

Baromètre prospectif

de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance

L'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA),
association paritaire régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, a été créé par France Assureurs

Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement les conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession afin de mieux cerner à partir d'enquêtes :

- › les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,
- › les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,
- › les pratiques de gestion des ressources humaines.

À cette fin, il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques, en lien avec la problématique d'évolution des métiers. Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs, la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurance, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

REMERCIEMENTS

L'Observatoire tient à remercier les professionnels rencontrés pour leur collaboration efficace à la construction de ce rapport. Grâce à eux, nous espérons contribuer à une meilleure connaissance des tendances majeures qui irriguent les métiers de l'assurance.

Rapport réalisé avec le soutien financier de

L'Atlas et de  FRANCE ASSUREURS
PRÉPARER LA SOCIÉTÉ EN COURSE

Méthodologie du Baromètre prospectif

Le Baromètre est un outil d'aide à la gestion prospective dans le secteur de l'assurance. Il vise à éclairer les évolutions probables d'activités, d'emplois et de métiers à l'horizon des cinq prochaines années. Sa finalité est ainsi d'aider les acteurs à anticiper les réponses appropriées sur les terrains du recrutement, de la formation professionnelle et de l'accompagnement des salariés.

Le Baromètre prospectif est actualisé chaque année. Au regard de l'étendue du secteur et de la variété des phénomènes observés, cette synthèse ne prétend naturellement pas à l'exhaustivité. Elle se concentre sur l'exposé des tendances les plus importantes pour la branche et ses salariés ou cherche à décrypter des phénomènes émergents encore peu étudiés. Dans cette perspective, chaque Baromètre ne remplace pas mais complète et précise les deux ou trois précédents.

Comme chaque année, les informations utilisées empruntent à des origines variées. Les sources documentaires sur les thématiques de l'assurance sont abondantes et diverses. Cette phase d'analyse documentaire a permis d'identifier cinq facteurs prospectifs majeurs. Ils sont hiérarchisés dans ce Baromètre selon le niveau d'impact perçu de chaque facteur sur l'activité, les métiers et les compétences pour les trois à cinq années à venir.

À cette démarche, s'ajoutent des entretiens qualitatifs - semi-directifs, réalisés entre le 17 mars et le 3 avril 2026 auprès d'une dizaine d'experts et professionnels du secteur, disposant d'une vision prospective et/ou opérationnelle sur l'impact des différents facteurs identifiés. Ces derniers ont permis de confirmer les évolutions préalablement recensées et de fournir des pistes d'action pour le secteur de l'assurance.

Les analyses se nourrissent par ailleurs de l'ensemble des travaux et des entretiens avec les professionnels que l'Observatoire conduit tout au long de l'année sur différents thèmes.

S'agissant des informations quantitatives mobilisées, la base de données du ROMA actualise chaque année 36 données RH portant sur la quasi-totalité des salariés de la branche (plus de 95%). Elle permet à l'Observatoire la production de statistiques RH qui n'ont d'équivalent dans aucun autre secteur d'activité en France.

Que tous les professionnels qui ont contribué à ces travaux soient ici remerciés.

A lighthouse on a rocky island with waves crashing against the base. The lighthouse is a tall, dark tower with a lantern room on top. The sky is filled with large, white, billowing clouds. The overall scene is dramatic and atmospheric.

1^{RE} PARTIE

Éléments de contexte

A. Le marché français de l'assurance reste le premier marché en Europe

En France, le chiffre d'affaires du marché de l'assurance est estimé à plus de 307 milliards d'euros en 2025 (Annexe 1) devant celui de l'Allemagne et de l'Italie avec respectivement 254 et 182 milliards d'euros. Ce montant est en hausse continue sur ces dernières années et connaît un accroissement de 9,6 % entre 2024 et 2025. Dans le détail, l'assurance-vie et capitalisation affiche une dynamique très favorable avec une croissance de 9,8 % du chiffre d'affaires. L'assurance santé et prévoyance voit croître son activité de 3,5 %. L'ensemble des activités des assurances de biens et de responsabilité augmente de 7 % sur la même période.

Le secteur de l'assurance non-vie a vu sa rentabilité se stabiliser après la nette dégradation observée en 2022-2023 lors du choc inflationniste. En assurance-vie, la normalisation progressive des taux d'intérêt et la mobilisation des réserves constituées par les assureurs lors de la période de faible rendement ont permis aux contrats d'assurance-vie de maintenir leur attractivité par rapport aux autres produits d'épargne.

Les coûts supportés par les sociétés d'assurance s'élèvent à 224,5 milliards d'euros la même année, soit une baisse de 0,4 % par rapport à 2024. Les charges liées à l'assurance de biens et de responsabilité et à l'assurance santé et prévoyance se distinguent avec des évolutions positives, respectivement de 3,4 % et 3,6 %. L'ensemble des coûts liés à l'assurance-vie et capitalisation diminue de 3,4 %.

En 2024, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) atteste que le secteur de l'assurance dispose d'un niveau de solvabilité élevé bien supérieur aux exigences en capital avec un taux de SCR (*Solvency Capital Requirement*) proche de 240 % (Annexe 2). La liquidité des actifs détenus par les assureurs est également confortable car près de 50 % des investissements peuvent être facilement et immédiatement convertis en liquidités.



B. Les enjeux pour la Sécurité sociale et la dynamique de l'emploi dans l'assurance

Le budget 2026 de la Sécurité sociale a prévu d'importantes économies sur les dépenses de l'hôpital et un transfert de charges de 400 millions vers les complémentaires santé. Selon l'Union nationale des organismes complémentaires d'assurance maladie (Unocam), ces mesures engendrent une hausse du reste à charge des patients à l'hôpital pour un montant total de 530 millions d'euros en année pleine, ce qui est supérieur au montant initialement annoncé par le gouvernement de 400 millions d'euros. Elles entraînent également une pression sur la solvabilité des assureurs qui pour limiter les coûts pourraient être contraints de revoir leurs tarifs, le niveau des garanties ou de remboursement.



La dynamique de l'emploi de la branche professionnelle reste positive avec plus de 162 300 salariés en 2025, soit une hausse de 0,6% par rapport à l'année précédente. La répartition femmes-hommes des salariés de la branche reste stable : 6 salariés sur 10 sont des femmes. La part des cadres est de 54% (chiffres prévisionnels arrêtés au 31/12/2025 issus de l'enquête ROMA 2026, OEMA).

Ces chiffres traduisent dans l'ensemble une bonne santé économique du marché français de l'assurance avec des perspectives d'opportunité et de croissance. Cependant, le secteur est confronté à des transformations structurelles où les nouveaux risques, l'innovation, la technologie et la transition démographique jouent un rôle prépondérant. En effet, l'intégration de l'intelligence artificielle, la montée des risques liés au climat et à la cybersécurité, la transition démographique, ou encore les tensions géopolitiques, exigent une anticipation, ou du moins, une amélioration des organisations et modèles économiques des sociétés d'assurance.



2^E PARTIE
**L'intelligence artificielle
continue de transformer
le monde du travail**

Selon la définition de l'OCDE (Annexe 3), « un système d'intelligence artificielle est un système automatisé qui, pour un ensemble donné d'objectifs, est en mesure d'établir des prévisions, de formuler des recommandations, ou de prendre des décisions influant sur un environnement physique ou virtuel donné. Ce système utilise des données et entrées générées par la machine et/ou apportées par l'homme pour :

- › percevoir des environnements réels et/ou virtuels ;
- › produire une représentation abstraite de ces perceptions sous forme de modèles issus d'une analyse automatisée ou manuelle ;
- › utiliser les résultats inférés du modèle pour formuler différentes options de résultats ».

