risques sans nécessairement être impactée dans son protocole et ses processus.

A contrario, les facteurs réglementaires pourront exercer une influence bien plus déterminante de ce point de vue.

- **Les exigences réglementaires et prudentielles continueront d'exercer une influence marquante sur le cadre d'exercice des métiers de la Gestion des risques**

L'inflation réglementaire constatée ces dernières années se poursuivra très probablement dans les années à venir au regard de la criticité des enjeux de régulation posés par le développement des nouvelles technologies et de l'IA d'une part et l'accroissement des menaces climatiques, environnementales et géopolitiques d'autre part.

Face à la complexification du monde, il est fort à parier qu'une multiplication et une superposition de référentiels mondiaux, européens, nationaux et sectoriels, appliqués à divers domaines de risques, viendront alimenter de manière substantielle les métiers de la Gestion des risques.

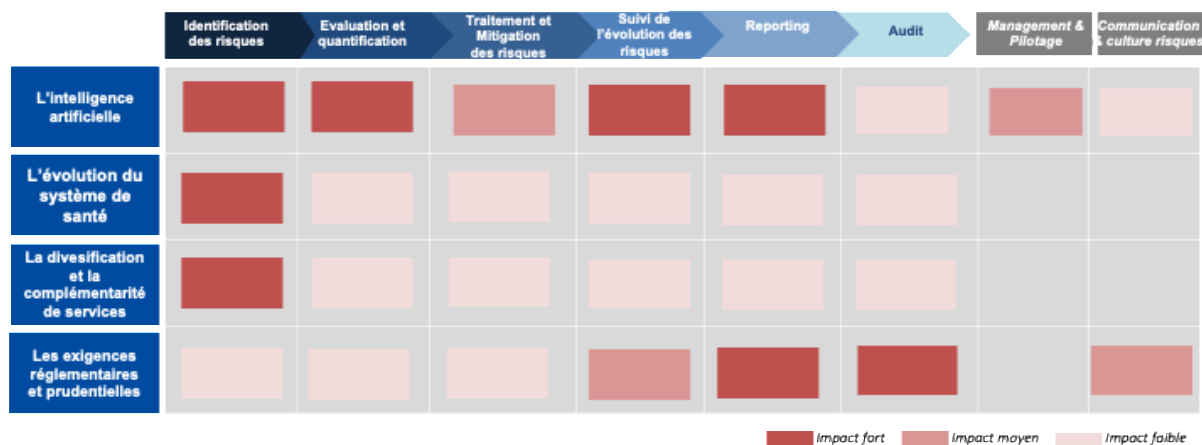
Ce postulat étant posé, on peut raisonnablement anticiper des évolutions opérationnelles progressives qui seront le fruit des évolutions des doctrines et des réglementations associées à la gestion des risques.

L'exigence de transparence qui constitue le sous-jacent le plus fréquent des différentes réglementations imposées aux acteurs économiques, se traduira par exemple par une hausse probable des tâches de publications d'informations et de reporting.

Face aux risques globaux (climat, cybersécurité, terrorisme...etc), le législateur aura tendance à imposer des cadres de contrôle de plus en plus stricts qui viendront renforcer les activités d'audit.

Enfin, compte tenu de la complexité croissante du corpus réglementaire associé à la gestion des risques, eux-mêmes de plus en plus diversifiés et complexes, les métiers de la Gestion des risques devront de plus en plus œuvrer à traduire dans les organisations ces nouvelles exigences. Dans un environnement de plus en plus incertain et difficilement maîtrisable, leur rôle en interne en tant qu'acteur de la sensibilisation aux risques sera de plus en plus déterminant.

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



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

À la lumière des principaux facteurs de transformation évoqués précédemment, les métiers du Gestion des Risques, dans leurs domaines de responsabilités respectifs, verront leurs activités évoluer, requérant ainsi la consolidation ou le développement de nouvelles compétences. Pour rappel, 7 métiers clés des fonctions Gestion des Risques ont été analysés :

- Le directeur des risques
- Le risk manager
- Le responsable contrôle interne / contrôleur interne
- L'auditeur interne
- Le DPO
- Le chargé de conformité
- Le contrôleur de gestion

De prime abord, et avant de détailler les évolutions pressenties de chacun des métiers cités ci-dessus, il est intéressant de noter que la majorité des métiers Gestion des Risques sont **pressentis comme étant des métiers constants**.

• RESPONSABLE / DIRECTEUR DES RISQUES

La gestion des risques est une fonction clef au sens de la directive Solvabilité II.

