

CAHIER THÉMATIQUE ATTRACTIVITÉ

+ DÉVELOPPER
L'ATTRACTIVITÉ
DU **MODÈLE**
MUTUALISTE ←

Première des fondations politiques françaises, la Fondation Jean-Jaurès est à la fois un think tank, un acteur de terrain et un centre d'histoire au service de tous ceux qui défendent le progrès et la démocratie dans le monde.

Notre objectif, en tant que Fondation reconnue d'utilité publique, est de servir l'intérêt général. Nous mobilisons pour cela les pouvoirs publics, les politiques, les experts mais aussi les citoyens. Nous encourageons la rencontre de leurs idées et le partage des meilleures pratiques par nos débats, nos productions et nos actions de formation.

Think tank progressiste, nous inventons les idées de demain. Nous sommes convaincus que seul un débat public décroisé fait émerger les meilleures idées. Nous créons des occasions de dialogue entre universitaires et responsables politiques, syndicaux, associatifs. Nous produisons et diffusons les contributions issues de leurs réflexions. Acteur de terrain, nous contribuons à un monde plus démocratique.

Nous croyons que la démocratie s'apprend par la pratique. Nous intervenons aux côtés de partenaires de plus de 100 pays, pour favoriser les processus démocratiques, former les personnels politiques et favoriser leur dialogue avec la société civile. Centre d'histoire, nous valorisons l'histoire sociale et ouvrière.

Parce qu'il n'y a pas de futur sans mémoire, nous réalisons un travail minutieux de recherche, de collecte et de conservation. Nous diffusons ainsi des travaux de recherche et de réflexion historique. Notre centre d'archives, unique en France, met également à disposition du public des milliers de documents numérisés.

» <https://www.jean-jaures.org>

Ce présent cahier est une contribution proposée pour alimenter les réflexions et travaux du Congrès, il n'a pas vocation à présenter les positions de la Mutualité Française. Il a été élaboré sous la coordination de Julien Damon, sociologue, enseignant et essayiste.

+ SOMMAIRE

1. Des problèmes contemporains d'identité et d'attractivité	4
<hr/>	
2. L'attractivité du mutualisme pour les adhérents : recréer du lien et valoriser les spécificités du modèle	7
<hr/>	
A. Les SSAM, le premier réseau sanitaire et social à but non lucratif en France face à un environnement concurrentiel accru	
B. Des initiatives inspirantes pour recréer du lien et réhumaniser les interactions	
C. Des pistes concrètes pour renforcer l'attractivité des mutuelles auprès des adhérents	
<hr/>	
3. L'attractivité du mutualisme pour les militants : redonner du sens et structurer l'engagement	10
<hr/>	
A. Constat : un militantisme en perte de repères et de reconnaissance	
B. Des initiatives inspirantes pour revitaliser le militantisme mutualiste	
C. Des pistes pour renforcer et moderniser le militantisme mutualiste	
<hr/>	
4. L'attractivité du mutualisme auprès des salariés : un enjeu clé pour l'avenir du secteur	13
<hr/>	
A. Constat : un secteur en mutation, entre stabilité et incertitude	
B. Des défis : un déficit de visibilité et une marque employeur à renforcer	
C. Des initiatives inspirantes pour améliorer l'attractivité des métiers	
D. Des pistes pour améliorer l'attractivité du secteur auprès des salariés actuels et futurs	
<hr/>	
5. L'attractivité du mutualisme auprès des professionnels de santé : enjeux et stratégies d'amélioration	17
<hr/>	
A. Constat : un rapport complexe entre la mutualité et les professionnels de santé...	
B. ... mais un modèle mutualiste adapté aux enjeux contemporains des soignants	
C. Les services de soins et d'accompagnement mutualistes : des leviers d'innovations sociales et médicales qui profitent aux professionnels de santé	
D. Modèles inspirants et pistes d'actions pour renforcer l'attractivité du mutualisme auprès des soignants	
<hr/>	
6. Perspectives : Renforcer le modèle et s'ouvrir à de nouveaux horizons	20
<hr/>	
A. Renforcer l'attractivité du modèle mutualiste : des évolutions réglementaires nécessaires	
B. Ouvrir de nouveaux horizons : diversifier les activités mutualistes	
C. Un mutualisme à la croisée des chemins : entre consolidation et expansion	
<hr/>	
Quelques ressources	23

+ DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE MUTUALISTE

Le modèle mutualiste repose sur des valeurs de **solidarité**, de **liberté** et de **responsabilité**. Caractérisé prioritairement par sa non-lucrativité, son attachement à la démocratie, à la proximité et à l'innovation, il regroupe des acteurs de santé globale qui protègent, soignent et accompagnent leurs adhérents grâce à un ensemble de métiers dans la complémentaire santé, la prévention, ainsi que la gestion d'une offre importante de services sanitaires et sociaux. Cette approche holistique constitue la singularité de ce modèle unique. Par ailleurs, le mutualiste s'inscrit dans un mouvement social. Aussi, il participe aux grands débats de société.

Souvent, dans son histoire, la mutualité a été aux avant-postes du combat pour la **contraception**, la démocratisation de l'**accouchement sans douleurs**, ou l'accès à l'**interruption volontaire de grossesse**. Aujourd'hui, la Mutualité s'investit avec énergie dans le débat sur la fin de vie. Néanmoins, le modèle mutualiste est confronté à des **défis majeurs** qui fragilisent son attractivité.

Tout d'abord, il a tendance à se confondre avec la famille, plus large, de l'Économie sociale et solidaire, ou avec le service public, secteur proche en termes d'offres mais néanmoins totalement différent, ou bien encore avec le secteur commercial et son organisation lucrative. Il devient, dès lors, plus difficile de dissoudre le modèle mutualiste. Dans cette **confusion** latente, le projet d'intégrer l'ensemble des mutuelles dans le

système public de Sécurité sociale avec la création d'une "**grande Sécu**" paraît moins inconcevable. Les parties prenantes du débat public ne comprennent plus spontanément les désavantages de cette idée, lorsque les bénéfices spécifiques du mutualisme ne ressortent plus aussi clairement. Ce cahier, réalisé par la **Fondation Jean Jaurès** à l'occasion du 44^e Congrès de la Mutualité Française de juin 2025, revient rapidement sur des défis **contemporains** en termes **d'identité et d'attractivité** pour les mutuelles.

Surtout, il avance des observations et verse des propositions au débat pour **renforcer l'attractivité** du modèle mutualiste auprès de 4 publics : les adhérents, les militants, les salariés et les professionnels de santé. Enfin, il ouvre des perspectives sur les axes de **diversification** de ce modèle.

1. DES PROBLÈMES CONTEMPORAINS D'IDENTITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ

Le modèle mutualiste a tendance soit à s'invisibiliser dans le débat public derrière la notion d'"**Économie sociale et solidaire**", soit à voir son image déformée, comme une structure riche ne nécessitant pas de subventions publiques. Ce modèle **se confond** aussi progressivement avec les services qu'il rend, rendant plus difficile sa différenciation. Plusieurs raisons expliquent cette baisse de visibilité. Le premier contact des

citoyens avec une mutuelle est désormais plus tardif depuis la fin des mutuelles étudiantes, définitivement supprimée à la rentrée universitaire 2019. Par ailleurs, le projet de généralisation du tiers payant avec la loi de modernisation du système de santé en 2016 et la mise en place du 100 % santé entre 2019 et 2021 ont réduit les liens entre les mutuelles et leurs adhérents.

LE 100 % SANTÉ

La réforme « 100 % Santé », mise en place progressivement entre 2019 et 2021, a pour objectif de **garantir à tous** les assurés un accès sans reste à charge à des soins de **qualité** dans les domaines de l'optique, du dentaire et de l'audiologie. Cette initiative a entraîné une prise en charge intégrale de certains équipements et soins par l'Assurance Maladie et les complémentaires santé. Toutefois, cette réforme a présenté des **défis** pour les mutuelles, notamment en termes de visibilité auprès de leurs adhérents. En uniformisant les offres de remboursement sur les paniers de soins définis, les différences entre les garanties proposées par les diverses complémentaires santé se sont estompées. Cela a conduit à une moindre différenciation des mutuelles sur ces postes de soins, rendant plus difficile pour elles de mettre en avant

la valeur ajoutée de leurs offres spécifiques. Cela a constitué un **frein à l'innovation**. La standardisation des prestations remboursées a limité la capacité des mutuelles à proposer des offres innovantes sur les postes concernés par la réforme. Cette uniformisation a contraint les complémentaires santé à chercher d'autres axes et segments de différenciation pour **maintenir leur attractivité** auprès des adhérents. Enfin, l'obligation pour les contrats responsables de couvrir intégralement les paniers « 100 % Santé » a engendré une augmentation des dépenses pour les organismes complémentaires. Ces derniers ont dû absorber ces coûts supplémentaires, ce qui a parfois conduit à une **hausse des cotisations** pour les adhérents, et ce qui a renchéri d'autant les marges de manœuvre pour se différencier.

La part croissante des **contrats collectifs** proposés par les mutuelles en complémentaires santé distend également la relation avec les adhérents.