De nos jours, l'intelligence artificielle (IA) est l'innovation technologique qui suscite des espoirs de gains de productivité importants mais aussi des craintes de destruction d'emplois sur le marché du travail.

D'un point de vue théorique, comme pour toute innovation technologique, on peut observer avec l'IA un impact ambivalent sur l'emploi. Elle peut remplacer et supprimer le travail humain de certaines tâches et en accélérer ainsi l'automatisation. On parle alors d'un « effet de substitution ».

On évoque un « effet de productivité » sur l'emploi lorsque les salariés exécutent les mêmes tâches mais de manière plus efficace en générant des gains de productivité. Cela leur permet d'évoluer par la suite vers d'autres missions. Enfin, il s'agit d'un « effet de génération » lorsqu'elle crée des nouvelles tâches et fait émerger de nouveaux métiers ou de nouveaux emplois. Aujourd'hui, ces derniers sont essentiellement liés à la gestion, la supervision ou le contrôle des systèmes, des processus ou des résultats générés par cette technologie. À ce stade, aucun effet ne semble clairement l'emporter sur l'autre.

Malgré les récents progrès des outils d'IA, son adoption par les entreprises reste relativement faible et son utilisation diffère d'un secteur à l'autre. De plus, son impact varie en fonction de l'expérience et du niveau de qualification des salariés.



A. L'utilisation de l'IA par les entreprises reste encore relativement modeste mais progresse rapidement

La part des entreprises d'au moins 10 salariés ayant recours à l'intelligence artificielle (IA) est passée de 5,6% à 14% entre 2020 et 2024 dans les pays membres de l'OCDE (Annexe 4). Ces chiffres sont bien inférieurs aux taux d'adoption d'autres technologies numériques éprouvées comme le *cloud computing* qui concernait plus de 50% des entreprises des pays membres en 2024. Toutefois, on notera la progression rapide de l'utilisation de l'IA dans l'ensemble de ces pays.

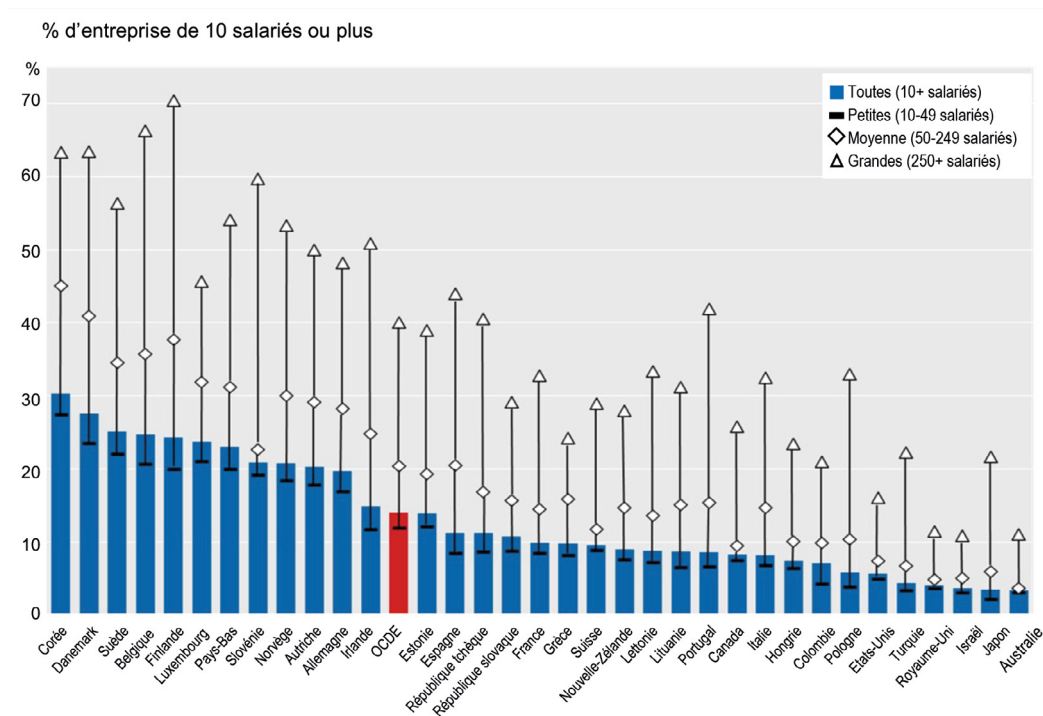
Les entreprises françaises montrent un taux d'adoption inférieur à la moyenne de l'OCDE (10% contre 14%). Dans les pays nordiques et au Benelux, celui-ci oscille entre 25% et 27%. Pionniers de l'IA, ces pays se distinguent par des investissements massifs, des infrastructures numériques importantes, du capital humain formé à l'IA, leur capacité d'innovation et les politiques volontaristes des gouvernements qui accompagnent ce bond en avant de l'intelligence artificielle. (cf. graphique page suivante).

Les données de l'OCDE sur les différents pays montrent que l'infrastructure et les capacités numériques, y compris les compétences en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication), sont essentielles à l'adoption massive de l'IA. Les entreprises les plus avancées en matière d'IA l'intègrent dans leurs opérations, leur stratégie et leur culture tout en disposant de capacités humaines et organisationnelles efficaces. Les moins avancées conservent une approche basique d'adoption, outil par outil.

Dans l'ensemble, l'intégration de l'IA est systématiquement plus faible au sein des petites et moyennes entreprises (PME) que dans les grandes structures. En effet, en France, moins de 10% des PME l'ont adoptée contre 15% pour les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et un peu plus de 30% pour les grandes entreprises.

Dès lors, si l'adoption de cette nouvelle technologie au sein des organisations reste encore relativement limitée, les salariés sont nombreux à utiliser l'IA – surtout générative – de manière isolée. À titre d'exemple, en 2024 aux États-Unis, environ 40% des 18-64 ans utilisaient l'IA générative au travail ou à domicile. Et plus de 22% des salariés y avaient eu recours au moins une fois par semaine pour des raisons professionnelles.

Part d'entreprises utilisant l'IA dans les pays de l'OCDE, selon la taille en 2024 ou dernière année connue



Source : OCDE, 2025, *L'adoption de l'IA par les petites et moyennes entreprises*.

B. La diffusion de l'IA diffère selon le secteur d'activité

Les données de l'OCDE (Annexe 4) montrent qu'en 2024 les entreprises des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) restent sur-représentées parmi celles qui ont largement adopté l'IA. Cependant, on peut noter une intensification du recours à l'IA dans tous les secteurs depuis 2021. En moyenne, dans les pays membres de l'Organisation, les taux d'adoption ont ainsi doublé dans la plupart d'entre eux entre 2021 et 2024.