En tant que fonction managériale, il s'agit d'un métier qui n'évoluera pas fondamentalement dans son périmètre d'attributions mais qui connaîtra un certain niveau de transformation au regard de la complexification de l'environnement macroscopique global dans lequel opèrent les mutuelles. Pour reprendre la classification définie à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport, ce métier est situé à mi-chemin, entre « constant » et « en transformation ». Au regard de la polyvalence de compétences requises par cette fonction (juridiques, financières, stratégiques, opérationnelles), **ce métier pourrait demain être qualifié de « pénurique » compte tenu de l'exacerbation de la concurrence sur le marché du travail sur ce type de profils, recherchés dans tous les secteurs d'activités, bien au-delà du seul domaine de l'assurance ou des services financiers.**

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

- **Les activités de représentation** auprès des organismes extérieurs de tutelle, de contrôle ou auprès des organismes plus institutionnels de partage de bonnes pratiques professionnelles
- **Les activités d'appui à la réflexion stratégique, de conseil et d'aide à la décision** auprès de la gouvernance et de la direction générale
- **Les activités de coordination transverse** avec les différentes lignes de métiers de la mutuelle et les directions mobilisées dans le dispositif plus général de gestion des risques au sein des organisations mutualistes : juridique, conformité, actuariat, audit interne et finances.

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques • Maîtriser les techniques d'audit et de contrôle interne • Maîtriser les connaissances associées aux domaines de la finance et de la comptabilité générale • Maîtriser la législation et les règles juridiques • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité • Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant • Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure • Faire preuve de capacité d'écoute • Interagir avec les organismes régulateurs

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise • Savoir faire preuve de pédagogie • Développer ses connaissances interdisciplinaires et savoir faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit • Animer, coordonner et faciliter les échanges transverses entre différentes équipes métiers autour de la gestion d'un ou plusieurs domaines de risques	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

• RISK MANAGER

Le risk manager est en charge d'identifier, d'analyser et d'évaluer les éventuels risques et dangers auxquels sa mutuelle ou ses adhérents / clients pourraient être confrontés. Il agit à la fois sur le plan stratégique, financier et opérationnel en proposant des actions visant à minimiser ces risques.

Par nature interdisciplinaire et transversal, il s'agit d'un métier qui connaîtra une certaine intensité de transformation et qui épousera la trajectoire de complexification des risques émergents. Pour reprendre la classification définie à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport, ce métier est situé, à l'instar du directeur des risques, à mi-chemin, entre « constant » et « en transformation ». De même, au regard de la pluralité de compétences requises par cette fonction (juridiques, financières, stratégiques, opérationnelles), **ce métier pourrait demain être qualifié de « pénurique » compte tenu de l'exacerbation de la concurrence sur le marché du travail sur ce type de profils, recherchés dans tous les secteurs d'activités, bien au-delà du seul domaine de l'assurance ou des services financiers.**

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

- Les activités d'identification et d'évaluation des risques émergents
- Les activités visant à proposer des solutions de mitigation
- Les activités de conseil et d'aide à la décision

→ Les activités de sensibilisation à la culture du risque

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques • Maîtriser les normes ISO et autres standards de gestion des risques • Maîtriser les techniques de prévention et détection des fraudes • Maîtriser les techniques d'audit et de contrôle interne • Maîtriser les connaissances associées aux domaines de la finance et de la comptabilité générale • Maîtriser la législation et les règles juridiques • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité • Identifier les évolutions nécessaires des procédures • Identifier les dysfonctionnements et proposer des actions correctives • Maîtriser les techniques et outils de résolution de problèmes • Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant • Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Faire preuve de capacité d'écoute • Développer un argumentaire, négocier des solutions • Interagir avec les organismes régulateurs

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise • Savoir faire preuve de pédagogie • Savoir travailler en mode projet • Être organisé et rigoureux • Développer ses connaissances interdisciplinaires et savoir faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit • Savoir faire preuve de recul et de capacités d'analyse critique par rapport à des	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

informations issues des outils numériques ou de systèmes d'IA Animer, coordonner et faciliter les échanges transverses entre différentes équipes métiers autour de la gestion d'un ou plusieurs domaines de risques	
--	--

• RESPONSABLE CONTRÔLE INTERNE / CONTRÔLEUR INTERNE

Le contrôleur interne contribue à garantir l'efficacité des opérations de la mutuelle et la fiabilité de ses informations financières. Il examine et évalue les processus internes de l'organisation pour s'assurer qu'ils sont efficaces, conformes aux politiques et aux réglementations, et qu'ils contribuent aux objectifs de performance de l'entreprise. En ce sens, il contribue à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques. Il élabore un plan de contrôle, réalise et actualise la cartographie des risques opérationnels et leurs impacts. Il veille au respect des procédures en vigueur, notamment en matière comptable et financière, et contribue à la formalisation des processus ainsi qu'à la mise à jour des cartographies. Il est la clé de voute du contrôle permanent au sein d'une organisation mutualiste.

Il s'agit d'un métier qui évoluera probablement dans le sens d'une transition progressive vers le métier de risk manager dont le périmètre est plus étendu en matière de risques à appréhender et à gérer d'une part et en matière de responsabilités opérationnelles d'autre part (des tâches de contrôle et d'évaluation des risques certes mais également des activités de formalisation de conseil et de proposition d'actions).

Le cœur d'activités associées à la modélisation de processus, à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans de contrôle va probablement s'appuyer de plus en plus sur des systèmes d'intelligence artificielle. Progressivement, les contrôles automatisés effectueront le passage du niveau 1 au niveau 2, générant ainsi une décroissance du volume d'activités associées traditionnellement au contrôle interne.

