

GUIDE PRATIQUE

Les tendances RH observées dans la mutualité en 2026

Repères pour anticiper les transformations, sécuriser les parcours et préparer les négociations

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux et élus une lecture structurée des tendances RH qui traversent la branche Mutualité en 2026, afin de traduire les transformations des métiers en priorités de négociation, de formation et de prévention.
--------------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RS, RSS, élus CSE/CSSCT, commissions formation et emploi	Préparation NAO, GEPP, consultation politique sociale, commission formation, échanges de branche	Diagnostic partagé, revendications étayées, priorités de compétences et plan d'action local

CFE-CGC Mutualité | Emploi, compétences et transformations

Sommaire

Introduction - Lire les tendances sans confondre signaux et certitudes

1. Poser le diagnostic 2026 de la branche
2. Digitalisation, IA et transformation des activités
3. Emploi, recrutements et tensions sur les compétences
4. Formation, reconversion et sécurisation des parcours
5. Travail hybride, QVCT et santé mentale
6. Inclusion, démographie et égalité professionnelle
7. Transformer les tendances en revendications
8. Piloter une veille RH de section
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Distinguer les données observées des tendances prospectives

Les données les plus récentes disponibles en 2026 portent principalement sur l'année 2024. Elles doivent être complétées par les travaux prospectifs de l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité à horizon 2032. Le rôle de la section est de croiser ces repères avec la BDESE, les données sociales locales et le vécu du travail.

Posture recherchée	Ne pas transformer une tendance nationale en vérité locale. Vérifier les écarts d'établissement, identifier les populations exposées et convertir chaque constat en question de négociation ou de prévention.
---------------------------	---

Les cinq réflexes structurants

1. Sourcer chaque donnée et préciser son année de référence.
2. Distinguer Livre 2, Livre 3 et fonctions supports lorsque les réalités diffèrent.
3. Croiser emploi, compétences, charge, santé et rémunération.
4. Traduire les tendances en impacts concrets pour les salariés.
5. Fixer des indicateurs de suivi et une échéance de réexamen.

1. Poser le diagnostic 2026 de la branche

Les principaux repères disponibles

Indicateur	Dernier repère disponible	Lecture syndicale
Effectif de branche	51 300 salariés relevant de la convention collective Mutualité.	Un secteur significatif, mais soumis à des transformations différenciées selon les activités.
Structure des emplois	74,2 % de femmes ; 33 % de cadres ; 9 salariés sur 10 en CDI.	Enjeux d'égalité, de déroulement de carrière et de soutenabilité des responsabilités.
Recrutements	Plus de 12 400 embauches ; 9,4 % en alternance.	Renouvellement important, avec besoin d'intégration et de fidélisation.
Télétravail	73 % des salariés du Livre 2 peuvent y recourir.	Pratique installée, mais accès et qualité d'usage à contrôler localement.

2. Digitalisation, IA et transformation des activités

Une transformation qui concerne les métiers, pas seulement les outils

La digitalisation des parcours adhérents, l'automatisation de certaines opérations, la donnée et l'intelligence artificielle modifient la répartition des tâches, les compétences attendues et les modes de contrôle. Les métiers SI représentent déjà 6,3 % des effectifs, tandis que les métiers commerciaux et de gestion santé concentrent 51 % des emplois.

Tendance	Risques à surveiller	Leviers DS / CSE
Automatisation des tâches répétitives	Intensification, perte d'autonomie, déqualification partielle.	Étude d'impact emploi/charge, maintien d'un contrôle humain, formation avant déploiement.
IA générative et aide à la décision	Biais, erreurs, traçabilité, surveillance accrue.	Charte d'usage, transparence des finalités, droit d'alerte et formation critique.
Data et pilotage en temps réel	Management par les chiffres, objectifs irréalistes, comparaison individuelle.	Négocier les indicateurs, leurs usages et les modalités de contestation.
Digitalisation de la relation adhérent	Réduction du temps relationnel, transfert de charge vers les salariés.	Mesurer qualité de service, réitérations, irritants et charge émotionnelle.