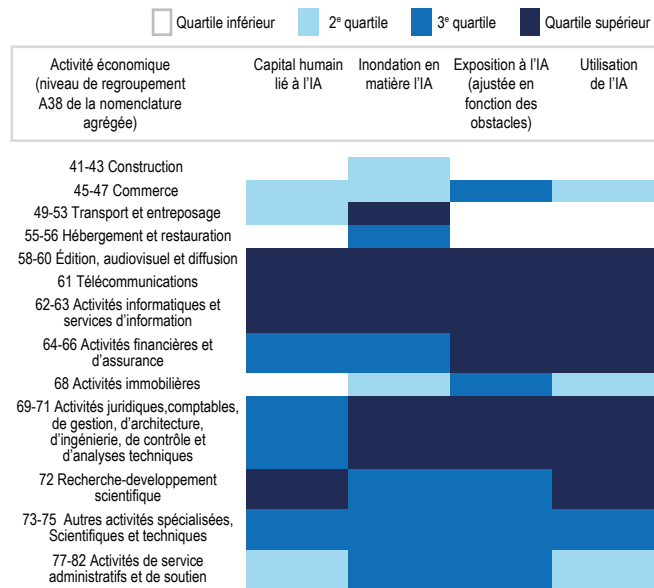
Au-delà de l'utilisation de cette nouvelle technologie, l'OCDE analyse l'intensité IA des secteurs à partir d'une approche multidimensionnelle qui repose sur le capital humain disponible et formé, l'innovation, l'exposition des tâches et métiers ainsi que le recours à cette technologie. Cet indice mesure à quel point un secteur ou une entreprise est exposé, préparé et engagé dans l'usage de l'intelligence artificielle. Les secteurs des TIC, en particulier les médias, les services informatiques et les télécommunications, sont systématiquement bien classés dans les différentes dimensions. Cela montre que ces secteurs adoptent non seulement l'IA de manière pertinente mais qu'ils pilotent activement son évolution en investissant dans les talents et l'innovation.

À l'instar du secteur des TIC, les activités financières et d'assurance présentent une forte exposition à l'IA et s'appuient déjà sur un usage soutenu de cette technologie. En revanche, elles apparaissent moins avancées sur la formation des salariés à l'IA et en matière d'innovation. Elles demeurent toutefois en meilleure position sur ces deux dimensions que d'autres secteurs tels que le commerce, l'immobilier ou les services administratifs. (cf. graphique page suivante).



Taxonomie sectorielle de l'intensité d'IA, par indicateur

Distribution de l'intensité d'IA dans les secteurs considérés, par indicateur



Source : OCDE, 2025, *L'adoption de l'IA par les petites et moyennes entreprises*.

À RETENIR

En France, la diffusion et le déploiement de l'IA au sein des entreprises diffèrent selon leur taille, avec deux stratégies distinctes :

1. **Les grandes entreprises «adoptants précoces»** ont su développer une stratégie d'«innovation agressive» mêlant une gouvernance qui intègre pleinement l'IA et une formation massive des collaborateurs à son usage et à son contrôle. Elles gardent un leadership technologique, identifient les gains de productivité et procèdent à des investissements stratégiques en infrastructures.
2. **Les ETI (entreprise de taille intermédiaire) «suiveurs pragmatiques»** privilégient une stratégie d'«attentisme et de prudence». Elles sont en phase d'initiatives technologiques et d'expérimentations multiples sans adoption généralisée. Elles font le choix d'une approche pragmatique et opportuniste plutôt que d'une transformation massive. Les coûts liés aux infrastructures et les impératifs de la réindustrialisation décarbonée entrent en ligne de compte dans les décisions stratégiques.

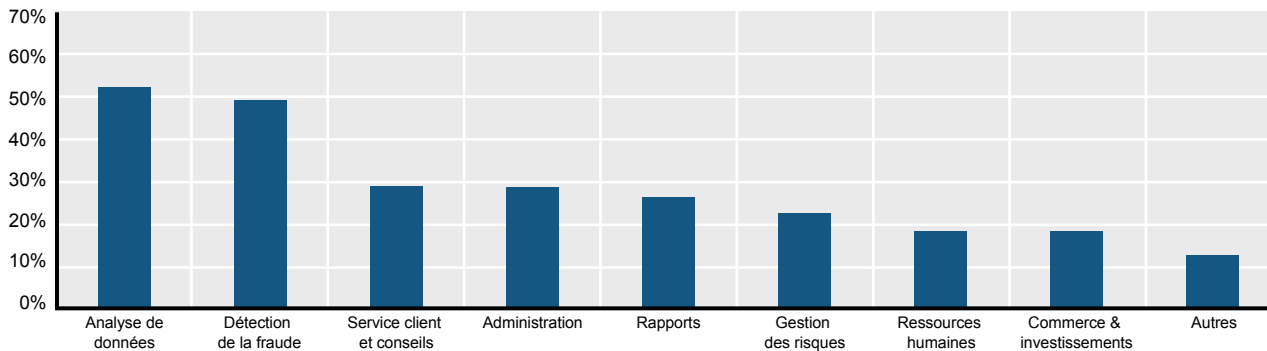
Les réseaux et les sièges des sociétés d'assurance ne sont pas touchés par l'IA de la même manière : les premiers sont impactés dans leur processus dans la mesure où ils couvrent une grande population avec plusieurs métiers fortement standardisés alors que pour les seconds, l'IA constitue un apport technologique pour les fonctions supports.

C. Une automatisation des tâches renforcée par le déploiement de l'IA

En 2023, l'étude « Perspectives de l'emploi » de l'OCDE (Annexe 5) qui analyse les conséquences de l'intelligence artificielle (IA) sur le marché du travail montre que, dans les secteurs des services financiers et d'assurance, les entreprises adoptent l'IA avant tout pour le gain en efficacité dans deux types d'activité : 52 % des entreprises interrogées

déclarent utiliser l'IA pour l'analyse de données et 50 % pour la détection de la fraude. Les activités liées à la gestion des risques, aux ressources humaines ou aux investissements ne constituent pas les premiers motifs identifiés. (cf. graphique ci-dessous).

Part des entreprises utilisant l'IA selon les activités dans les services financiers et d'assurance



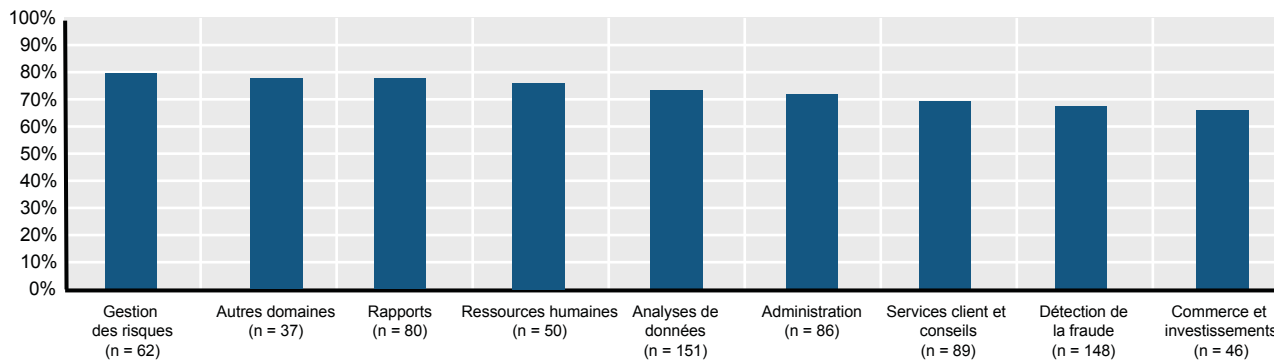
Source : *The impact of AI on the Workplace - OCDE, 2023.*



En revanche, lorsque l'attention est portée sur l'automatisation des tâches du fait de l'intégration de l'IA, les avancées les plus notables sont constatées sur ces mêmes activités auxquelles s'ajoute celle du *reporting*. Près de huit entreprises sur dix recourent à l'IA pour automatiser les tâches liées à ces activités tandis qu'environ sept sur dix l'utilisent pour l'analyse de données et la détection de la fraude. (cf. graphique ci-dessous).