Cette transformation d'activités et de transition vers le métier de risk manager nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques • Maîtriser les techniques d'audit et de contrôle interne • Maîtriser les techniques de prévention et détection des fraudes • Maîtriser les connaissances associées aux domaines de la finance et de la comptabilité générale • Identifier les évolutions nécessaires des procédures • Rédiger des procédures • Identifier les dysfonctionnements et proposer des actions correctives • Participer à la construction des cartographies des risques • Participer aux démarches de contrôle et suivre la résolution des anomalies détectées et les plans d'action associés • Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant • Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Faire preuve de capacité d'écoute • Développer un argumentaire, négocier des solutions • Interagir avec les organismes régulateurs

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise • Savoir faire preuve de pédagogie • Savoir travailler en mode projet • Être organisé et rigoureux • Développer ses connaissances interdisciplinaires et savoir faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit • Savoir faire preuve de recul et de capacités d'analyse critique par rapport à des informations issues des outils numériques ou de systèmes d'IA	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

• AUDITEUR INTERNE

Dans le cadre des missions diligentées par la direction, l'auditeur interne évalue de manière indépendante les processus, les risques et les contrôles d'une organisation afin d'en améliorer l'efficacité et la conformité. Il analyse les pratiques opérationnelles, identifie les faiblesses et formule des recommandations pour renforcer la performance et la gouvernance. Sa mission contribue à assurer transparence, fiabilité et maîtrise des risques au sein de l'entreprise. Il est la clé de voute du contrôle périodique au sein d'une organisation mutualiste.

L'audit interne est une fonction clef au sens de la directive Solvabilité II.

Ses activités principales témoignent d'un large champ d'investigation et consistent à :

- Participer à l'élaboration ou élaborer le plan d'audit dans le respect de l'approche globale des risques au niveau de la direction de la mutuelle
- Réaliser des missions d'audit auprès de différents services : collecter les données nécessaires, analyser les risques associés, organiser le programme de sa mission de diligence en fonction des risques identifiés
- Émettre des recommandations et communiquer sur les résultats
- Rédiger des rapports d'audit
- Assurer le suivi des recommandations d'audit

Il s'agit d'un métier qui évoluera peu dans son périmètre d'attributions, déjà très large par définition. Il est qualifié aujourd'hui de « métier constant », tel que défini à la partie I.D en pages 9 et 10 de ce rapport.

Toutefois, ses activités pourront être amenées potentiellement à prendre de l'ampleur au regard de la multiplication des risques et de la complexification réglementaire. Les sujets susceptibles d'être investigués par l'audit seront de plus en plus nombreux. Cet élargissement thématique anticipé s'accompagnera toutefois, à la faveur des nouvelles technologies, de véritables avancées en matière d'optimisation des tâches de collecte des données, d'analyse documentaire, de réalisations de tests, de production de rapports...

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure

• Maîtriser les techniques d'audit et de contrôle interne Qualifier et hiérarchiser les risques • Comprendre le fonctionnement des processus afin de proposer les techniques d'audit appropriées • Utiliser les outils d'analyse causale • Exploiter et synthétiser des données issues de différentes sources • Maîtriser la conformité des documents émanant de l'entreprise au regard des obligations en vigueur • Maîtriser les connaissances associées aux domaines de la finance et de la comptabilité générale • Maîtriser la législation et les règles juridiques • Maîtriser les techniques et outils de résolution de problèmes • Conseiller les structures en étant clair, pédagogique et convaincant • Sensibiliser et diffuser une culture de gestion du risque	• Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Développer un argumentaire, négocier des solutions
--	--

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise • Savoir travailler en mode projet • Être organisé et rigoureux • Développer ses connaissances interdisciplinaires et savoir faire preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit • Savoir faire preuve de recul et de capacités d'analyse critique par rapport à des informations issues des outils numériques ou de systèmes d'IA	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

- [DPO](#)

Le délégué à la protection des données (ou DPO, *Data Protection Officer*) pilote et facilite la mise en conformité avec le cadre légal sur la protection des données à caractère personnel des personnes en charge de ce traitement (information, conseil, respect légal, interaction avec l'autorité de contrôle...). Il est un acteur clé de la mise en conformité au RGPD, règlement général sur la protection des données. Selon les organisations, la fonction de DPO peut être assumée à plein temps par un collaborateur ou portée par un collaborateur qui ne consacrera qu'une partie de son temps à cette activité.