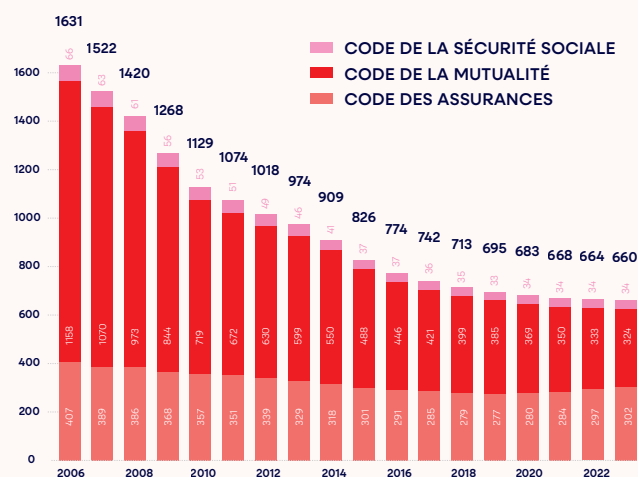
En 2023, 34% des cotisations collectées par les mutuelles l'étaient par un contrat collectif ; un an après la généralisation de la complémentaire santé, en 2016, cette part n'était que de 29%. Le fort mouvement de concentration au sein du mouvement mutualiste a également éloigné les adhérents de leurs mutuelles.

Dans des organisations plus larges, la **relation de proximité** est devenue plus complexe à entretenir et à instaurer. En effet, de 1 158 en 2006, le nombre d'organismes relevant du Code de la Mutualité proposant une offre assurantielle chute à 550 en 2014, puis à 324 en 2023.

S'agissant des services de soins et d'accompagnement mutualistes, la prégnance de la commande publique et l'inscription d'une partie des activités du Livre III dans les schémas organisationnels définis par les pouvoirs publics brouillent la perception des usagers qui ont tendance à confondre l'opérateur mutualiste du service avec l'acteur public déléguant ou organisant le service. La notion même de **“délégation de service public”** brouille le positionnement sur l'offre de soins.

Néanmoins, les mutuelles occupent toujours la **première place** en matière de **complémentaires santé**, représentant en 2023 un montant de cotisations en santé de **19,6 Mds€**. La position relative des mutuelles a tendance à s'éroder dans le temps, en passant en 2001 de 59 % des parts de marché en santé, à 46 % en 2023.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ORGANISMES D'ASSURANCE AGRÉÉS PAR L'ACPR



MONTANT DE COTISATIONS EN SANTÉ EN 2023

En milliards d'€

TYPE D'ORGANISMES COMPLÉMENTAIRE	DONNÉES DE L'URSSAF CAISSE NATIONALE
MUTUELLES	19,6
ENTREPRISES D'ASSURANCE	15,2
INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE	7,2
ENSEMBLE	42,0

Source : DREES, URSSAF

PARTS DE MARCHÉ EN SANTÉ DES 3 CATÉGORIES D'ORGANISMES

En % des cotisations collectées

TYPES D'ORGANISMES COMPLÉMENTAIRES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MUTUELLES	59	58	58	57	57	57	57	55	54	54	54	53	52	53	52	51	50	50	49	48	47	47	46
ENTREPRISES D'ASSURANCE	20	23	24	25	26	26	27	28	29	29	29	30	30	30	30	31	32	33	34	35	36	36	37
INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE	21	19	18	18	17	17	17	17	17	16	17	17	18	18	18	18	18	18	17	17	17	17	17

Source : DREES

Par ailleurs, le modèle mutualiste souffre sur le marché de la complémentaire santé d'une **mauvaise compréhension**, souvent confondu avec le secteur commercial. Une majorité de Français peine à **différencier** ces acteurs, renforçant un sentiment d'uniformité des différents modèles. Pourtant, les mutuelles sont des **acteurs non lucratifs** et ne

rémunèrent pas d'actionnaire : ainsi, les mutuelles du Livre II en santé **redistribuent** les cotisations perçues soit en **prestations**, soit en **investissement** sur des services.

Face aux incontestables **difficultés** et tensions, le défaitisme ne saurait être de mise. Pour **l'avenir**, il s'agit d'être volontariste.

LES 4 AXES DE TRANSFORMATION DU MUTUALISME SELON L'ANEM

Évolution des mutuelles à horizon 2032

MUTUALISME RÉAFFIRMÉ	MUTUALISME ENGAGÉ	MUTUALISME AUGMENTÉ	MUTUALISME OFFENSIF
<p>ACTEUR GLOBAL DE LA SANTÉ HOLISTIQUE PRISE EN CHARGE COMPLÈTE :</p> <ul style="list-style-type: none"> » Prévention » Soins » Accompagnement social » Renforcement du rôle de service public 	<ul style="list-style-type: none"> » Ancrage dans l'Économie sociale et solidaire (ESS) » Développement local et santé inclusive » Synergies avec les acteurs territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> » Transformation numérique et IA » Automatisation des processus » Interaction enrichie » Accompagnement humain dans les situations complexes 	<ul style="list-style-type: none"> » Stratégie de compétitivité sur le marché » Innovation et diversification des offres » Alliage de performance sociale et économique

Source : étude prospective de l'observatoire de l'emploi et des métiers en mutualité (OEMM)

2. L'ATTRACTIVITÉ DU MUTUALISME POUR LES ADHÉRENTS : RECRÉER DU LIEN ET VALORISER LES SPÉCIFICITÉS DU MODÈLE

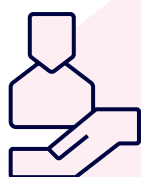
Le modèle mutualiste, historiquement fondé sur des **principes de solidarité** et d'entraide, se heurte aujourd'hui à un problème de **compréhension** générale. Ce problème peut retentir sur l'attractivité des mutuelles auprès de leurs adhérents actuels et de potentiels nouveaux adhérents. Si les mutuelles continuent de proposer des **offres compétitives** et accessibles, elles peinent à se différencier aux yeux du **grand public**.

Ce déficit de reconnaissance s'accompagne d'une dépersonnalisation croissante de la relation avec les adhérents, en grande partie due à la numérisation des services et à la standardisation des offres. Dans ce contexte, il devient **urgent** de repenser le lien entre les mutuelles et leurs bénéficiaires afin de **réaffirmer** la spécificité et la pertinence du modèle mutualiste.

A. LES **SSAM**, LE PREMIER RÉSEAU SANITAIRE ET SOCIAL À BUT NON LUCRATIF EN FRANCE FACE À UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ACCRU

Avec près de **3 000 services de soins et d'accompagnement mutualistes** (SSAM), le secteur mutualiste représente le **premier réseau** sanitaire et social à but non lucratif. Ce sont notamment 97 établissements d'hospitalisation et services d'hospitalisation à domicile (HAD), 532 établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées, dont 243 EHPAD, 748 magasins d'optique et 32 pharmacies mutualistes qui maillent le territoire pour 5,2 millions d'utilisateurs. Ces services gèrent **3 types de métiers** (le personnel administratif, le personnel médical et le personnel social, médico-social et paramédical). Cette position **d'acteur global** du mutualisme facilite les logiques de « parcours » dans la réorganisation du système

de santé et la gradation des soins. Ces offres de **proximité** ont des effets positifs sur certains territoires, entraînant notamment une moralisation des tarifs de la concurrence. Par ailleurs, elle permet de développer des nouvelles formes de **coopération territoriale** et sectorielle, tout en participant à la synergie entre secteurs mutualistes. Elles disposent d'une véritable capacité **d'innovation**, notamment grâce au soutien du **mouvement mutualiste** (direction dédiée aux SSAM à la FNMF et appui financier des mutuelles via le Fonds de développement des SSAM). Ces structures contribuent ainsi à **réduire les inégalités sociales** et à améliorer la **cohésion** territoriale au service des assurés.



LES MUTUELLES, PREMIER RÉSEAU SANITAIRE ET SOCIAL À BUT NON LUCRATIF

Près de 3 000 services de soins et d'accompagnement et 5,2 M d'utilisateurs

Sanitaires et ambulatoires

97 établissements d'hospitalisation et services d'hospitalisation à domicile (HAD)

50 centres de santé médicaux et polyvalents

488 centres de santé dentaires

34 centres de santé infirmiers

4 maisons sport-santé

Sociaux et médico-sociaux

532 établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées, dont 243 Ehpad

199 établissements pour personnes en situation de handicap

287 établissements et services pour la petite enfance

25 initiatives sociales

Biens médicaux

748 magasins d'optique

467 centres d'audition

32 pharmacies mutualistes

Les services de soins et d'accompagnement mutualistes peuvent parfois pâtir d'un **manque de visibilité** au niveau national et d'une identification difficile avec les offres mutualistes. Enfin, les **contraintes économiques** pèsent lourdement sur ces établissements avec les réductions de la commande et des financements publics, **l'évolution** de la tarification des tutelles et surtout la concurrence des acteurs de la financiarisation.

L'une des principales **difficultés** rencontrées par les mutuelles du Livre II réside dans la **perception** de leur **valeur ajoutée** et de leurs spécificités. De nombreux adhérents ont du mal à faire la différence entre une mutuelle et une assurance privée. La logique de **non-lucrativité** et de **solidarité**, pourtant au cœur du modèle mutualiste, n'est pas toujours mise en avant de manière suffisamment **explicite**. Par ailleurs, toute l'offre de soins et de services mutualistes, en particulier en ce qui concerne le Livre III, n'est pas forcément toujours très lisible, du moins bien connue. Ce **manque de lisibilité** se traduit par une faible appropriation du modèle mutualiste par les adhérents, qui perçoivent parfois leur mutuelle comme un simple prestataire, sans en **comprendre** les spécificités en termes de gouvernance et d'implication sociale. À cela s'ajoute une communication insuffisamment **différenciée** : alors que les assurances axent leurs messages sur la **compétitivité** des prix et la rapidité des remboursements, voire leur investissement pour certaines causes, les mutuelles peinent à se différencier et **valoriser** leur rôle en tant qu'acteurs de l'inclusion sociale et de la solidarité. C'est

un axe de communication important à développer pour valoriser ce que les mutuelles font de mieux, **d'innovant**, de **différenciant**.