Part des entreprises utilisant l'IA dans l'automatisation des tâches selon les activités dans les services financiers et d'assurance

% des entreprises ayant adopté l'IA, selon le type d'usage de l'IA



n = nombre d'entreprises répondantes à chaque thématique

Source : *The impact of AI on the Workplace* - OCDE, 2023.

À RETENIR

En France, l'adoption de l'IA dans les sociétés d'assurance nécessite de nouveaux schémas stratégiques et organisationnels :

Changement des processus et des flux opérationnels (*workflows*)

- › La disparition des tâches manuelles nécessite une réorganisation des équipes autour des tâches à valeur ajoutée,
- › L'IA agentique, en phase d'amorçage, fera plus qu'automatiser les tâches ; elle bouleversera la prise de décisions en traversant plusieurs processus métiers : orchestration de plusieurs IA pour des *workflows* complexes et intégration des outils dans les processus métiers (ex. : souscription + lutte contre la fraude + conformité),
- › Cycle d'innovation accéléré : les nouvelles technologies évoluent rapidement (toutes les 2 semaines vs. 18 mois avant) et génèrent une obsolescence rapide des outils et des procédures (ex. : guides IA d'entreprise obsolètes en moins de 2 ans).

Changement d'organisation des équipes

- › Une émergence de nouveaux rôles : une expertise IA complétée par des compétences métiers (IA+X). Ex. : Auditeur IA, curateur d'offres IA,
- › Une flexibilité de l'organisation et une polyvalence des métiers : des compétences métiers supplémentées par une expertise IA (X+IA). Ex. : gestionnaire de sinistres + expert IA,

- › Une collaboration inter-métiers. Ex. : un travail conjoint entre la vente, le marketing et la conformité qui nécessite un partage des données via les outils digitaux pilotés par l'IA.

Les nouvelles procédures et activités générées par l'IA

- › Audit par l'humain des décisions IA : validation des sorties IA automatisées (ex. : analyse de sinistres, contrats) et détection des hallucinations IA,
- › Supervision humaine des flux opérationnels (*workflows*) IA : orchestration de l'IA agentique (plusieurs IA pour un processus complet) avec contrôle qualité des chaînes de décision.

Les enjeux identifiés sur le déploiement massif de l'IA dans le secteur convergent vers la nécessité de renforcer le pilotage et le contrôle de l'IA et de consolider l'esprit critique dans l'usage de l'IA. La perte des savoirs-métiers et la sur-dépendance à l'IA est un point d'alerte fortement souligné.

Enfin, le passage à l'échelle exige l'installation d'un cadre de confiance (juridique, éthique et transparent) sur l'utilisation de l'IA et la maîtrise des compétences critiques.

D. L'Intelligence artificielle impacte la dynamique des emplois

La littérature économique retient traditionnellement la théorie de « destruction créatrice » avancée par l'économiste Joseph Schumpeter dans son ouvrage « Capitalisme, Socialisme et Démocratie » (1942). Cette théorie établit qu'à chaque vague d'innovation naît une force à la fois « destructrice » des réalités économiques obsolètes et « créatrice » de nouvelles opportunités économiques. L'IA avec ses algorithmes avancés et son apprentissage automatique incarne aujourd'hui cette dynamique schumpétérienne.

Sur le marché du travail, l'innovation schumpétérienne se traduit par la suppression des emplois et métiers rendus désuets par l'IA et l'émergence de nouveaux ou d'autres à plus forte valeur ajoutée. L'intelligence artificielle présente ainsi, et du moins théoriquement, des risques considérables sur le marché du travail. Elle constitue un facteur important de destruction ou de création d'emplois. La facilité croissante avec laquelle l'IA réalise des tâches non répétitives, autrefois considérées comme inaccessibles à l'automatisation, suscite de nouvelles inquiétudes quant à l'hypothèse de suppressions d'emplois.

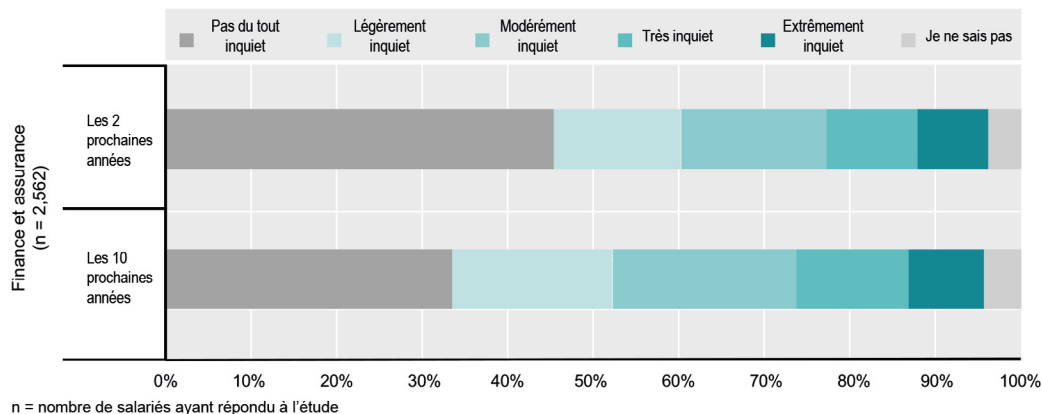
Toutefois, si la théorie de la destruction créatrice souligne que l'innovation détruit certains emplois tout en en créant d'autres, certaines analyses (Annexe 6) rappellent que ce mécanisme peut être moins systématique dans un contexte de contraintes économiques, environnementales ou technologiques. La création d'emplois dépend en partie d'une croissance qui pourrait être freinée par la disponibilité des ressources (eau, matières premières...) et les exigences de transition.

Interrogés sur le risque de perdre leur emploi avec l'inclusion de l'IA au cours des deux ou dix prochaines années, les salariés des services financiers et d'assurance des pays de l'OCDE expriment plus d'inquiétudes sur la stabilité de leur emploi à moyen terme qu'à court terme. (cf. graphique page suivante).

Dans l'ensemble, les jeunes, les femmes et les salariés diplômés sont les plus inquiets quant à la stabilité de leur emploi pour les dix prochaines années. En effet, 26% des 18-24 ans ont exprimé de telles craintes contre 17% des 50 ans et plus. Par ailleurs, 22% des femmes se disent très ou extrêmement inquiètes contre 19% des hommes. Enfin, 23% des titulaires d'un diplôme universitaire sont très ou extrêmement inquiets contre 19% des salariés non diplômés de l'université.

La vision des salariés des services financiers et d'assurance sur la stabilité de leur emploi

% de l'ensemble des salariés



Source : OCDE, 2023- *The impact of AI on the Workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers.*

Si l'intelligence artificielle génère des inquiétudes sur l'avenir et la stabilité de l'emploi, les effets de l'IA sur celui-ci restent jusqu'ici limités. À ce stade, peu d'éléments attestent d'un effet négatif de l'IA sur l'emploi ou d'un recul statistiquement significatif. D'ailleurs, les études menées par l'OCDE auprès des salariés et des entreprises le confirment. Cependant, l'évolution rapide de l'IA et les progrès en matière d'IA générative, et demain de l'IA agentique, pourraient infirmer en partie les données recueillies à ce jour. Le potentiel de substitution par l'IA est là et reste important.