Au vu des traitements de données de plus en plus massifs, ce métier va confirmer son ancrage et son rôle au sein des organisation mutualistes. Son périmètre d'attributions à horizon 2032 est donc qualifié de « constant » même si le volume de données de traitements à partir desquels va s'exercer sa diligence va sensiblement augmenter. Si le cœur d'activités va rester analogue, certaines de ses activités seront amenées à poursuivre leur évolution ou prendre de l'ampleur comme :

- Les activités de veille juridique, technique et sectorielle relative à la protection des données
- Les activités de conseil consistant à être le référent de la mutuelle pour toute question juridique et éthique relative aux données
- Les activités de contrôle, d'audit et de pilotage de la conformité des traitements des données
- Les activités de surveillance du bon traitement des demandes d'exercice des droits et des réclamations

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
- Assurer une veille continue des évolutions réglementaires - Maîtriser la législation en lien avec la protection des données personnelles (RGPD) - Concevoir des cartographies fonctionnelles et applicatives - Contribuer à l'évaluation des risques encourus par les métiers et à leur hiérarchisation - Etablir et maintenir le registre obligatoire des traitements	- Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs - Interagir avec les organismes régulateurs (CNIL notamment)

• Identifier les écarts entre les pratiques de sa structure et les obligations légales du RGDP et mettre en œuvre des actions correctrices • Conseiller les équipes dans la mise en œuvre de procédures conformes aux attentes du RGPD • Identifier les évolutions nécessaires des procédures • Contribuer au bon traitement des demandes d'exercice des droits et des réclamations • Auditer, contrôler et répertorier les traitements menés	
---	--

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Savoir travailler en mode projet • Utiliser de manière experte les applicatifs informatiques spécifiques au métier • Savoir faire preuve de pédagogie	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

• CHARGÉ DE CONFORMITÉ

Le chargé de conformité participe à la mise en place et à la bonne application des règles et codes de déontologie en vigueur au sein de sa structure, notamment en s'assurant de la conformité des actions avec la réglementation en vigueur et les procédures internes.

La vérification de la conformité est une fonction clef au sens de la directive Solvabilité II.

Au regard du mouvement de complexification réglementaire, il s'agit d'un métier qui confirmera lui aussi son ancrage et sa pérennité au sein des organisations mutualistes même si son champ de responsabilités demeurera constant.

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

- Les activités de veille juridique
- Les activités de conseil des directions opérationnelles en coordination avec le département juridique sur l'application et la pratique des lois, des règles et normes de déontologie
- Les activités d'élaboration normative en interne (procédures, règles et codes de déontologie alignées sur les dispositions réglementaires)
- Les activités de contrôle et de vérification de la bonne application de la réglementation

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser la législation et les règles juridiques à appliquer pour une mutuelle • Maîtriser la réglementation concernant les risques et la non-conformité • Assurer une veille continue des évolutions réglementaires • Sensibiliser les équipes à la réglementation en vigueur et sur ses impacts vis-à-vis des métiers • Identifier les évolutions nécessaires des procédures • Identifier les dysfonctionnements et proposer des actions correctives • Conseiller les structures opérationnelles en étant clair, pédagogique et convaincant • Elaborer et mettre à jour la cartographie des risques de non-conformité	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Interagir avec les organismes régulateurs • Développer un argumentaire, négocier des solutions

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Savoir travailler en mode projet • Savoir faire preuve de pédagogie	• Connaître l'identité et les valeurs mutualistes (histoire, appartenance à l'ESS, acteurs, écosystème, facteurs de différenciation...) • Connaître les types de produits, l'offre de services et l'organisation de la mutuelle

• CONTRÔLEUR DE GESTION

Le contrôleur de gestion organise et contrôle la gestion économique de la mutuelle afin de s'assurer de sa viabilité financière ou d'en optimiser la rentabilité financière selon les choix stratégiques de la Direction et les réglementations en vigueur. Il réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats. Il met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources pour garantir les équilibres budgétaires. A cet égard, il fournit aux instances dirigeantes des indicateurs, des rapports d'analyse et des recommandations permettant de piloter au mieux les budgets et d'atteindre des objectifs de performance financière ou d'équilibre financier précis.

Le métier va demeurer « constant » au regard de la nature des activités exercées même si l'outillage à partir duquel il va s'exercer va continuer de connaître des évolutions sensibles, notamment en matière d'automatisation de la collecte et de l'exploitation de la donnée.

Point d'attention : nous avons considéré dans la présente étude que le champ d'intervention du contrôle de gestion conserverait pour objet traditionnel le domaine économique et financier, et qu'au regard de ce domaine en particulier, le métier va demeurer constant. Cependant, il convient de noter l'apparition de nouveaux métiers émergents qui mobilisent en partie les savoir-faire et techniques de la comptabilité et du contrôle de gestion pour les appliquer à des indicateurs non financiers dits de durabilité (exemple : mesure de l'empreinte carbone). La plupart du temps, ces nouveaux métiers sont désignés par les appellations suivantes : analyse de la performance non financière ou chargé de pilotage des indicateurs extra-financiers.