L'évolution des modes de gestion des mutuelles a également contribué à **distendre la relation** entre les adhérents et leur organisme de protection sociale. La **digitalisation** des services, si elle a permis des avancées notables en matière de simplification administrative et d'accessibilité aux informations, a aussi réduit les **interactions humaines**, qui étaient autrefois au cœur du modèle mutualiste.

Aujourd'hui, les adhérents gèrent leur complémentaire santé principalement *via* des applications mobiles et des plateformes en ligne, **limitant ainsi les contacts directs** avec des interlocuteurs mutualistes. Cette évolution a transformé le rapport des bénéficiaires à leur mutuelle, le rendant **plus distant** et transactionnel. Dans un tel contexte, le sentiment d'appartenance à une communauté mutualiste s'efface progressivement, affaiblissant ainsi l'un des piliers historiques du mutualisme.

B. DES INITIATIVES INSPIRANTES POUR RECRÉER DU LIEN ET RÉHUMANISER LES INTERACTIONS

Face à **ces défis**, certaines expériences menées dans d'autres secteurs peuvent **servir d'inspiration** pour restaurer une relation plus proche et plus impliquante avec les adhérents. L'exemple de la **réforme** des services publics en **Grande-Bretagne** sous le Labour, et notamment le concept d'"État relationnel" développé par **Geoff Mulgan**, illustre l'intérêt d'une gestion plus participative des services sociaux.

Dans la municipalité de **Camden**, par exemple, un dispositif innovant a été mis en place dans les **crèches publiques** : les parents d'enfants accueillis peuvent s'impliquer dans la **gestion administrative** des structures en échange d'une réduction de leurs frais de garde. Ce système renforce non seulement leur **engagement** dans le fonctionnement du service, mais il leur permet aussi de **mieux comprendre** les enjeux financiers et organisationnels liés à ces prestations.

Cela constitue une **piste intéressante** pour le secteur mutualiste. En effet, dans les crèches mutualistes, les parents sont impliqués dans l'action de l'établissement, avec certes moins d'intensité que dans les crèches parentales, mais davantage que dans les crèches gérées par le secteur public ou le secteur commercial.

Un autre exemple intéressant est celui du **"social prescribing"**, qui consiste à attribuer un référent unique à chaque famille bénéficiant d'aides sociales. Ce **référent** est chargé d'organiser l'ensemble des prestations sociales dont la famille peut bénéficier, permettant ainsi une prise en charge plus **cohérente** et plus lisible. Pour être efficient, ce dispositif nécessite le **renforcement de liens** et de synergies entre les offres issues du Livre II et celles issues du Livre III. Les exemples étrangers démontrent la pertinence de ce modèle à la fois en matière de performance sanitaire et d'efficacité



L'ÉTAT RELATIONNEL DE GEOFF MULGAN

Geoff Mulgan, intellectuel britannique et ancien directeur de la Young Foundation, a développé le concept d'État relationnel pour repenser le rôle de l'État au XXI^e siècle.

Il critique les approches traditionnelles, centrées soit sur l'État-providence bureaucratique, soit sur le marché néolibéral. À ses yeux, ces modèles négligent la dimension des relations humaines.

L'État relationnel propose un changement de paradigme

L'État ne doit plus seulement fournir des services, mais cultiver des relations de confiance et de coopération avec les citoyens. Mulgan plaide pour des politiques publiques co-construites, ancrées dans les communautés locales. Il s'inspire des sciences sociales, de la psychologie et des innovations sociales pour valoriser des interventions qui renforcent les liens sociaux.

L'État relationnel valorise l'écoute active, la coresponsabilité et l'apprentissage mutuel.

Il se méfie des solutions descendantes et standardisées. Ce modèle met en avant des institutions plus flexibles, capables de s'adapter aux contextes locaux. Il insiste sur le rôle des émotions, des récits partagés et du sentiment d'appartenance.

Mulgan milite ainsi pour une gouvernance plus humaine et moins technocratique.

Selon lui, un État relationnel est plus résilient face aux défis sociaux contemporains. Il voit dans ce modèle une réponse à la crise de légitimité des institutions publiques.

Il considère que l'investissement dans les relations sociales est aussi crucial que l'investissement matériel ou financier.

économique. Créée en 1945, l'organisation à but non lucratif **Kaiser Permanente** constitue une structure intégrée de soins de santé aux États-Unis, combinant assurance santé et prestation de soins. Ce système couvre 12,5 millions d'adhérents aux États-Unis en 2024. L'organisation repose sur 3 entités : Kaiser Foundation Health Plan (assurance), Kaiser Foundation Hospitals (gestion des hôpitaux), et des groupes médicaux permanents (médecins). Ces structures coopèrent étroitement, notamment par un **financement réciproque**, mais sont juridiquement distinctes. Les patients assurés par le Health Plan reçoivent leurs soins dans les hôpitaux et cliniques Kaiser, par des médecins salariés. Ce modèle vise à **coordonner les soins**, réduire les coûts et améliorer la prévention. L'intégration verticale permet un partage fluide du suivi médical. Cela favorise une approche centrée sur le patient et la santé à long terme.

Enfin, certaines **startups** de la protection sociale ont su tirer parti du numérique tout en maintenant une approche relationnelle forte. En mettant en avant des **interfaces simplifiées** et des échanges fluides avec leurs adhérents, ces nouveaux acteurs montrent qu'il est possible d'allier digitalisation et proximité. Comme tous ces opérateurs, les mutuelles cherchent à **optimiser** la relation de service. Surtout, elles permettent et proposent à leurs adhérents une connexion facilitée avec des réseaux de services et équipements médico-sociaux.

C. DES PISTES CONCRÈTES POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES MUTUELLES AUPRÈS DES ADHÉRENTS

Afin de rétablir un **lien plus fort** entre les mutuelles et leurs adhérents, plusieurs **mesures** peuvent être mises en place.

Tout d'abord, la structuration d'un **référént mutualiste** dédié à chaque adhérent permettrait de réintroduire une dimension plus humaine dans la relation mutualiste. Ce référent pourrait jouer un rôle clé dans l'accompagnement des **bénéficiaires**, en les aidant à mieux comprendre leur couverture santé, à naviguer dans les services proposés et à s'impliquer davantage dans la vie mutualiste. Il pourrait également permettre de réaliser des développements en transversalisant les offres des mutuelles du Livre II vers celles du Livre III ou inversement. Ce dispositif viendrait en complément de l'action sociale des mutuelles, notamment du rôle des assistants sociaux déployés auprès des publics plus vulnérables ou avec une difficulté d'orientation. Il constituerait un prolongement de celui-ci auprès des autres publics, tout en pérennisant la spécificité de l'action sociale des mutuelles. Ensuite, **l'organisation de moments d'échange** et de convivialité entre les adhérents et les acteurs de la Mutualité pourrait renforcer la proximité avec le public. À échéances annuelles, des

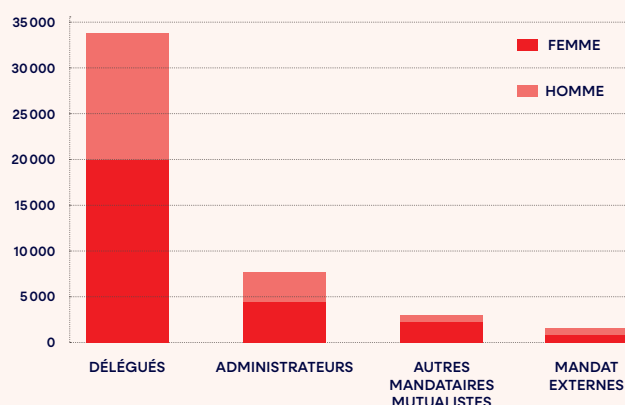
événements pourraient être organisés ou coordonnés par les unions régionales de la Mutualité. Cela prendrait la forme de fêtes de la Mutualité, sous la forme de kermesses, de concerts ou de forums de discussion. Ces événements permettraient aux bénéficiaires de se réapproprier leur mutuelle et d'en découvrir les valeurs sous un angle plus participatif. Ce type d'événements existe déjà dans certaines mutuelles.

Enfin, il pourrait être intéressant **d'impliquer davantage** les adhérents dans la gestion des mutuelles, en s'inspirant du modèle de **l'État relationnel**. Des expériences pourraient être menées dans lesquelles les bénéficiaires participeraient à certaines tâches transversales ou supports, en échange d'une réduction de leurs cotisations ou du coût de certaines prestations. Une telle approche favoriserait une meilleure appropriation du modèle mutualiste et encouragerait un engagement actif des adhérents.

Nous pourrions enfin tirer le meilleur parti des **outils numériques** pour organiser des boucles de messagerie et d'échanges en ligne (WhatsApp, Discord, Slack) entre les adhérents des mutuelles pour favoriser les forums de discussion et le lien entre les **communautés**.

3. L'ATTRACTIVITÉ DU MUTUALISME POUR LES MILITANTS : REDONNER DU SENS ET STRUCTURER L'ENGAGEMENT

RÉPARTITION FEMMES/HOMMES PAR TYPE DE MANDAT (2024)



Source : étude "l'empreinte mutualiste"

Historiquement, le mutualisme s'est construit grâce à un **engagement militant fort**, porté par des **bénévoles** investis dans la gouvernance et l'animation des mutuelles. Ce sont aujourd'hui plus de 44 000 hommes et femmes qui ne sont pas salariés de la Mutualité, mais engagés dans la promotion du modèle. Ils représentent les adhérents à travers les mandats internes dont 33 757 délégués et 7 739 administrateurs, mais aussi en exerçant 1 550 mandats externes au sein des CPAM, CARSAT, UGECAM, CESER, CRESS, etc. Cependant, cet engagement traverse aujourd'hui une crise, nourrie par plusieurs évolutions structurelles et sociétales.