Point de vigilance

Principe	Tout gain de productivité annoncé doit être rapproché de trois indicateurs : charge réelle, qualité du service rendu et évolution des emplois.
-----------------	--

3. Emploi, recrutements et tensions sur les compétences

Des besoins élevés, mais une attractivité inégale

Famille ou sujet	Signal observé	Question à porter
Commercial et gestion santé-prévoyance	Familles parmi les plus recruteuses et forte concentration des effectifs.	Turnover, qualité de l'intégration, charge et perspectives de carrière.
Soin et accompagnement	21 % des salariés de la branche.	Attractivité, pénibilité, horaires, fidélisation et reconnaissance.
Fonctions SI, RH et marketing	Métiers transformés par la donnée, l'IA et la réglementation.	Cartographie des compétences, passerelles et reconnaissance des expertises.
Alternance	9,4 % des recrutements.	Tutorat, qualité des missions, taux de transformation en CDI.

4. Formation, reconversion et sécurisation des parcours

Passer d'un catalogue de formation à une stratégie de compétences

Près de 160 000 formations ont été déclarées en 2024 ; 84 % ont été réalisées à distance, en partie ou totalement. Le catalogue de branche 2026 intègre notamment l'usage de l'IA, les nouveaux entretiens de parcours professionnel et les pratiques inclusives.

Priorité	Action à négocier	Indicateur de résultat
Compétences numériques et IA	Parcours différenciés par métier, temps dédié, mise en pratique accompagnée.	Taux d'accès, taux d'usage maîtrisé, baisse des incidents ou reprises.
Mobilités et passerelles	Cartographie des compétences transférables et postes accessibles.	Nombre de mobilités internes réussies et délai de repositionnement.
Métiers en transformation	Diagnostic anticipé, parcours de reconversion avant suppression ou réduction d'activité.	Part des salariés formés avant transformation effective.
Managers	Formation au management hybride, à la charge et à la conduite du changement.	Baromètre d'équipe, absentéisme, turnover et qualité du dialogue.

Quick wins de section

- Demander la matrice emplois-compétences à trois ans.
- Comparer accès à la formation par sexe, âge, classification, site et temps de travail.
- Suivre les formations réellement qualifiantes, pas seulement le volume.
- Intégrer un droit au temps d'apprentissage dans les projets de transformation.

5. Travail hybride, QVCT et santé mentale

La performance durable dépend de l'organisation réelle du travail

Enjeu	Signal à suivre	Réponse collective
Hybridation du travail	Inégalités d'accès, fragmentation du collectif, surcharge numérique.	Règles d'éligibilité transparentes, temps collectifs, droit à la déconnexion.
Santé mentale	Stress, épuisement, isolement, perte de sens.	Prévention primaire, analyse des causes organisationnelles, suivi CSSCT.
Charge de travail	Heures débordées, objectifs contradictoires, sous-effectifs.	Indicateurs de charge, droit d'alerte, arbitrage explicite des priorités.
Management	Contrôle à distance ou manque de soutien.	Formation, marges de manœuvre, critères d'évaluation adaptés au collectif.

6. Inclusion, démographie et égalité professionnelle

Faire de la diversité un levier de parcours, pas un affichage

La branche demeure très féminisée et compte plus de 5 % de salariés en CDI reconnus travailleurs handicapés. La moyenne d'âge est de 42,8 ans et l'ancienneté moyenne de 9,7 ans. Ces données invitent à agir simultanément sur l'égalité salariale, les secondes parties de carrière, le handicap et la transmission des compétences.

Sujet	Risque RH	Levier de négociation
Égalité F/H	Écarts de rémunération, plafonds de verre, pénalisation de la parentalité.	Budget de rattrapage, objectifs de promotion, suivi des retours de congé.
Handicap	Recrutement sans maintien durable, aménagements tardifs.	Délais d'aménagement, maintien en emploi, accessibilité numérique.
Âges et fins de carrière	Usure, obsolescence perçue des compétences, départs non anticipés.	Entretien de seconde partie de carrière, transmission, temps aménagé.
Inclusion managériale	Discriminations indirectes et biais dans les décisions.	Traçabilité des critères RH, formation et contrôle des écarts.