Les activités principales du contrôle de gestion resteront les suivantes :

- Planifier et mettre en œuvre la procédure budgétaire sur son périmètre d'activités : recueil, élaboration et consolidation des budgets, analyse des données relatives aux prévisions de dépenses et/ou recettes
- Proposer, calculer et suivre l'évolution d'indicateurs de suivi budgétaire et d'indicateurs d'activités pour mesurer la performance de la structure
- Préparer ou réaliser le reporting du budget et des prévisionnels
- Proposer les procédures et méthodes en vue d'optimiser les processus de suivi des indicateurs de gestion
- Effectuer des études économiques ponctuelles à la demande

Ces activités nécessiteront de veiller à maintenir ou développer :

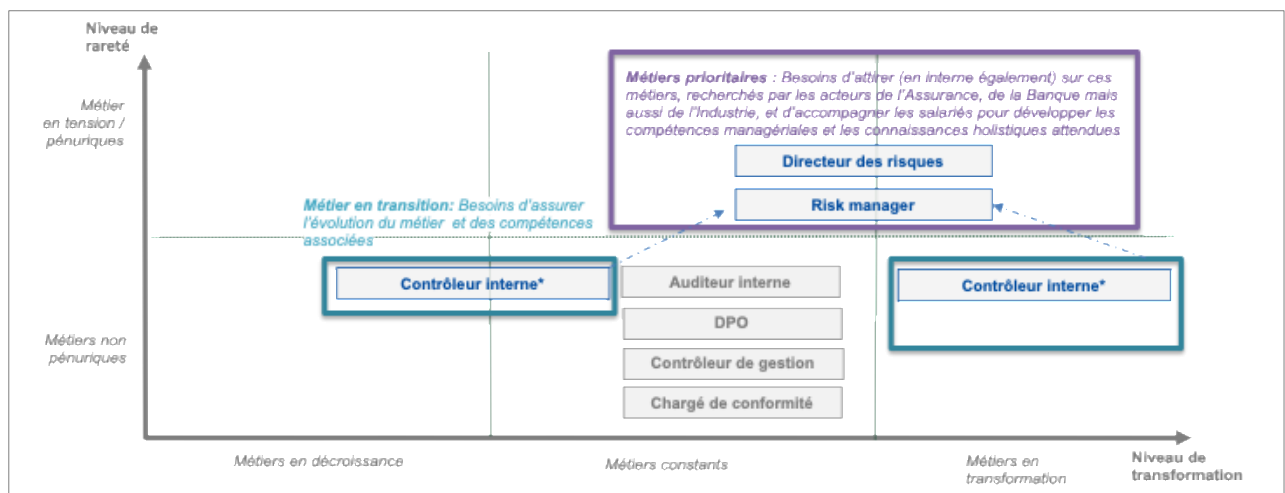
Des compétences techniques	Des compétences relationnelles
• Maîtriser les outils d'IA, d'analyse et de visualisation de la Data • Maîtriser les processus d'analyse et de gestion des risques • Élaborer des outils d'analyse et de suivi • Maîtriser les connaissances associées aux domaines de la finance et de la comptabilité générale • Conseiller les structures opérationnelles en étant clair, pédagogique et convaincant • Contribuer à l'élaboration de plans prévisionnels d'activité à court et moyen termes • Participer à la définition des objectifs opérationnels et à leur traduction en termes de budget • Mettre en œuvre des indicateurs financiers nécessaires au pilotage de l'activité • Exploiter et synthétiser des données issues de différentes sources	• Collaborer avec une grande diversité d'interlocuteurs au sein d'une même structure • Adapter sa posture et sa communication à différents profils d'interlocuteurs • Développer un argumentaire, négocier des solutions

Des compétences transversales	Des compétences mutualistes
• Accompagner et éclairer les réflexions stratégiques de l'entreprise • Savoir travailler en mode projet • Être organisé et rigoureux	• 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...)

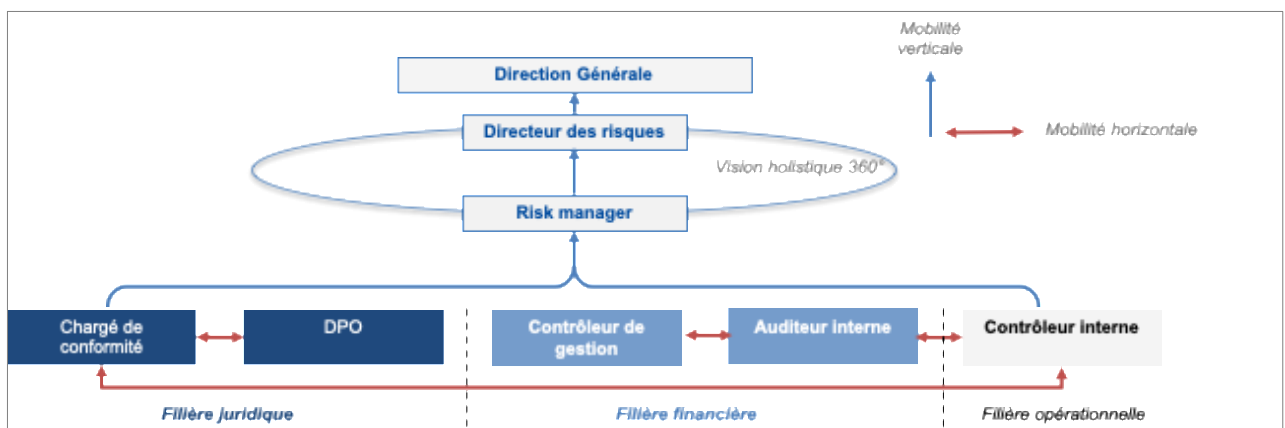
En synthèse, deux métiers sont identifiés comme **métiers prioritaires**, c'est-à-dire nécessitant une attention particulière de la part des organisations mutualistes pour à la fois attirer sur ces métiers pressentis comme en tension à horizon 2032 (notamment en interne) et également accompagner les salariés occupant ces fonctions à monter en compétences, à développer les nouvelles compétences managériales et des connaissances holistiques attendues : **le directeur des risques et le risk manager**.