A. CONSTAT : UN MILITANTISME EN PERTE DE REPÈRES ET DE RECONNAISSANCE

Le mutualisme a toujours porté une **mission sociale plus large**, s'impliquant dans la prévention, l'accès aux soins, l'innovation sociale et la solidarité. Pourtant, ces actions sont parfois peu visibles et insuffisamment mises en avant. Cette **invisibilisation** contribue à un certain désengagement des militants, qui peuvent éprouver des difficultés à se projeter dans une action concrète et impactante.

Un autre enjeu majeur réside dans la **formation** et la **reconnaissance** du **militantisme mutualiste**. Contrairement à d'autres formes d'engagement associatif ou syndical, l'implication bénévole dans les mutuelles n'est pas toujours valorisée. Il existe peu de dispositifs de reconnaissance formelle du militantisme mutualiste, que ce soit en termes de certification, de reconnaissance institutionnelle ou d'intégration dans des parcours professionnels. Cela peut décourager de nouveaux militants potentiels, qui ne voient pas d'évolution possible au sein du mouvement.

Par ailleurs, le **renouvellement des générations** est une question cruciale. Les jeunes générations expriment des attentes différentes des précédentes en matière d'engagement. La Mutualité Française a écouté leurs attentes lors de **7 rencontres** dans les territoires (Brest, Ivry-sur-Seine, Le Port - île de La Réunion, Reims, Le Mans, Agen, Aix-en-Provence) organisées entre mars et mai 2024 auprès de 1000 jeunes. Il ressort de ces rencontres que les jeunes générations n'ont **pas d'informations directes** sur le mutualisme, mais apprécient ce contact direct. Ils accordent une attention très forte aux informations sur la santé et la prévention. L'enjeu de la santé mentale est très dominant chez eux. Les jeunes générations privilégient souvent des **actions ponctuelles et concrètes**, à impact rapide, plutôt que des formes de militantisme traditionnelles impliquant un engagement long et structuré. Pour **attirer** de nouveaux militants, les mutuelles doivent s'adapter à ces nouvelles formes de participation et proposer des modalités d'engagement plus flexibles et accessibles.

Enfin, la **concentration** depuis une vingtaine d'années au sein du secteur mutualiste a eu pour conséquence une réduction drastique du nombre de mutuelles. Cette diminution s'est accompagnée d'une **baisse du nombre de militants**. Moins de mutuelles signifie moins d'opportunités d'engagement et un éloignement des adhérents et des bénévoles à l'égard des instances décisionnelles.

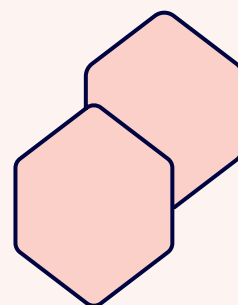
B. DES INITIATIVES INSPIRANTES POUR REVITALISER LE MILITANTISME MUTUALISTE

Face à **ces défis**, plusieurs initiatives menées dans d'autres secteurs et organisations peuvent inspirer une redynamisation du militantisme mutualiste. Certaines mutuelles ont déjà engagé des travaux dans ce sens.

Tout d'abord, le **développement** des directions du **bénévolat** dans les établissements mutualistes constitue une piste intéressante. C'est le cas notamment au **Québec** où certains établissements de santé et mutuelles ont mis en place des structures dédiées à l'organisation et à l'orientation des initiatives bénévoles. Ces directions du bénévolat permettent de mieux structurer l'engagement des militants, de leur proposer des missions adaptées à leurs compétences et à leurs disponibilités, et de créer des parcours d'engagement progressifs.

Ensuite, l'essor des **"écoles de formation"** des militants dans la société civile en France montre l'intérêt de dispositifs éducatifs dédiés aux futurs engagés. Des initiatives comme l'école "Open Politics", l'école du pouvoir de vivre ou encore l'Académie des futurs leaders démontrent qu'il est possible de professionnaliser et de valoriser l'engagement. Ces dispositifs permettent aux bénévoles de se former sur les enjeux du secteur, d'acquérir des compétences en gestion associative et en leadership, et d'obtenir une reconnaissance officielle de leur engagement.

Un autre **modèle inspirant** est celui des délégués de la **MSA** (Mutualité sociale agricole). Ce réseau compte nombre d'élus bénévoles, qui agissent comme relais des **questions sociales** sur **leurs territoires**. Ces délégués, issus du monde agricole, jouent un rôle clé dans **l'accompagnement** des adhérents et dans l'animation des communautés locales. Ce modèle de militantisme de proximité, combinant élection et engagement bénévole, pourrait **être adapté** au secteur mutualiste afin de renforcer la présence des militants sur le terrain.



L'IDENTITÉ MUTUALISTE DE LA MSA

La **Mutualité sociale agricole (MSA)** est le régime de protection sociale dédié au secteur agricole en France, fonctionnant sur un modèle mutualiste fondé sur la solidarité, la responsabilité et la démocratie sociale. Ce modèle repose sur la **participation active** de ses membres à la gouvernance de l'institution, notamment à travers un système électoral structuré.

Tous les 5 ans, les adhérents de la MSA élisent des **délégués cantonaux** pour un mandat bénévole de 5 ans. Ces élections concernent 3 collèges électoraux : Exploitants agricoles, Salariés de l'agriculture et Employeurs de main-d'œuvre agricole.

Pour **être électeur**, il faut avoir au moins 16 ans, relever du régime agricole, résider en France métropolitaine, être à jour du paiement des cotisations sociales et jouir de ses droits civiques. Le vote peut s'effectuer par internet ou par courrier.

Les 13760 délégués cantonaux constituent le premier niveau de représentation. Ils sont les **relais** entre les adhérents et la MSA, identifiant les besoins locaux, informant sur les droits et orientant vers les services appropriés. Ils participent également à des projets locaux et représentent la MSA lors d'événements. Ces délégués élisent ensuite les administrateurs des 35 caisses locales de la MSA, qui forment le conseil d'administration de chaque caisse. Ce conseil définit les **orientations stratégiques** et veille à leur mise en œuvre. Au niveau national, les administrateurs locaux élisent les membres du conseil central d'administration de la MSA, garantissant ainsi une représentation ascendante des adhérents jusqu'au niveau national.

Les délégués MSA sont des hommes et des femmes **bénévoles**, issus des différents collèges électoraux, reflétant ainsi la diversité des adhérents. Ils peuvent être agriculteurs, salariés de l'agriculture, employeurs, actifs ou retraités. Cette **diversité** assure une représentation fidèle des réalités du monde agricole et rural.

C. DES PISTES POUR RENFORCER ET MODERNISER LE MILITANTISME MUTUALISTE

Pour **revitaliser le militantisme mutualiste**, plusieurs pistes d'action peuvent être mises en œuvre.

Tout d'abord, le renforcement de l'école de formation des **militants mutualistes** – par exemple au sein de l'école du pacte du pouvoir de vivre – en s'inspirant du modèle d'**Open Politics**, constituerait un levier puissant pour structurer l'engagement bénévole. Cette école pourrait délivrer des certifications et des **labels**, valorisant ainsi les compétences acquises par les militants dans leur parcours. Elle pourrait s'appuyer sur des partenariats avec des institutions académiques et des associations, et intégrer des modules de formation en gestion associative, en communication et en animation de réseau. L'idée est de développer un **"mutualisme hors les murs"**. Il s'agit d'encourager les militants mutualistes à s'impliquer au-delà des structures mutualistes traditionnelles, en participant à des actions en lien avec d'autres organisations de l'Économie sociale et solidaire. Par exemple, des collaborations – via l'école – avec les associations du Pacte du pouvoir de vivre pourraient

permettre aux militants mutualistes d'agir sur des thématiques variées, allant de la santé à la lutte contre la précarité, tout en **renforçant la visibilité** du modèle mutualiste dans la société. On peut imaginer inclure également les salariés mutualistes à ce dispositif (voir infra partie dédiée aux salariés).

En parallèle, la mise en place d'une **direction du bénévolat mutualiste** – au sein des établissements mutualistes – permettrait de mieux organiser les initiatives bénévoles et de donner davantage de visibilité aux possibilités d'engagement. Cette direction aurait pour mission de recenser les actions existantes, de mettre en relation les militants avec des projets en adéquation avec leurs aspirations, et d'accompagner les mutuelles dans la structuration de leur engagement bénévole. Elle pourrait aussi développer des **plateformes numériques** facilitant l'accès aux missions bénévoles et favorisant l'échange entre militants. Certaines mutuelles proposent ce type de dispositif au sein d'associations *ad hoc*. On peut également intégrer les salariés des mutuelles dans cette initiative. Enfin, la communication sur les

valeurs du mutualisme lors des élections mutualistes doit être renforcée. Trop souvent, ces élections restent confidentielles et n'attirent qu'une faible participation. Il est essentiel de sensibiliser les adhérents à l'importance de ces **scrutins** et de mettre en avant le rôle des militants élus dans la gestion des mutuelles.

Des **campagnes de communication** modernes, s'appuyant sur des outils numériques et des événements participatifs, pourraient contribuer à redonner un élan démocratique au mutualisme, notamment auprès des plus jeunes.