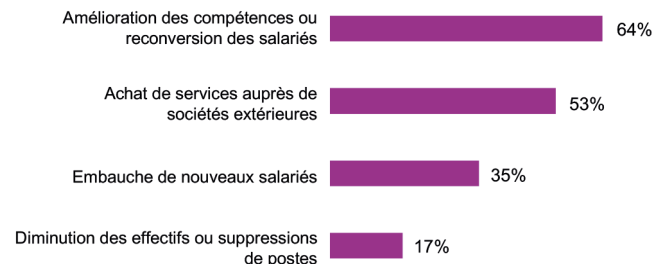
Face aux évolutions induites par l'IA, les entreprises des services financiers et d'assurance agissent prioritairement en accompagnant leurs salariés sur le renforcement des compétences ou par la reconversion professionnelle. Dans certains cas, elles procèdent à l'achat de services auprès de sociétés externes ou au recrutement de nouveaux salariés.

La diminution des effectifs ou la suppression de postes n'est qu'un choix de dernier recours. (cf. graphique ci-contre).

Une récente étude de la Banque Centrale Européenne (BCE) réalisée en 2026 (Annexe 7) fait un constat similaire : «les entreprises qui utilisent l'IA de manière significative ont environ 4% plus de chances d'embaucher du personnel supplémentaire. Autrement dit, les entreprises à forte intensité d'IA ont tendance, en moyenne, à embaucher plutôt qu'à licencier». L'étude précise que «la croissance globale de l'emploi est portée par les entreprises qui utilisent l'IA pour promouvoir la recherche et le développement (R&D) et l'innovation ; des facteurs clés de la croissance des entreprises». Elle souligne que seules «15% des entreprises qui utilisent l'IA citent la réduction des coûts de main-d'œuvre comme facteur».

En effet, si les salariés très qualifiés sont exposés à l'IA, il n'en demeure pas moins que, selon de nombreuses observations, leurs perspectives d'emploi tendent à s'améliorer. Une corrélation positive est observée entre la croissance des effectifs et l'exposition à l'IA pour les professions hautement qualifiées contrairement à celles qui le sont peu ou moyennement. Ces dernières sont les plus susceptibles de voir leur emploi reculer.

Mesures prises par les entreprises face à l'évolution des besoins induite par l'IA dans les services financiers et d'assurance



Source : OCDE, 2023 *The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers.*

Les tendances concernant l'emploi des primo-entrants sur le marché du travail restent quant à elles défavorables. L'étude réalisée aux États-Unis en 2025 (Annexe 8) par les chercheurs de Stanford montre que depuis fin 2022 l'emploi des jeunes actifs âgés de 22 à 25 ans occupant des postes exposés à l'IA tels que les développeurs, les comptables ou les agents de service client, enregistre une baisse de 13% avec l'arrivée à grande échelle de l'intelligence artificielle générative.

Au même moment, les actifs plus expérimentés évoluant dans les mêmes métiers n'ont pas connu de repli, certains voyant même leur employabilité progresser. Autrement dit, l'impact de l'IA ne se distribue pas uniformément car les juniors semblent être les premiers touchés tandis que l'expérience paraît offrir un rempart face à l'automatisation. En résumé, dans les professions où l'IA automatise les tâches en remplaçant directement le travail humain, le recrutement des jeunes recule sensiblement.



À RETENIR

En France, 3 risques sont identifiés pour l'emploi des jeunes du fait de l'automatisation des tâches :

La perte des tâches d'apprentissage

Les tâches simples et répétitives qui permettaient aux juniors de comprendre les mécanismes des métiers sont susceptibles d'être prises en charge par l'IA (saisie manuelle de données, génération de devis standards, envoi de documents types...). De ce fait, les juniors n'auraient plus accès à ces tâches d'apprentissage basiques. L'enjeu est de les accompagner dans l'acquisition des compétences adaptées aux missions à haute valeur ajoutée afin de garantir une adéquation entre leurs savoir-faire et les exigences évolutives des postes.

Le décrochage des compétences

La démocratisation de l'usage de l'IA ne favorise pas la réflexion critique et l'analyse personnelle ce qui peut réduire la capacité, notamment des plus jeunes, à résoudre des problèmes complexes. Par ailleurs, pour répondre aux nouvelles exigences des postes, les juniors devront comprendre le fonctionnement de l'IA et être capables d'en valider les résultats afin de garantir leur pertinence et leur exactitude.

Le gel des recrutements des juniors

Bien qu'aucune vague de destruction d'emplois n'ait été observée à ce stade et que le recours aux alternants dans le secteur se maintient, à terme, le risque du gel des recrutements des juniors est bien identifié. L'automatisation massive des tâches réduirait le besoin de jeunes diplômés.

Pour les entreprises, la montée en compétences des jeunes sur des sujets plus complexes devient un véritable enjeu. Cet accompagnement représente un changement culturel : il nécessite de repenser les missions des jeunes entrants pour les recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée tout en adaptant les processus d'acquisition des compétences à ces nouvelles exigences.

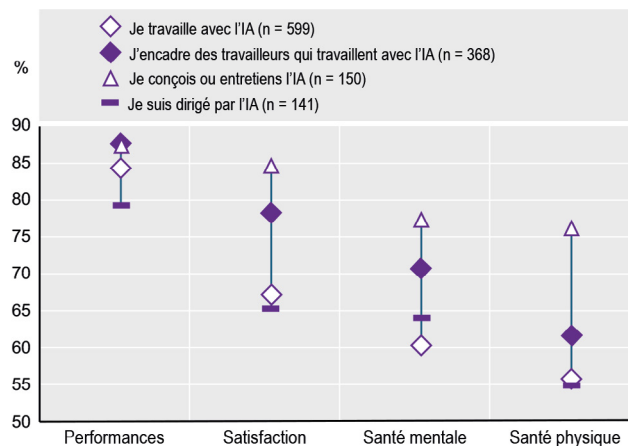
Pour les établissements de formation, l'enjeu est de préparer les juniors à proposer aux entreprises, en plus des compétences techniques indispensables, d'autres compétences différenciantes. Cela implique de les sensibiliser à la culture IA en mettant l'accent sur leur capacité à apprendre tout en développant leur adaptabilité, leur créativité, ainsi que leurs compétences relationnelles et collaboratives.

E. L'intelligence artificielle impacte les conditions de travail

Au-delà de l'analyse de l'impact de l'IA sur le volume de l'emploi, il est approprié de s'atteler à observer ses effets sur la qualité de l'emploi. Pour beaucoup de salariés, le déploiement de l'IA se traduit davantage par une redéfinition des tâches à accomplir et par une modification de la qualité du travail que par la perte de leur emploi.

L'OCDE a invité les salariés à s'exprimer sur la façon dont l'IA a modifié leurs performances, leur satisfaction au travail ainsi que leur santé physique et mentale (cf. graphique ci-contre). Dans les services financiers et d'assurance, les salariés qui conçoivent et entretiennent l'IA constatent une forte amélioration de leurs performances, de leur santé mentale et physique et éprouvent davantage de satisfaction dans leur travail. Les encadrants de salariés qui travaillent avec l'IA (NDLR : développent et supervisent des systèmes d'IA) décrivent globalement ces mêmes tendances. Ceux qui travaillent avec l'IA ou sont dirigés par l'IA (NDLR : l'IA guide leurs décisions) voient également leurs performances augmenter. En revanche, pour ces derniers, l'IA améliore dans une moindre mesure leur satisfaction dans le travail et leur santé physique.