Un métier est quant à lui qualifié de **métier en transition**, car il est pressenti comme métier en transformation peu pénurique à horizon 2032 et nécessitant un accompagnement renforcé pour accompagner l'évolution du métier et des salariés : **le contrôleur interne qui progressivement va voir ses fonctions s'élargir au risk management**.

Cette matrice retrace les différentes évolutions pressenties sur les métiers clés de la famille Gestion des Risques 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 :



Concernant la mobilité professionnelle, la transversalité inhérente aux métiers de la Gestion des risques offre aux personnes occupant ce type de fonctions **une grande latitude en matière de mobilité professionnelle vers d'autres familles de métiers** : des passerelles sont clairement identifiées vers les fonctions support (marketing, SI, RH) et vers les fonctions gestion santé et prévoyance notamment.

En synthèse, quatre constats majeurs s'imposent :

1. **La complexification de l'environnement global donne lieu à l'émergence de nouveaux risques** émergents sur lesquels les fonctions Gestion des risques devront déployer leurs méthodes d'analyse et de mitigation.
2. Si le champ de l'observation, de la veille et de l'analyse va donc considérablement s'étendre (vision 360 °), les méthodologies et processus de gestion des risques en tant que tels ne vont pas nécessairement évoluer de manière significative. **Globalement, les métiers de cette famille resteront constants.** C'est plutôt, en termes de compétences, la culture générale des professionnels de la gestion des risques et leur aptitude à s'ouvrir à de nouvelles matières interdisciplinaires qui seront déterminantes.
3. Le développement des risques émergents, leur complexification et leur diversification pourront donner lieu toutefois à **un mouvement de spécialisation des gestionnaires de risques par nature de risque.**
4. Tout en s'inscrivant dans les protocoles méthodologiques usuels, **l'intégration de systèmes d'intelligence artificielle viendra simplifier et accélérer les tâches amont de collecte, de gestion et d'exploitation des données risques**, libérant ainsi du temps d'analyse et d'expertise pour apporter une véritable valeur ajoutée en matière de conseil aux gouvernances et aux directions générales.

Au-delà des quelques 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 des Risques.

C. Identification des métiers émergents au sein de la famille Gestion des Risques dans le secteur de la Mutualité

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

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

Ce préambule étant posé, l'analyse documentaire ainsi que le questionnaire adressé aux salariés des fonctions Gestion des Risques ont permis d'établir, de manière exploratoire, une liste de métiers émergents envisageables qui pourront potentiellement façonner l'avenir des fonctions Gestion des risques. Les métiers identifiés sont les suivants :

- **L'analyse sécurité des systèmes d'information :**

Tout d'abord, il convient de noter que ce métier émergent figure sous une dénomination proche de celle de responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) que l'on retrouve habituellement au sein des DSI. Les personnes interviewées dans le cadre de ce volet de l'étude ont en effet fréquemment souligné le fait que le métier de RSSI avait toute sa place dans une direction gestion des risques

L'analyste sécurité des systèmes d'information est un professionnel chargé de **protéger les données, les infrastructures informatiques et les applications** contre les menaces numériques (intrusions, malwares, fuites de données, attaques ciblées, etc.).

Il intervient au quotidien pour **surveiller, prévenir, analyser et répondre** aux incidents de sécurité.

Ses activités principales consistent à :

- Contribuer à définir les politiques de sécurité des systèmes d'informations
- Surveiller et détecter les menaces
- Analyser les incidents de sécurité
- Concevoir et mettre en œuvre des mesures de protection
- Sensibiliser et conseiller les utilisateurs sur les questions de sécurité informatique.

- **L'analyse stratégique par expertise (santé, prévoyance, épargne, retraite) :**

Ce métier émergent consiste essentiellement à décliner, segmenter et spécialiser l'ensemble des métiers de la gestion des risques par domaine d'activités stratégiques, ou, dit autrement, par domaine assurantiel. Il est qualifié d'« **analyste stratégique** » et non de « gestionnaire de risques » pour souligner la place de plus en plus importante que prendra dans cette famille de métiers, aux côtés de la notion de gestion des risques, la notion de gestion des opportunités.