4. L'ATTRACTIVITÉ DU MUTUALISME AUPRÈS DES SALARIÉS : UN ENJEU CLÉ POUR L'AVENIR DU SECTEUR

D'après le **bilan social 2024** de l'ANEM (l'Association nationale des employeurs mutualistes) fondé sur les données 2023, 85 000 salariés sont employés par des organismes mutualistes relevant du Code de la Mutualité dont 47 500 relèvent de la **convention collective** de la Mutualité. 2/3 des salariés (61 %) exercent des activités assurantielles, 34 % des salariés relèvent du Livre III et 4 % du Livre I. En matière de rémunérations, le secteur mutualiste propose une médiane salariale

annuelle de 28 127 € pour les employés, 33 120 € pour les techniciens, 53 004 € pour les cadres et 123 337 € pour les directeurs. Il faut souligner une **augmentation des médianes salariales** dans l'ensemble des catégories de salariés du secteur mutualisme sur les 3 dernières années. Par ailleurs, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, dans les catégories employés et techniciens, a tendance à se résorber sur les 3 dernières années.

A. CONSTAT : UN SECTEUR EN MUTATION, ENTRE STABILITÉ ET INCERTITUDE

Le secteur mutualiste bénéficie d'une **image positive** auprès de ses salariés, notamment les jeunes. L'enquête menée par l'**IFOP** pour l'ANEM et le CJDES montre que la qualité de vie au travail et le sens donné à l'activité professionnelle y sont globalement perçus comme excellents. Pourtant, malgré ces atouts, les

mutuelles rencontrent des **difficultés** croissantes pour **recruter** et fidéliser leurs salariés, notamment dans les établissements sanitaires et sociaux mutualistes. Face aux évolutions du monde du travail et aux attentes des nouvelles générations, il devient crucial de renforcer **l'attractivité** des différents secteurs mutualistes, notamment en développant une **marque employeur** plus forte et en adaptant les modes de gestion des ressources humaines aux besoins actuels. Certains acteurs mutualistes innovent en ce sens.

MÉDIANE DES SALAIRES ANNUELS DANS LE SECTEUR MUTUALISTE

	ENSEMBLE	HOMMES	FEMMES
EMPLOYÉS	28 127 €	28 728 €	28 044 €
TECHNICIENS	33 120 €	33 898 €	32 935 €
CADRES	53 004 €	57 093 €	50 564 €
DIRECTEURS	123 337 €	125 895 €	110 394 €

Source : bilan social ANEM 2024

Par exemple, La **Mutualité Française Rhône Pays de Savoie** a signé fin 2024 un partenariat avec la plateforme **KLARO** afin d'apporter un service à ses salariés, et développer un moyen de les fidéliser. Selon le profil du salarié et sa situation, cette plateforme propose toutes les aides auxquelles il pourrait prétendre. En 3 mois, près de 200 salariés ont ouvert leur accès et obtenu d'ores et déjà 23 000 euros d'aides. La plateforme propose aussi aux salariés un accompagnement dans les démarches administratives de demandes d'aides.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE "LES JEUNES SALARIÉS EN MUTUALITÉ", IFOP POUR L'ANEM ET LE CJDES

L'enquête IFOP pour l'ANEM et le CJDES, réalisée en avril-mai 2019 auprès de 824 jeunes salariés mutualistes de moins de 35 ans, montre un haut niveau de satisfaction au travail (83 %), supérieur à la moyenne nationale (76 %). Les principaux facteurs d'épanouissement cités sont l'ambiance de travail, l'autonomie, et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Les relations humaines sont particulièrement positives : 97 % sont satisfaits de leurs collègues et 87 % de leur hiérarchie. L'engagement est fort : 87 % sont fiers de travailler dans le secteur mutualiste, et 78 % le recommanderaient à un ami.

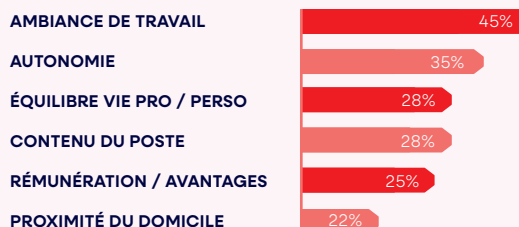
Les jeunes salariés valorisent les valeurs sociales du secteur : 91 % estiment que leur employeur contribue à l'accès aux soins. Cependant, seuls 16 % disent très bien connaître la Mutualité, et 26 % n'ont reçu aucune information spécifique à leur arrivée.

Perceptions et connaissances du secteur mutualiste



Les salariés mutualistes ont longtemps été considérés comme des militants « spontanés » du modèle mutualiste, partageant des valeurs communes de solidarité et d'entraide. Cependant, cette implication s'est progressivement estompée, avec une professionnalisation accrue des structures mutualistes et une distanciation croissante entre les salariés et les valeurs historiques du mutualisme. Aujourd'hui, le lien entre travail et engagement n'est plus aussi évident, ce qui pose la question de la transmission et

Principaux facteurs d'épanouissement des jeunes salariés mutualistes



Le secteur bénéficie d'une image positive (90 %), consolidée depuis l'embauche. Sur les perspectives d'évolution, seuls 50 % sont satisfaits des opportunités professionnelles qui leur sont offertes. Les jeunes salariés sont moins optimistes que la moyenne nationale quant à leur avenir professionnel, bien qu'une majorité (68 %) reste confiante. 67 % souhaitent rester dans leur entreprise actuelle, mais peu envisagent un changement dans le même secteur (9 %). La formation initiale sur le secteur est jugée insuffisante pour de nombreux entrants. L'adhésion aux valeurs mutualistes est forte, mais une meilleure pédagogie sectorielle est attendue. Le secteur se distingue positivement, mais doit travailler sa visibilité et ses perspectives de carrière. La satisfaction est donc élevée, mais des efforts sont à faire sur l'accompagnement et la projection à long terme.

de la préservation de ces valeurs dans les générations futures. L'un des principaux défis du secteur est la réassurance sur l'avenir du modèle mutualiste. De nombreux jeunes salariés perçoivent les mutuelles comme des structures en transformation, parfois fragilisées par les évolutions réglementaires et les nouvelles dynamiques concurrentielles du marché de la protection sociale. L'absence d'une visibilité claire et prospective peut générer des incertitudes, freinant ainsi l'attractivité du secteur pour de nouveaux talents.

B. DES DÉFIS : UN DÉFICIT DE VISIBILITÉ ET UNE MARQUE EMPLOYEUR À RENFORCER

Comme dans l'ensemble du secteur sanitaire et médico-social, des postes restent aujourd'hui vacants, par manque de reconnaissance sociale et salariale probablement, mais aussi faute de candidats. Ceci est particulièrement vrai du côté des mutuelles, pour certains établissements médico-sociaux du Livre III. L'ANEM a ainsi mis en évidence le fait que certaines

fonctions, pourtant essentielles, peinent à être pourvues. Cette difficulté à recruter est particulièrement marquée dans les métiers du soin et de l'accompagnement, où la concurrence avec d'autres secteurs, comme la fonction publique hospitalière ou le secteur privé lucratif, est forte. Par ailleurs, les employeurs mutualistes doivent gérer plusieurs conventions collectives (FEHAP, BAD, NEXEM,

ANEM, ...) selon la nature de leurs activités. Malgré les actions ambitieuses de l'**ANEM**, cela a tendance à affaiblir le sentiment d'appartenir à un secteur commun de la mutualité et à freiner la capacité de l'employeur mutualiste à rendre attractif concrètement ses métiers. Aussi, les travaux de rapprochement AXESS, la Confédération des employeurs du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif regroupant la FEHAP et NEXEM, portent une ambition commune dans la structuration et la promotion du secteur auprès des pouvoirs publics et des instances nationales et paritaires du secteur. Cette initiative doit permettre à ses composantes de **promouvoir** le modèle non lucratif, qui concilie responsabilité économique et poursuite de l'intérêt général. Si AXESS affirme l'identité du secteur au sein de la grande famille des acteurs de l'Économie sociale et solidaire (ESS), elle n'apportera pas une distinction mutualiste. Une autre problématique concerne l'articulation entre **élus mutualistes** et **salariés opérationnels**. Une approche bicéphale est privilégiée au sein des mutuelles, comme dans la majorité des structures de l'Économie sociale et solidaire, où les décisions sont prises par des représentants élus tout en étant mises en œuvre par des salariés. Cette gouvernance spécifique peut être source de complexité et parfois freiner l'agilité des décisions stratégiques, ce qui peut avoir un impact sur l'attractivité du secteur

pour les jeunes cadres en recherche de parcours clairs et évolutifs. Le **binôme** entre élus et salariés doit toujours être organisé au quotidien de façon à être un atout et non un frein.

Les nouvelles générations portent un autre regard sur le travail, avec des attentes marquées en matière de flexibilité, **d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**, et de sens donné à leur engagement. Ils sont moins militants, partagent moins spontanément les valeurs de la mutualité que les générations précédentes et sont souvent recrutés pour leurs expertises techniques, sectorielles. Or, si les mutuelles valorisent historiquement des valeurs de solidarité et d'utilité sociale, elles doivent aujourd'hui les traduire en **actions concrètes** pour répondre aux aspirations des jeunes professionnels.

C. DES INITIATIVES INSPIRANTES POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS

Dans les entreprises et institutions, les réseaux de salariés **"ambassadeurs"**, qui interviennent dans les écoles, universités et formations pour faire connaître leurs métiers et leurs entreprises, rencontrent un vif succès. Ils sont très efficaces pour le **recrutement** de talents et pour l'amélioration de la marque employeur.

Certaines mutuelles favorisent et stimulent l'**engagement** des salariés, aux côtés des militants, dans la société civile. Cela prend la forme d'une association *ad hoc* dont l'objectif est de fluidifier et faciliter les démarches bénévoles des salariés autour des valeurs mutualistes. De même, certaines entreprises organisent des **« académies » internes**, qui ne relèvent pas directement de la formation professionnelle, mais permettent de partager à l'ensemble des salariés l'expérience collective accumulée dans le secteur d'activité.