7. Transformer les tendances en revendications

De l'observation au mandat de négociation

Étape	Question à traiter	Livrable
1. Vérifier	La tendance nationale existe-t-elle localement ?	Diagnostic BDESE + enquête terrain.
2. Quantifier	Combien de salariés, quels métiers, quels écarts ?	Tableau d'indicateurs segmentés.
3. Prioriser	Quels impacts humains et quels risques à court terme ?	3 à 5 priorités syndicales.
4. Négocier	Quels engagements, moyens et échéances ?	Revendications SMART et scénarios.
5. Suivre	Comment mesurer les effets et corriger ?	Comité de suivi et clause de révision.

8. Piloter une veille RH de section

Un tableau de bord simple et régulier

Indicateur	Définition	Fréquence
Évolution des effectifs	Entrées, sorties, postes vacants, turnover par métier et site.	Trimestrielle
Accès à la formation	Taux d'accès et durée par population, métier et statut.	Semestrielle
Mobilités internes	Mobilités réalisées, refus, délais et motifs.	Semestrielle
Charge et santé	Absentéisme, alertes, heures atypiques, enquêtes RPS/QVCT.	Trimestrielle
Égalité et inclusion	Rémunération, promotions, handicap, âge, parentalité.	Annuelle
Transformation numérique	Outils déployés, métiers concernés, gains annoncés, incidents et reprises.	À chaque projet

Rituels recommandés

- Point section trimestriel : tendances, alertes, données manquantes et actions.
- Revue semestrielle avec élus CSE/CSSCT et commission formation.
- Note annuelle « Tendances RH locales » avant les NAO et consultations sociales.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Grille de lecture d'une tendance RH

Question	Réponse attendue
Quelle est la source et l'année ?	Source officielle, périmètre, date et population concernée.
Quel est l'impact local ?	Métiers, établissements, volume de salariés et exposition.
Quel risque ou gain potentiel ?	Emploi, compétences, santé, rémunération, qualité de service.
Quelle action syndicale ?	Information, consultation, négociation, alerte ou expertise.
Quel indicateur de suivi ?	Mesure, fréquence, responsable et seuil d'alerte.

Fiche 2 - Trame de note « Tendances RH locales »

1. Trois chiffres clés et leur évolution.
2. Trois transformations métiers observées.
3. Populations les plus exposées.
4. Risques sociaux et opportunités.
5. Priorités de négociation à douze mois.
6. Indicateurs et gouvernance de suivi.

Fiche 3 - Exemples de revendications SMART

Thème	Formulation possible
Formation IA	Former 100 % des salariés utilisant un outil d'IA avant sa mise en production, avec 7 heures minimum et évaluation à trois mois.
Mobilité	Publier avant le 30 juin une cartographie des passerelles pour les cinq métiers les plus transformés et proposer un entretien à chaque salarié concerné.
Charge	Mettre en place un indicateur mensuel de charge par équipe et déclencher un plan d'action lorsque deux seuils sont dépassés pendant deux mois.
Égalité	Réduire de 30 % en un an les écarts de rémunération inexpliqués identifiés à poste de valeur égale.

Synthèse exécutive

- Les données disponibles en 2026 confirment une branche féminisée, stable en CDI, mais fortement exposée aux transformations numériques et aux tensions de compétences.
- La formation doit devenir un outil de sécurisation des parcours, avec un suivi qualitatif des compétences réellement acquises et mobilisées.
- Le travail hybride, la charge et la santé mentale doivent être traités comme des sujets d'organisation et de prévention collective.
- Le DS doit croiser les données de branche avec la BDESE et le terrain, puis convertir les constats en revendications SMART.
- Message clé : anticiper les tendances RH, c'est protéger les parcours et renforcer la capacité de négociation de la CFE-CGC Mutualité.

Sources principales : ANEM/OEMM, Bilan social 2025 de la branche Mutualité (données 2024) ; étude prospective des métiers de la Mutualité à horizon 2032 ; catalogue formation de branche 2026. Données à actualiser lors de chaque usage local.