Avis des salariés de services financiers et d'assurance sur l'amélioration de leurs conditions de travail avec l'adoption de l'IA



n = nombre de salariés ayant répondu à chaque situation

Source : OCDE 2023, intelligence artificielle et marché du travail.

À RETENIR

En France et dans le secteur de l'assurance, les impacts de l'IA sur les conditions de travail semblent se traduire à ce stade par une forme de pression sur la productivité. Avec les investissements engagés, les entreprises escomptent des gains importants en efficacité opérationnelle. Ces attentes élevées de productivité – associée à une transformation du poste de travail – peuvent induire dans certains cas une charge mentale supplémentaire pour les salariés, voire des risques pour leur santé mentale. Dès lors, les sociétés d'assurance doivent s'interroger sur la manière de rendre la nouvelle technologie soutenable et intégrer by design des approches de psychologie du travail. Aussi, l'application de la grille d'analyse de l'acceptation située aux métiers pourrait ici trouver tout son sens (dans Psychologie du travail digitalisé, nouvelles formes de travail et clinique des usages. Marc-Eric Bobillier Chaumon, 2023).

Par ailleurs, l'IA redéfinit les besoins en matière de compétences. L'évolution rapide des technologies et l'accélération des cycles d'innovation nécessitent une adaptation adéquate des collaborateurs qui doivent davantage se former en continu. Sur cet aspect, l'IA représente un levier majeur d'apprentissage. Elle favorise la réflexivité et le développement des compétences des salariés en identifiant les points d'amélioration sur les tâches opérationnelles du quotidien. Elle s'avère également un outil d'innovation pédagogique quant au format de formation qu'elle est en capacité de proposer.

Enfin, les craintes et les incertitudes professionnelles liées à l'IA restent toujours prégnantes auprès des salariés. Certaines organisations syndicales de salariés sont en demande d'une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) structurée qui intègre les enjeux de l'IA.





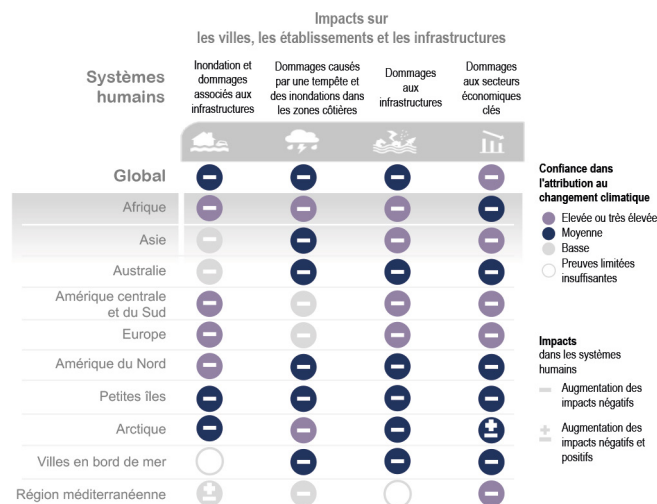
3^E PARTIE

**Les catastrophes climatiques
ne sont plus des phénomènes
périphériques mais une
contrainte structurelle**

La multiplication des événements climatiques extrêmes constitue l'une des évolutions les plus marquantes du dérèglement climatique. Et dans ce sens, le 6^e rapport du GIEC sur l'évolution du climat (Annexe 9) met en relief une corrélation positive entre le changement climatique et l'accumulation des événements de grande ampleur causant des dommages importants sur les habitations, les entreprises et infrastructures. Les experts mettent en avant la recrudescence des inondations, les tempêtes, et la dégradation des zones côtières causant des dommages importants sur des secteurs économiques clés.

À l'échelle européenne, le rapport récemment publié par le programme européen Copernicus (Annexe 10) alerte sur la situation du continent. En effet, on y observe un réchauffement plus rapide que sur les autres. La température a augmenté en moyenne de 0,56°C par décennie en Europe depuis les années 1990, soit plus qu'en Asie (+0,46°C), en Amérique du Nord (+0,42°C) ou en Afrique (+0,36°C). Cette hausse induit des sinistres plus fréquents et plus intenses nécessitant une prise en charge plus soutenue et plus lourde pour les assureurs.

Impacts du changement climatique observés au niveau des villes, des installations et infrastructures

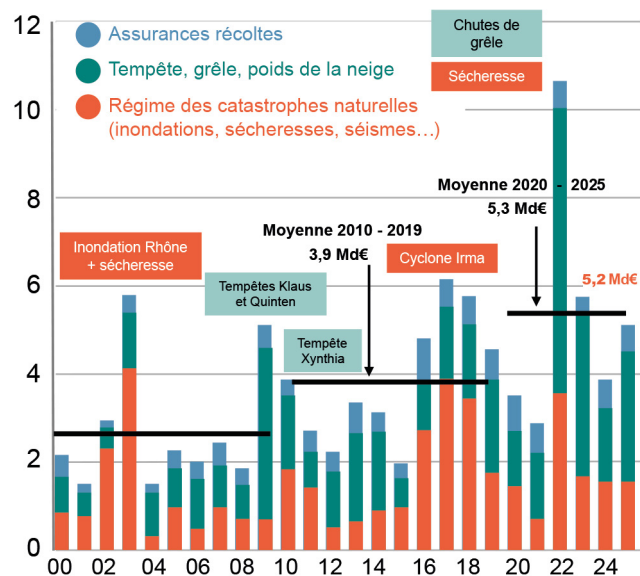


Source : 6^e rapport du GIEC, 2022.

En effet, les tempêtes violentes, les inondations répétées, les sécheresses prolongées, les feux de forêt difficilement contrôlables ou les mouvements de terrain sont devenus des réalités récurrentes qui font sortir le climat du champ de l'aléa pour l'inscrire dans celui du risque systémique. Cela représente aujourd'hui un défi majeur pour les sociétés d'assurance.

En France, entre 2020 et 2025, les coûts de la sinistralité climatique annuelle s'élève en moyenne à 5,3 milliards d'euros. Ces coûts sont largement supérieurs à ceux constatés dans les précédentes décennies. Entre 2010 et 2019, ce montant se limitait à 3,9 milliards d'euros. Cette tendance lourde est confirmée sur la seule année 2022 avec un montant de sinistralité climatique estimé à plus de 10 milliards d'euros. La normalisation des sinistres de cette nature impose aux entreprises une dynamique structurante qui redéfinit en profondeur l'activité de l'assurance en bouleversant la tarification, la modélisation des risques assurables et l'allocation du capital. Elle nécessite également une capacité de réaction massive et rapide face à des sinistres concentrés souvent dans le temps et dans l'espace, parfois sur des territoires étendus. (cf. graphique ci-contre et annexe 11).

Évolution des coûts de sinistralité climatique en France sur les dernières décennies



Source : France Assureurs, conférence de presse 2026 – L'assurance : protéger aujourd'hui pour construire demain.