Par ailleurs, une stratégie efficace peut reposer sur la mise en place d'une **prime de recrutement**, qui incite les salariés en poste à recommander des candidats de leur réseau. Ce type d'initiative, déjà appliqué dans plusieurs entreprises privées, permet non seulement d'attirer des talents qualifiés, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés existants

en les impliquant activement dans le processus de recrutement.

Les **campagnes de communication RH** peuvent également être un levier d'attractivité. L'Armée de Terre est devenue iconique dans ce type de campagne pour recruter et promouvoir ses carrières, avec un impact significatif sur **l'image du métier** et le volume de **candidatures** reçues.

Enfin, le site **Le Bon Coin** constitue aujourd'hui l'un des principaux agents de recrutement pour les métiers peu ou pas qualifiés. Le Bon Coin est devenu la deuxième plateforme de publication d'offres derrière France travail, avec 300 000 annonces en ligne dont 95 % dans les catégories « ouvriers » et employés ». D'après les chiffres de l'entreprise, entre 50 000 et 100 000 personnes trouvent chaque mois un travail grâce au site. Ces plateformes, très utilisées dans certaines régions, offrent une **visibilité accrue** aux offres d'emploi et permettent de toucher un public plus large, notamment pour les métiers en tension dans les établissements médico-sociaux. Un rapprochement avec ceux-ci pourrait être mis en place pour faciliter le recrutement de **proximité**.



EXEMPLE DE CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE RECRUTEMENT L'ARMÉE DE TERRE

L'Armée de Terre est régulièrement **primée** pour la qualité de ses campagnes de recrutement. Du côté de l'emploi mutualiste, les recruteurs pourraient trouver de **l'inspiration** à partir d'un secteur tout autre qui sait bien mettre en avant ses valeurs.

D. DES PISTES POUR AMÉLIORER L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR AUPRÈS DES SALARIÉS ACTUELS ET FUTURS

Plusieurs **actions concrètes** peuvent être envisagées.

L'augmentation du **nombre d'interventions** des salariés mutualistes dans les écoles et les formations permettrait de renforcer la visibilité des métiers mutualistes et de susciter des vocations auprès des jeunes générations. Il s'agirait de structurer un réseau « d'ambassadeurs » robuste et pérenne pour améliorer la marque employeur du secteur mutualiste. Ces interventions pourraient être assorties d'incitations spécifiques, comme des avantages en formation ou en mobilité interne.

Il est également possible d'inclure dans la direction du **bénévolat** (piste mentionnée ci-dessus dans la partie militants) les salariés désireux de s'engager bénévolement dans la société civile. Concrètement, les salariés pourraient, comme les militants, bénéficier de conseils et d'une cartographie des initiatives et associations existantes pour faire rayonner les valeurs du mutualisme. Il est également possible d'intégrer les salariés, aux côtés des militants, dans une école de formation mutualiste – comme l'école du pacte du pouvoir de vivre – (piste mentionnée ci-dessus dans la partie militants) sur le modèle des « académies » internes de certaines entreprises. Ce dispositif permettrait de partager les valeurs et l'expérience mutualistes, notamment auprès des jeunes salariés.

Par ailleurs, la mise en place, dans le secteur mutualiste, d'une **prime de recrutement** permettrait d'inciter les salariés à **recommander** des candidats de leur réseau, en valorisant leur engagement dans le processus d'embauche. C'est un dispositif qui produit parfois des effets dans le secteur privé commercial.

En complément, une **campagne de communication** dédiée aux métiers mutualistes (Livre II et Livre III) pourrait être lancée, avec une présence renforcée sur les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement. L'objectif serait de valoriser la **diversité des métiers** proposés par les mutuelles et de mettre en avant les **avantages spécifiques** du secteur en matière de qualité de vie au travail et d'engagement sociétal. Cela nécessiterait la généralisation d'un travail sur les parcours professionnels suivis tout au long de la carrière.

Il serait également pertinent de signer un **partenariat** national avec **Le Bon Coin** ou une autre plateforme en ligne d'annonces emplois pour faciliter les recrutements locaux, en mettant en avant les opportunités d'emploi dans les établissements mutualistes à travers des annonces géolocalisées et des dispositifs de mise en relation rapide avec les recruteurs.

Enfin, une **étude globale** sur les conditions de travail et de rémunération dans les établissements mutualistes pourrait être réalisée, afin d'identifier les freins au recrutement et de proposer des solutions adaptées aux attentes des candidats potentiels. Il s'agirait ainsi d'évaluer la concurrence, notamment de l'hôpital public, dans les recrutements des profils.

5. L'ATTRACTIVITÉ DU MUTUALISME AUPRÈS DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ : ENJEUX ET STRATÉGIES D'AMÉLIORATION

La Mutualité entretient avec les professionnels de santé une **relation historiquement** marquée par une "convergence conflictuelle". Il faut bien faire la différence sur les 2 relations des mutuelles auprès des professionnels de santé : **financeur de la santé** et **employeur des professionnels** de santé. D'un côté, les mutuelles sont des acteurs clés de l'accès aux soins, jouant un rôle structurant dans la couverture santé des patients. De l'autre, elles sont parfois perçues par

les professionnels comme des organismes imposant des contraintes tarifaires et administratives., comme il ressort du Quiz Mutualité Française – What's Up Doc, réalisé en ligne auprès de 390 répondants du 1/12/23 au 28/1/24). Cette tension a longtemps freiné l'attractivité de la Mutualité auprès des professionnels de santé, qui privilégient souvent l'exercice libéral ou le secteur hospitalier.

A. **CONSTAT** : UN RAPPORT COMPLEXE ENTRE LA MUTUALITÉ ET LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ...

Les relations entre mutuelles et professionnels de santé, tout comme plus largement entre professionnels de santé et système d'Assurance Maladie, sont **historiquement compliquées**. Aujourd'hui, la situation évolue sous l'effet de plusieurs transformations. Les mutuelles développent des **accords** avec des organisations de professionnels de santé pour renforcer la visibilité du modèle mutualiste et structurer un dialogue plus apaisé.

La visibilité de ces initiatives peut participer à fluidifier le **recrutement des soignants** dans les établissements mutualistes et à valoriser les avantages de l'exercice soignant dans ces structures gérées par des acteurs mutualistes. Malgré ces avancées, des obstacles subsistent, notamment en raison de la difficulté à distinguer clairement le modèle mutualiste du service public hospitalier et du secteur commercial.

Cette **dilution de l'identité mutualiste** rend parfois son attractivité plus faible aux yeux des professionnels de santé.

Dans ce contexte, il est essentiel de **redéfinir l'image** de la Mutualité auprès des professionnels de santé, en mettant en avant les **atouts spécifiques du modèle**, notamment en termes de conditions de travail, de capacité **d'innovation** médicale et d'organisation des soins. Les conventions de partenariat entre la Mutualité Française et les associations d'étudiants du secteur de la santé constituent un excellent véhicule pour porter ce dialogue et cet apaisement des relations. Par ailleurs, la Mutualité Française a engagé depuis quelques années des partenariats avec **l'Union nationale des étudiants** en chirurgie dentaire et en janvier 2024 avec l'Association nationale des étudiants en médecine de France.

B. ... MAIS UN **MODÈLE MUTUALISTE ADAPTÉ** AUX ENJEUX CONTEMPORAINS DES SOIGNANTS

Le **système de santé français** est aujourd'hui confronté à de fortes tensions, qui affectent aussi bien la médecine libérale que la fonction publique hospitalière. **L'épuisement professionnel**, la lourdeur administrative et le sentiment de déclassement sont autant de facteurs qui incitent de plus en plus de soignants à

rechercher des **alternatives** à l'exercice traditionnel. Dans ce contexte, les établissements mutualistes se positionnent comme une **option attractive**, en proposant des conditions de travail souvent plus adaptées aux aspirations des nouvelles générations de professionnels de santé.

➤ LES ARGUMENTS DES ACTEURS MUTUALISTES POUR ATTIRER LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ

LIBÉRATION DES TÂCHES ADMINISTRATIVES

Le **professionnel salarié** n'a pas à gérer la comptabilité, les charges de cabinet, les secrétariats ou la facturation. Tout ce qui relève de l'administratif est pris en charge par la structure. Cela permet un **allègement** considérable de la **charge administrative** et comptable. Le professionnel salarié peut se consacrer uniquement à sa mission de soin.

CONCENTRATION SUR LE SOIN

Le temps de travail est entièrement **dédié aux patients**. D'après le média What's Up Doc, dans l'exercice libéral, 4 heures par jour peuvent être accaparées par des tâches non médicales. Le salariat mutualiste permet de tout organiser autour du soin. Le professionnel salarié retrouve le cœur de son métier. Les consultations sont plus sereines et mieux organisées. Le patient redevient la priorité.

HORAIRES STABLES ET QUALITÉ DE VIE

Le contrat de travail salarié fixe un rythme de 35 heures par semaine, avec 5 semaines de congés payés garantis. Cela permet de **préserver l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**. Il n'est plus nécessaire de sacrifier ses soirées, ses week-ends ou ses vacances. Le temps libre est respecté, planifié et sécurisé. Le bien-être global du praticien s'en trouve renforcé.

PROTECTION SOCIALE COMPLÈTE

Les **professionnels salariés** bénéficient du régime général de Sécurité sociale, d'une mutuelle d'entreprise, et d'une prévoyance retraite. Les arrêts maladie sont indemnisés, ce qui n'est pas toujours le cas en libéral. Congés maternité et paternité sont pleinement accessibles. Les droits sociaux sont ceux d'un salarié classique. Cela apporte sécurité et sérénité sur le long terme.