Ses activités principales s'orienteront vers :

- La veille stratégique et l'analyse des tendances prospectives dans son domaine particulier
 - L'analyse de données et la production d'indicateurs
 - L'élaboration, le suivi et l'évaluation de recommandations stratégiques
 - La production d'études ad hoc
 - La coordination et les échanges de données pratiques avec les acteurs institutionnels, politiques et économiques de son écosystème (santé, prévoyance, épargne, retraite, fraude)
- **Le risk manager spécialisé – risques émergents et/ou spécifiques (cyber, climat, géopolitique, fraude) :**

Dans le même ordre d'idées, mais en restant plus proche d'un référentiel centré sur la notion de risques, ce métier émergent est identifié comme le débouché naturel d'un mouvement possible de spécialisation du métier de risk manager au regard de la diversité, de la multiplication et de la complexité des risques spécifiques à gérer : risques technologiques, risques climatiques, risques géopolitiques, risques de fraude....

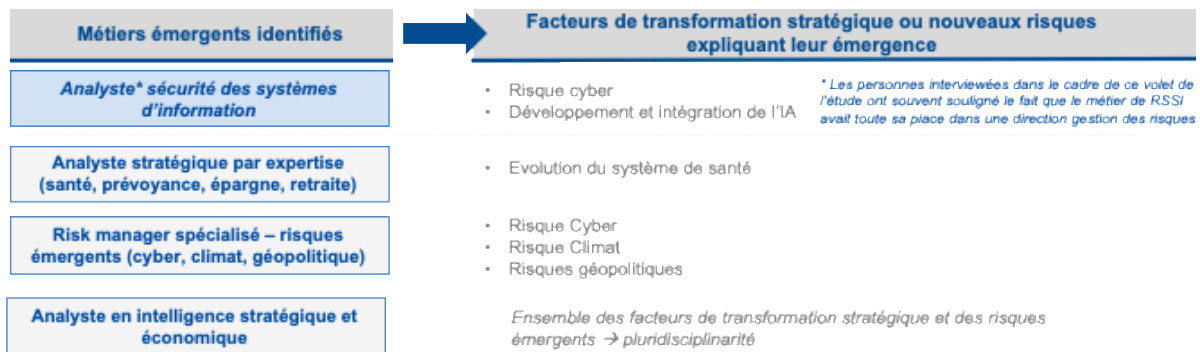
Ses activités principales seront identiques à celles du risk manager telles que définies en page 29 du présent rapport, appliquées, de manière particulière, à son domaine de risques.

- **L'analyste en intelligence stratégique et économique :**

A l'inverse du mouvement de spécialisation par risque ou par domaine d'activités, ce métier émergent met en exergue la possibilité d'élargir le champ d'application de la gestion des risques et le renforcement de l'interdisciplinarité. En hybridant des compétences juridiques, stratégiques, économiques et financières, il traduit ainsi la potentialité de faire naître une fonction spécifiquement orientée vers la prospective et l'aide à la décision stratégique.

Ses activités principales combineront celles du risk management et de l'analyse stratégique appliquées à la définition d'un champ très large d'observation de l'environnement macro et du marché.

Ces métiers émergents traduisent en filigrane les facteurs de transformation stratégique et/ou les nouveaux risques qui impactent cette famille de métier :



En définitive, ce premier aperçu du contenu des activités exercées par ces métiers émergents, avec l'accent mis sur l'étendue de la vision systémique nécessaire et la profondeur analytique des thématiques de risques à étudier, achève de démontrer le rôle majeur de vigie et de tour de contrôle que les fonctions Gestion des risques devront jouer pour faire sécuriser le scénario de référence qui fonde notre vision prospective pour les mutuelles :

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

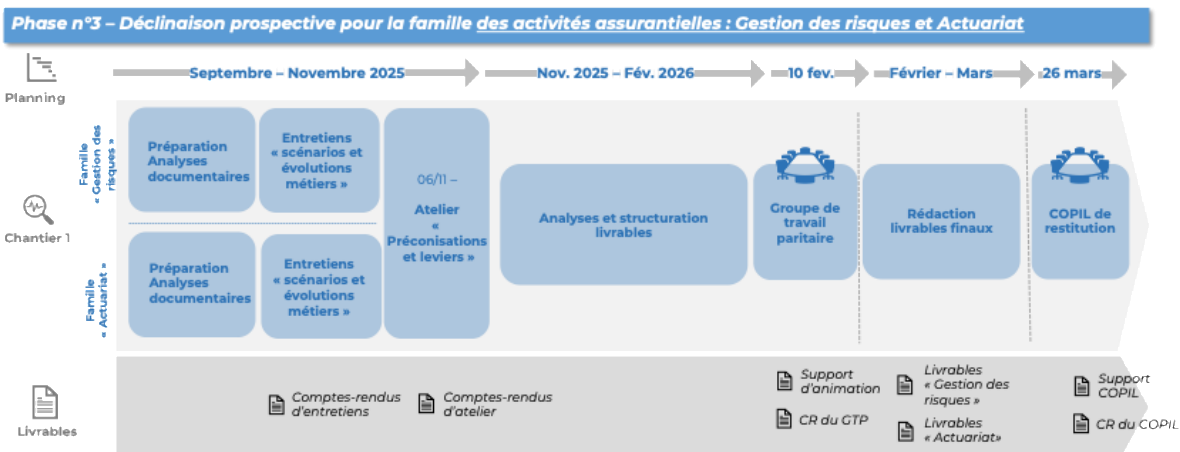
IV. Annexes

A. Annexe 1 : démarche de la phase n°3 – volet n°2 dédié aux familles Gestion des Risques et Actuariat

Ce deuxième volet de la troisième phase de l'étude consacré aux familles Gestion des Risques & Actuariat a été réalisé suivant une démarche en six étapes :