A. Le dérèglement climatique impose de revoir le modèle assurantiel

Face aux sinistres de masse, le secteur de l'assurance est appelé à adopter de nouvelles organisations et à se doter d'une expertise technique pointue des phénomènes climatiques et un fort engagement humain face à des assurés souvent en situation de vulnérabilité. Dans ce contexte, les sociétés d'assurance voient évoluer les conditions d'exercice de leurs métiers. Elles doivent anticiper les risques liés au changement climatique au regard des impacts importants et récurrents en matière de sinistres et rendre continuellement le régime des catastrophes naturelles en capacité d'absorber les chocs climatiques. L'identification et la mesure des impacts économiques des sinistres engendrent également des évolutions sur la conception des offres.

En France, face aux sinistres climatiques, les professionnels du secteur de l'assurance identifient deux principaux enjeux auxquels les sociétés d'assurance sont confrontées : l'assurabilité et la prévention des risques climatiques.

Le rapport de la Cour des comptes publié en 2026 (Annexe 12) confirme ces enjeux en recommandant la publication annuelle, par l'Observatoire de l'assurabilité, d'une cartographie technique précisant la couverture de l'ensemble du territoire par risque et à l'échelle communale.

Il s'agit d'une carte prospective qui présente l'ensemble des risques naturels et technologiques présents sur le territoire. Le même rapport fait de la prévention climatique une priorité absolue pour réduire l'exposition aux risques (interdiction de construction en zones inondables, rénovation des bâtiments existants). Il préconise la production des plans de prévention des risques dans l'ensemble des zones exposées et leur mise à jour, le cas échéant, après la survenance d'une catastrophe naturelle.

En effet, pour répondre à ces enjeux, les experts interrogés identifient deux leviers d'action : l'impératif de réinventer l'offre assurancielle en y intégrant des contrats paramétriques (indemnisation basée sur des données climatiques, ex. : niveau d'eau) et la nécessité d'investir dans la prévention climatique. Ici, les professionnels de l'assurance et notamment les préventionnistes jouent un rôle central dans la prévention climatique ou le conseil en résilience climatique. Mais dans l'ensemble, les métiers et les compétences sont appelés à évoluer avec une montée en expertise climatique très attendue.

Les métiers de la conception et de l'adaptation de l'offre, ceux de la souscription et de la prévention ainsi que ceux de la gestion et de l'indemnisation des sinistres, connaissent des évolutions majeures en intégrant progressivement de nouvelles compétences dans la modélisation des risques climatiques, l'évaluation des dommages et la tarification dynamique en fonction des aléas.

B. L'assurance un secteur qui accélère la transition vers la neutralité carbone

Les sociétés d'assurance sont soumises depuis plusieurs années à un environnement réglementaire de *reporting* sur la durabilité de plus en plus complet. L'objectif de ces différents rapports est d'améliorer la transparence des informations et des indicateurs en matière de transition écologique et d'inciter les assureurs à réduire l'intensité carbone de leurs activités et portefeuilles d'actifs. Il s'agit de réorienter leurs investissements vers des activités éligibles à la taxonomie européenne, la référence pour les investissements verts.

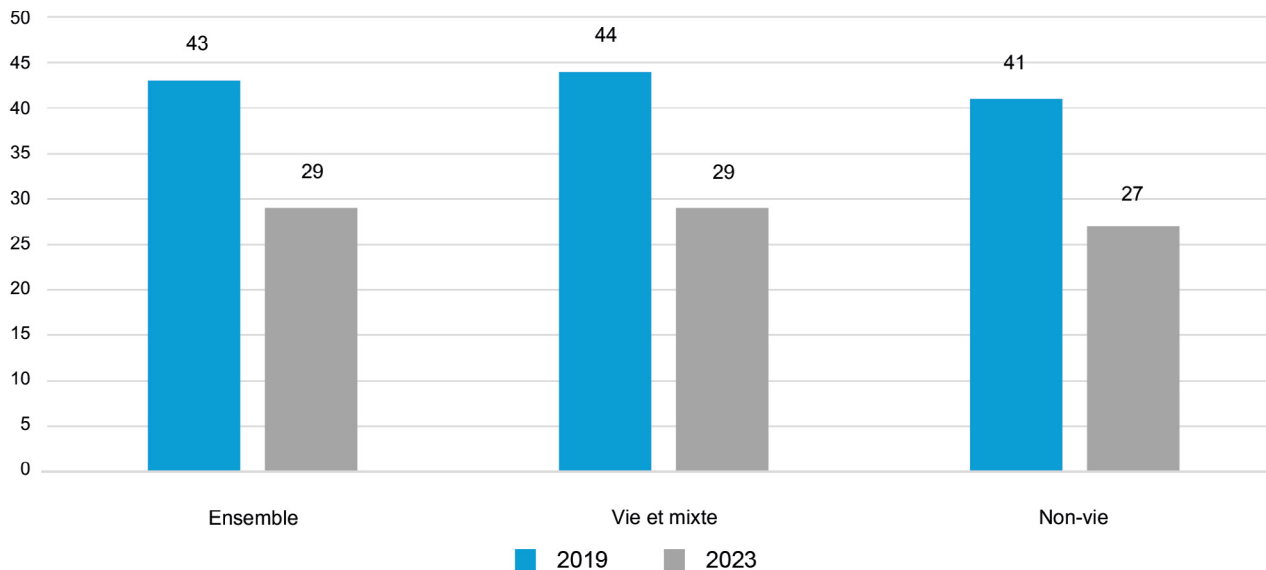
En effet, la montée en puissance des obligations extra-financières (CSRD, EUDR, ISSB, Taxonomie verte européenne, article 29 de la loi Énergie Climat, Devoir de vigilance, TNFD, SBTN...)* et des normes ESG portées par les sociétés d'assurance constitue un vecteur de transformation durable pour le secteur vers la décarbonation de l'activité. Dorénavant, les sociétés d'assurance ne sont plus évaluées uniquement à l'aune de leur efficacité opérationnelle mais aussi de leur capacité à contribuer à des trajectoires bas-carbone, à formuler des prescriptions de réparation sobre et à intégrer des critères de durabilité dans leurs rapports.

*

CSRD	<i>Corporate Sustainability reporting Directive</i>
EUDR	<i>European Union Deforestation regulation</i>
ISSB	<i>International Sustainability Standards Board</i>
TNFD	<i>Taskforce on Nature-related Financial Disclosures</i>
SBTN	<i>Science Based Targets for Nature</i>

En France, cette trajectoire vers la neutralité carbone du secteur se traduit dans les faits par une baisse d'environ un tiers de l'intensité carbone entre 2019 et 2023, passant de 43 tCO₂e/M€ à 29 tCO₂e/M€, comme le note le rapport de l'ACPR de 2025 (Annexe 13). L'intensité carbone se définit par le rapport des émissions financées au total des investissements des assureurs, en valeur de marché, pour lesquels une émission a été identifiée. Elle s'exprime en tonnes de CO₂ par million d'euros investi (tCO₂e/M€). Ce recul s'explique par l'alignement progressif des portefeuilles d'actifs avec l'Accord de Paris et l'adoption d'une stratégie de réduction de l'exposition aux énergies fossiles : fonds labellisés ISR (Investissement Socialement Responsable), *Greenfin*, ou encore les *green bonds*, etc. Il concerne aussi bien l'assurance-vie mixte, qui combine épargne et couverture financière en cas de décès, que l'assurance non-vie. (cf. graphique page suivante).