RÉMUNÉRATION ATTRACTIVE

Un professionnel salarié gagne **entre 4 500 € et 9 000 € nets par mois pour 35 h hebdomadaires**. Ce revenu peut être augmenté par des heures supplémentaires rémunérées. La progression de carrière permet aussi des hausses de salaire. La charge de travail est maîtrisée, et le revenu est stable. C'est un bon équilibre entre rémunération et qualité de vie.

TRAVAIL EN ÉQUIPE ET SOUTIEN QUOTIDIEN

Le praticien exerce au sein d'une **équipe pluridisciplinaire** avec des professionnels médicaux et paramédicaux. Il bénéficie d'un environnement **collaboratif**, évitant l'isolement souvent ressenti en libéral. L'échange d'expérience et le soutien entre pairs sont constants. Il peut facilement demander conseil ou partager ses doutes. Le collectif est un moteur de progrès et de réassurance.

ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Le **salariat** permet d'accéder à des **formations continues**, de participer à des projets de recherche, et d'évoluer vers des postes à responsabilités. Le professionnel salarié peut aussi changer de structure au sein du réseau mutualiste sans perdre ses droits. La progression n'est pas figée, elle est encouragée. Chacun peut tracer son propre parcours professionnel. C'est un modèle souple et dynamique.

SANTÉ ÉTHIQUE ET SOLIDAIRE

Les établissements mutualistes n'ont pas d'actionnaires ni d'objectifs lucratifs. Tous les moyens sont consacrés à la **qualité des soins et au bien commun**. Le tiers payant est systématique, l'accès aux soins est garanti pour tous. Le professionnel salarié retrouve un sens profond à son engagement. C'est une pratique centrée sur l'humain, pas sur le profit.

MEILLEURE RECONNAISSANCE SOCIALE

Au-delà des considérations économiques et organisationnelles, le sentiment de déclassement des professionnels de santé constitue un enjeu majeur dans l'attractivité du mutualisme. Depuis plusieurs années, les professionnels de santé expriment une **frustration croissante** face à la perte de reconnaissance sociale de leurs professions. Cette réalité touche aussi bien les praticiens hospitaliers que les libéraux, qui se sentent marginalisés par les évolutions du système de santé. Les mutuelles ont ici un rôle clé à jouer en valorisant une approche respectueuse et collaborative de l'exercice médical. Elles doivent se positionner comme des partenaires des professionnels de santé, en leur offrant des perspectives d'évolution et en leur permettant de s'impliquer dans des projets médicaux innovants.

C. LES SERVICES DE SOINS ET D'ACCOMPAGNEMENT MUTUALISTES : DES LEVIERS D'INNOVATIONS SOCIALES ET MÉDICALES QUI PROFITENT AUX PROFESSIONNELS DE SANTÉ

La Mutualité a toujours été, dans son histoire, un **catalyseur d'innovation** sur différentes approches : **économique** (instrument de modération des coûts de la santé par la mutualisation des achats, le tiers payant, les systèmes de prêt...), **technique et médical** (dialyse rénale, chirurgie de l'œil, programme méthadone,...), **social** (accouchement sans douleurs, accès à la contraception et à l'orthogénie, logique inclusive de personnes âgées et situation de handicap), **politique** (développement du salariat chez les professionnels de santé).

Historiquement, les établissements mutualistes ont été des **laboratoires sociaux**. Ils ont permis de tester et d'expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement. Dès les années 1950, les mutuelles se sont investies dans la création d'établissements prototypes avec de nouvelles prises en charge de la santé mentale, comme l'Institut Marcel Rivière dirigé par le psychiatre Paul Sivadon en 1959. On peut également penser au développement des « **vacances pour tous** » grâce à la structuration de centres de vacances par les mutuelles. La Fédération nationale de la Mutualité Française a également créé l'établissement pionnier de l'accueil des personnes en situation de handicap à Montbart dans les années 1970.

Aujourd'hui, les établissements mutualistes **innovent quotidiennement** pour la santé. Le fonds de développement et d'innovation créé en 2011 avec l'ensemble des mutuelles a permis de développer l'accès à la **télésanté**, le parcours de télé-éducation thérapeutique de l'obésité, la montée en puissance de l'intelligence artificielle dans les centres de santé dentaires, les bus Santé Femmes, véritables centres de soins itinérants

dédiés à la santé féminine, les tiers-lieux en petite enfance ou les unités mobiles en santé mentale. Ce sont encore des établissements mutualistes qui ont été moteurs avec la création du dispositif renforcé d'accompagnement à domicile, pensé comme un « **Ehpad hors les murs** ». Ce succès mutualiste s'est généralisé en droit commun avec l'instauration du centre de ressource territorial. On peut noter également de nombreuses initiatives pour lutter contre les déserts médicaux comme les centres médicaux de proximité, notamment à Laval ou Cholet ou l'Espace Santé mutualiste de Tarbes.

La Mutualité développe également des dispositifs pour créer une **culture durable de l'innovation en santé**. On peut penser au Prix Avenir Recherche Innovation créé en 2017 par la Fondation de l'Avenir et la Fédération nationale de la Mutualité Française. Ce prix s'adresse à tous les professionnels exerçant au sein d'un établissement mutualiste. Il récompense des projets proposant de nouvelles solutions de prise en charge des patients, de modes d'organisation des soins ou de dispositifs d'accompagnement. De même, le fonds d'investissement mutualiste « **Mutuelles Impact** » a été créé en 2020 pour financer des entreprises à fort impact social et environnemental du secteur de la santé, de la prévention et du médico-social. Ce fonds de 95 millions d'euros, alimenté par 64 mutuelles souscriptrices, soutient aujourd'hui 17 entreprises qui innovent dans la santé.

D. MODÈLES INSPIRANTS ET PISTES D'ACTION POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MUTUALISME AUPRÈS DES SOIGNANTS

Certaines **expériences internationales** peuvent servir d'inspiration pour renforcer l'attractivité du mutualisme auprès des médecins et autres professionnels de santé. En **Belgique**, un Accord national entre les associations de professionnels de santé et les mutualités définit, pour une période de 1 à 2 ans, les engagements mutuels visant à améliorer l'organisation et la qualité des soins. Ce modèle permet d'établir un cadre de confiance et de dialogue structuré entre les mutuelles et les praticiens, facilitant ainsi la collaboration et la visibilité du mutualisme dans le paysage médical.

En **France**, la signature en juin 2024 de la convention médicale 2024-2029 entre la majorité des organisations médicales – MG France, Avenir-Spé Le Bloc, la CSMF, la FMF et le SML – et l'UNOCAM dont la Fédération de la Mutualité Française démontre la pertinence du dialogue et la logique d'apaisement à l'œuvre. C'est une piste de travail à renforcer dans les prochaines années.

Plus largement, pour répondre aux défis actuels, plusieurs actions concrètes pourraient être mises en place afin de renforcer l'image du mutualisme et son attractivité

auprès des professionnels de santé. Il serait intéressant de structurer une **zone de négociation nationale** entre les mutuelles et les professionnels de santé sur le modèle belge, afin d'établir des engagements clairs en matière d'organisation des soins.

Plus généralement, il s'agirait de **multiplier les espaces de dialogue** entre ces 2 secteurs qui ont intérêt à travailler ensemble pour l'amélioration de la santé des Français. Cela permettrait d'améliorer les relations entre la Mutualité et l'ensemble des organisations professionnelles du domaine de la santé. Dans une démarche publique de grande ampleur, la Mutualité

Française pourrait diffuser une **lettre ouverte** aux professionnels de santé, mettant en avant les **atouts du modèle mutualiste** : stabilité de l'emploi, absence de pression à la rentabilité pure, qualité des soins, gouvernance démocratique et passerelles vers des fonctions d'encadrement ou d'innovation médicale.

Enfin, il serait pertinent d'organiser une **intensification des interventions des cadres de la Mutualité** dans les facultés de médecine et les écoles paramédicales, afin de sensibiliser dès la formation initiale aux avantages d'un exercice professionnel au sein du secteur mutualiste.

6. PERSPECTIVES : RENFORCER LE MODÈLE ET S'OUVRIRE À DE NOUVEAUX HORIZONS

Face aux **transformations** du système de protection sociale et aux **attentes croissantes** des adhérents, des professionnels de santé et des salariés, le mutualisme doit conjuguer renforcement de son modèle historique et diversification de ses activités. Si son ancrage dans la solidarité et la non-lucrativité demeure un atout, il est nécessaire d'adapter son fonctionnement pour **rester attractif**, répondre aux nouveaux besoins sociaux.

A. RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MODÈLE MUTUALISTE : DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES NÉCESSAIRES

Le mutualisme fait face à une **concurrence accrue** de la part des assurances privées et du secteur public et à des transformations du marché de la complémentaire santé qui pourraient remettre en question son modèle. Pour garantir sa pérennité et renforcer son attractivité, des ajustements réglementaires sont nécessaires.

Aujourd'hui, les mutuelles doivent se positionner face à des **acteurs assurantiels** qui disposent de moyens financiers considérables pour capter des parts de marché. Une adaptation des règles relatives à l'attribution des marchés pourrait permettre de garantir une présence plus forte des mutuelles dans l'offre de **couverture santé collective**, tout en préservant les principes de solidarité qui les distinguent des autres opérateurs.