- Étape 1 : Préparation des entretiens et atelier, collecte documentaire, administration et traitement d'une enquête menée auprès d'experts métiers conviés aux entretiens prospectifs
- Étape 2 : Réalisation d'entretiens « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » dédiés à chaque famille de métiers Gestion des risques et actuariat, ayant mobilisé 10 professionnels métiers
- Étape 3 : Réalisation d'un atelier participatif 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 Gestion des risques & Actuariat
- Étape 4 : Rédaction de premiers livrables incluant une analyse des facteurs de transformation et axes d'évolution prospectifs déclinés aux familles de métiers de la Gestion des Risques et de l'Actuariat, couplée à une analyse d'impacts sur l'évolution des activités, des métiers et des compétences sur le périmètre concerné des fonctions assurantielles ;
- Étape 5 : Consolidation des analyses et contenus dans le cadre du groupe de travail paritaire dédié au volet n°2 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°2 : Gestion des risques et Actuariat :



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 entretiens ateliers « Scénarios prospectifs et évolutions des emplois et compétences » :



Méthode suivie

- Envoi d'une enquête en ligne à compléter en amont des entretiens, permettant de récolter de la matière
- Animation des entretiens en 8 questions clés : rôle et contribution à horizon 2032, impact des facteurs de transformation sur les activités, évolution des métiers et des compétences, métiers émergents

Vue de la démarche menée dans le cadre de l'atelier « Diagnostic d'attractivité et préconisations d'actions en matière d'attractivité, d'accompagnement des parcours et de fidélisation des salariés des fonctions Gestion des Risques et Actuariat » :



Méthode suivie

- Animation de l'atelier en 2 temps distincts :



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

B. Annexe 2 : Bibliographie

- Anact (2023). QVCT et santé mentale au travail : enjeux et leviers d'action
- APEC (2024), Baromètre cadres, 4^{ème} trimestre 2024
- Branche de la Mutualité (2024), Accords et politiques de branche
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan alternance 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan formation 2025
- Branche de la Mutualité (2026), Bilan social 2025
- DARES. (mars 2022). Les métiers en 2030 : les postes à pourvoir par métiers
- DARES (2026), Tensions sur le marché du travail en 2024
- France Assureurs (février 2025). Cartographie prospective 2025 des risques de la profession de l'assurance et de la réassurance
- France Compétences. (décembre 2023). Liste annuelle des métiers émergents ou en particulière évolution
- LinkedIn (2023), Global Talent Trends Report
- OEMA. (2025). Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance
- OEMM. Cartographie des Métiers 2023
- OPCO Atlas. (juin 2024). Étude exploratoire sur les tendances de l'IA pour l'évolution des métiers d'Atlas
- OPCO Atlas. (2022). Panorama des métiers de l'assurance
- Planète CSCA (février 2025). Cartographie prospective 2025
- Welcome to the Jungle. (2024). 30 nuances d'IA
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025

C. Annexe 3 : Remerciements des personnes sollicitées dans le cadre du volet n°2 de la phase 3

Cette étude est le résultat d'ateliers, d'interviews et de groupe de travail réalisés entre septembre 2025 et février 2026. 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.

- AMCHGHAL Mahfoud – Représentant UNSA
- AZEVEDO Daniel – Représentant CGT
- BENVENUTI Valérie – Solimut
- BRICHORY Mélina – Solimut
- BRUYERE Louis-Xavier – AESIO
- DEGBOE Frantz – Mutuelle MGC
- DEPAMBOURG Claire – Présidente (OEMM) / Représentante CGT
- FERRARI Christel – Solimut Mutuelle de France
- FLORIN Jean-François – Représentant CFE-CGC
- FONTERET RAMAUT Eugénie – AESIO
- GIBERT Anaïs – VYV
- HARREGUY Patrick – Représentant FO
- HERNANDO-COLLOMBAT Mélanie – Unifformation
- JOURDAIN Claire – VYV
- JUBERTIE Christine – Représentante FO
- LEULLIER Florian – AESIO
- LESPINASSE Luc – Représentant UNSA
- LUCIANI Delphine – Mutuelle de Corse
- MABROUKI Sonia – La Prévoyance
- MAIGA Kadia – Représentante CFDT
- MARIACCIA Laetitia – SORUAL
- NWAEMEKA William – Alliance Mutualiste
- QUENET Agnès – Mutuelle la Choletaise
- RAMANANTSOA Fanja – AESIO
- ROBERT Noémie – VYV
- SIEMONI Jean-François – Mutuelle de Corse
- SZULYM Laurence – Mutuelle CMIP
- TESSIER Thomas – Solimut
- VALENTE Claude – MUTAERO

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