Un autre enjeu concerne la **réservation de parts de marché aux établissements** et services mutualistes du Livre III qui regroupent les structures sociales, médico-sociales et sanitaires. Le Code de la commande publique permet aujourd'hui de flécher certains marchés vers l'Économie sociale et solidaire, dont la Mutualité. Dans un contexte de **pénurie** de places en crèches et en Ehpad, de saturation des hôpitaux publics et de difficulté d'accès aux soins, les établissements mutualistes pourraient jouer un rôle renforcé en tant qu'acteurs de la santé de proximité. Leur intégration plus systématique dans les politiques publiques de santé et de service à la personne permettrait de sécuriser leur développement et de renforcer leur impact social et solidaire. Cet axe de développement nécessite de continuer à présenter les **avantages de l'offre mutualiste** dans les territoires, notamment auprès des élus et responsables publics locaux. En multipliant ces rencontres, il s'agit de démontrer que la « **préférence mutualiste** » dans les territoires entraîne le renforcement du bien commun.

B. OUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS : DIVERSIFIER LES ACTIVITÉS MUTUALISTES

Si le cœur du mutualisme reste la protection sociale, l'accompagnement aux soins et la santé, il est crucial d'explorer de nouveaux domaines pour répondre aux attentes émergentes des citoyens.

➤ PLUSIEURS AXES DE DIVERSIFICATION APPARAISSENT PARTICULIÈREMENT PERTINENTS

RENFORCER LES SOLUTIONS MUTUALISTES DE LOGEMENT

L'accès au logement est un **enjeu majeur**, en particulier pour les jeunes, les seniors, les familles monoparentales, et les travailleurs précaires. Les mutuelles pourraient continuer à développer une **offre de logements accessibles** et intégrant des services adaptés (espaces de soins, accompagnement social, prévention santé). Ce modèle, inspiré des coopératives d'habitat, permettrait de proposer des solutions innovantes et solidaires en matière de logement.

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS SOCIAUX VIA LES CENTRALES D'ACHAT MUTUALISTES

En augmentant le développement des **centrales d'achat mutualistes**, les mutuelles pourraient proposer des solutions moins coûteuses pour les patients et faciliter leur quotidien. C'est un marché amené à grandir dans les prochaines années. Des initiatives mutualistes naissent dans le secteur. Ces initiatives mutualistes pourraient se déployer avec plus d'intensité pour répondre au besoin **d'accessibilité et d'autonomie** des personnes les plus fragiles. Les mutuelles pourraient également étendre leur modèle de centrale d'achat à d'autres secteurs, tels que la culture, les équipements de la maison ou encore l'accès aux protections hygiéniques pour les femmes. En s'appuyant sur des achats groupés, elles pourraient proposer des solutions **économiques et solidaires**, en lien avec leur mission de service aux adhérents.

DÉVELOPPER DES SERVICES DE RESTAURATION COLLECTIVE ET DE NUTRITION

L'alimentation est un **facteur clé de prévention en santé**. Le mutualisme pourrait se positionner sur le marché de la **restauration collective**, en proposant des repas sains et accessibles dans les entreprises, les établissements de santé et les écoles. Dans une moindre mesure, la réflexion sur une "Sécurité sociale de l'alimentation" pourrait ouvrir de nouvelles opportunités mutualistes pour favoriser un accès équitable à une alimentation de qualité.

CRÉER DE NOUVELLES OFFRES D'ASSURANCE MUTUALISTE SUR LES RISQUES ÉMERGENTS, COMME LA DISRUPTION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI PAR L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Face au risque croissant de **disruption des emplois qualifiés** par **l'intelligence artificielle**, une nouvelle offre mutualiste pourrait être créée pour accompagner les actifs menacés. Cette offre viserait à sécuriser les parcours professionnels en finançant la reconversion, la formation continue et l'accompagnement psychologique. Portée par une logique de solidarité, elle serait alimentée par les cotisations volontaires des secteurs les plus exposés aux mutations technologiques. Elle permettrait également d'anticiper les **impacts sociaux de l'automatisation** et d'éviter une fracture entre les « protégés de l'IA » et ses « victimes ». Cette couverture nouvelle ouvrirait la voie à un modèle social renouvelé, fondé sur l'agilité, la prévention et la protection collective. Enfin, elle incarnerait la capacité des mutuelles à innover sans renier leurs principes fondateurs : démocratie, prévoyance et lien social.

DÉVELOPPER DE NOUVELLES OFFRES ET ACTIONS DE PRÉVENTION POUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

D'après l'étude Empreinte mutualiste 2024 de la Mutualité Française, le secteur mutualiste est le **premier acteur de prévention privée** après l'Assurance Maladie et l'État. Chaque année, 24 000 interventions sont organisées avec 750 000 participants. Une centaine de préventeurs sont salariés des unions régionales de la mutualité, auxquels il faut ajouter l'ensemble des préventeurs des mutuelles santé. C'est un réseau dense, solide et efficace. Fort de ce succès, une **piste stratégique de diversification** pour le secteur mutualiste consiste à renforcer ses offres et actions de **prévention**, afin d'accompagner les adhérents lors des moments clés de leur vie. En ciblant notamment la santé au travail, les mutuelles peuvent jouer un rôle moteur dans la prévention de l'épuisement professionnel et du burn-out, devenus des enjeux majeurs dans un monde professionnel en mutation. En s'appuyant sur leur légitimité historique en matière de solidarité et de santé, elles peuvent proposer des dispositifs d'accompagnement hybrides combinant présence humaine et outils technologiques. Par exemple, des bilans de prévention réalisés en présentiel peuvent être enrichis par un suivi numérique continu via une application mobile, permettant de détecter des signaux faibles et d'alerter un professionnel en cas de besoin. Des parcours personnalisés peuvent être construits grâce à **l'intelligence artificielle**, tout en conservant des entretiens réguliers avec des conseillers ou psychologues. De même, des ateliers de gestion du stress en groupe peuvent être complétés par des modules interactifs en ligne et des ressources disponibles à la demande. Ces **innovations** permettent une approche à la fois humaine, proactive et individualisée, favorisant un accompagnement plus complet. En misant sur cette synergie entre **expertise humaine** et **renfort technologique**, le secteur mutualiste affirme son rôle de partenaire de confiance dans la prévention et l'accompagnement durable.

STRUCTURER DE NOUVELLES OFFRES DE SOIN DANS LA SANTÉ MENTALE

Face à la dégradation continue de la **psychiatrie hospitalière**, marquée par un manque de moyens et un découragement de professionnels, les établissements mutualistes ont une opportunité historique de proposer une **alternative profondément humaine** et accessible. Selon une étude Odoxa publiée en février 2025, 62 % des Français déclarent avoir déjà souffert d'un trouble de santé mentale au cours de leur vie dont 56 % chez les 18-24 ans. Forts de leur tradition d'innovation sociale, les établissements mutualistes et les services peuvent **renforcer les dispositifs en santé mentale** autour de la proximité, de l'écoute et de la continuité. En tirant le parti le plus humain des outils numériques comme l'intelligence artificielle, les établissements mutualistes peuvent réinventer des lieux de soin à **taille humaine**, où l'on privilégie le lien, la confiance et le respect des parcours individuels. Cela suppose la mise en place de **consultations de première intention** ouvertes à tous, favorisées et aidées par des dispositifs de suivi et d'alerting en ligne autoadministrés par les patients, de maisons de santé mentale intégrées dans les territoires, mais aussi de dispositifs de soutien animés par des professionnels formés à l'écoute, par des associatifs du réseau de la mutualité, et par des pairs-aidants. En recréant des **environnements bienveillants**, non stigmatisants, les établissements mutualistes peuvent offrir un modèle de prise en charge qui redonne sens au soin psychique et incarne pleinement les valeurs de solidarité, de proximité et de dignité portées par le mutualisme.



C. UN MUTUALISME À LA CROISÉE DES CHEMINS : ENTRE CONSOLIDATION ET EXPANSION

Face aux mutations du secteur de la protection sociale, le mutualisme se trouve à un **tournant stratégique**. Son avenir repose sur sa capacité à préserver son identité solidaire, tout en se **modernisant** pour répondre aux attentes actuelles. En combinant des ajustements réglementaires permettant de sécuriser son rôle et une diversification de ses activités pour répondre

aux nouveaux besoins sociaux, le mutualisme peut **renforcer son attractivité** et jouer un rôle clé dans l'évolution du **modèle social français**. Loin d'être un acteur du passé, il possède les outils et les valeurs pour s'imposer comme une réponse moderne aux **défis du XXI^e siècle**, alliant protection, innovation et engagement collectif.

QUELQUES RESSOURCES DE LA FONDATION JEAN-JAURÈS POUR ALLER PLUS LOIN

» **Pour de futures mutualisations**

2025, Timothée Duverger, Thierry Germain, Alban Gonord,
Fondation Jean-Jaurès, Macif, Éditions du Bord de l'eau
<https://www.jean-jaures.org/publication/pour-de-futures-mutualisations>

» **La Sécurité sociale, le combat quotidien pour la santé et le patrimoine de ceux qui n'en ont pas**

Mars 2025, Renaud Large, Fondation Jean-Jaurès, Ipsos, Vyv
<https://www.jean-jaures.org/publication/la-securite-sociale-le-combat-du-quotidien-pour-la-sante-et-le-patrimoine-de-ceux-qui-nen-ont-pas>

» **Le rapport au travail post-Covid. Télétravail, management, reconnaissance, santé... : les nouvelles tendances**

Février 2023, Romain Bendavid, Flora Baumlin, Sabeiha Bouchakour,
Enora Lanoë-Danel, Fondation Jean-Jaurès
<https://www.jean-jaures.org/publication/le-rapport-au-travail-post-covid-teletravail-management-reconnaissance-sante-les-nouvelles-tendances>