Évolution de l’empreinte carbone des sociétés d’assurance françaises (en tonnes de CO₂ émis par million d’€) entre 2019 et 2023



Source : ACPR-Banque de France, 2025.

Dans cet effort de décarbonation du secteur, de nouveaux métiers et besoins en compétences émergent. C’est le cas des professionnels tacticiens carbone qui alignent les portefeuilles clients sur les limites planétaires ou de chargés de décarbonation et de biodiversité qui modélisent les risques liés à ces deux enjeux.

Au-delà de l'émergence des métiers dits «verts» portés par la transition écologique, un enjeu majeur subsiste pour les sociétés d'assurance, celui de développer la culture des compétences durables auprès de l'ensemble des collaborateurs. En effet, tous les métiers de l'assurance sont concernés par la durabilité, chacun selon ses spécificités.

Les travaux de l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte (Onemev) et le guide de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale et Environnementale) pourraient éclairer les réflexions des sociétés d'assurance sur ce sujet.

L'intégration de la durabilité dans les métiers de l'assurance

Métiers	Impact sur le travail réel
Gestion d'actifs	Orientation vers des portefeuilles durables, maîtrise ESG, taxonomie européenne
Conseillers clientèle	Devoir de conseil renforcé, pédagogie sur l'impact carbone des placements
Pilotage économique & financier	Reporting extra-financier, stress tests, prospective
Actuariat & marketing	Modélisation complexe, assurance paramétrique, nouveaux produits verts
Souscription & prévention	Analyse des risques climatiques, accompagnement des entreprises
IT & Green IT	Réduction de l'empreinte carbone des SI, <i>green by design</i>
Immobilier & environnement de travail	Bâtiments HQE, <i>smart buildings</i> , gestion optimisée des ressources
Conformité	Réglementation européenne, audit, contrôle interne
Indemnisation	Recours accru à la réparation et au réemploi
RH & communication	Attractivité, marque employeur
RSE	Structuration, pilotage, transformation des pratiques

À RETENIR

Il est à noter que la décarbonation du secteur, bien qu'amorcée, est jugée insuffisante par les experts interrogés, notamment pour respecter l'accord de Paris et atteindre la neutralité carbone en 2050. Poursuivre la réduction de l'empreinte carbone devient une nécessité qui passe par l'impulsion au sein des sociétés d'assurance d'une stratégie permettant de mesurer les émissions CO₂ des assurés et conditionner dans certains cas l'assurance à la réduction de l'empreinte carbone des clients. L'amplification des sinistres climatiques impacte l'organisation des sociétés d'assurance. Elle la transforme avec la constitution d'équipes plus flexibles, renforcées en effectif, pour la gestion des épisodes de catastrophes climatiques.

Flexibilité et mobilisation : mobilisation rapide des gestionnaires de sinistres, inspecteurs et experts après une catastrophe naturelle avec flexibilité des effectifs pour faire face aux pics d'activité (ex. : inondations, tempêtes).

Aménagement des temps de travail : adaptation des horaires pour les équipes intervenant sur les sinistres climatiques avec le télétravail pour les experts en cas de crise (ex. : travail en soirée/week-end).

Renforcement des équipes : recrutement en expertise climatique, recrutement ciblé pour les sinistres climatiques (ex. : sécheresses, inondations) et formation spécifique aux nouveaux risques (ex. : retrait-gonflement des argiles).

Coopération inter-équipes : collaboration entre souscripteurs, experts sinistres et préventionnistes pour une réponse coordonnée et partage des données climatiques en temps réel.

Équipe dédiée à la gestion de crise climatique : certains assureurs envisagent la création de postes spécifiques à la gestion de crise climatique avec une coordination entre le réseau et le siège et une préparation et activation rapide des dispositifs de crise.



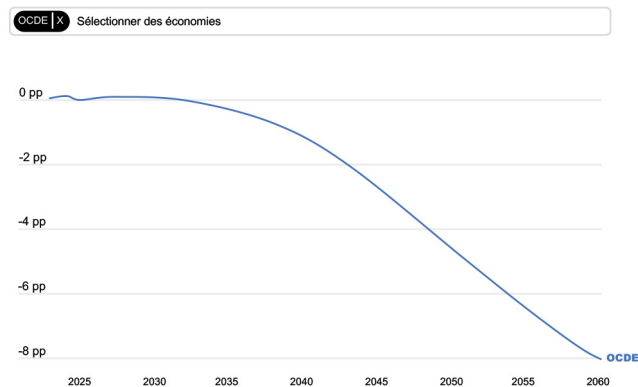
4^E PARTIE
**La perspective
du vieillissement
démographique devient un
enjeu global de protection**

Une natalité en baisse et une espérance de vie qui s'allonge caractérisent le vieillissement démographique dans les pays de l'OCDE. Alors que la cohorte des baby-boomers a quitté la population active, le nombre de personnes en âge de travailler dans les pays membres de l'OCDE (définie généralement entre 20 et 64 ans) décline peu à peu. De ce fait, le taux de dépendance des personnes âgées de ces pays - qui correspond au nombre de personnes de 65 ans et plus rapporté à la population active - a fortement augmenté ces dernières années passant de 19% en 1980 à 31% en 2023. Et en 2060, ce taux s'élèvera à 52% selon les projections de l'organisation intergouvernementale.

La tendance la plus marquante est celle de la population des personnes en âge de travailler qui a cessé de croître et devrait se stabiliser d'ici 2030 avant d'entamer une baisse à compter de 2035. Pour l'heure, cette population est estimée dans l'ensemble des pays de l'OCDE à 820,5 millions en 2024. (cf. graphique ci-contre, Annexe 14)

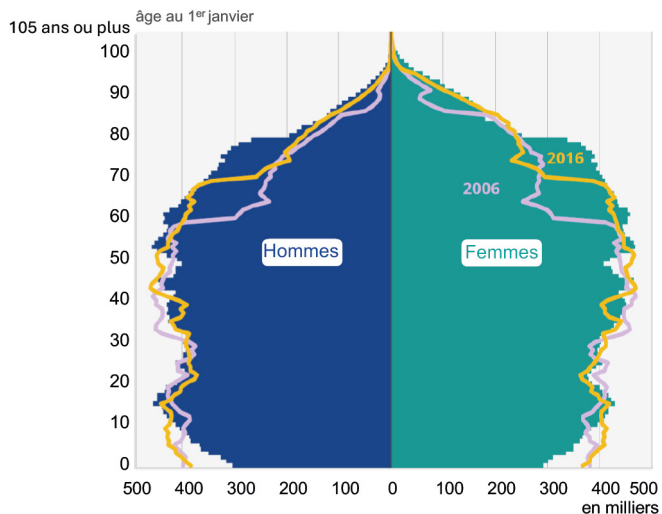
Évolution en point de pourcentage (pp) de la population en âge de travailler dans les pays de l'OCDE

La population d'âge actif va diminuer dans un grand nombre de pays
Variation estimée en points de %, population d'âge actif (20-64 ans)



Source : OCDE (2025) : perspectives de l'emploi.

Pyramide des âges au 1^{er} janvier 2026 en France



Note : Données provisoires pour 2026.

Lecture : Au 1^{er} janvier 2026, 386 000 femmes de 20 ans résident en France (arrondi au millier).

Champ : France en 2016 et 2026 ; France hors Mayotte en 2006.

Source : Insee, recensements et estimations de population.

Longtemps épargnée, la France ne fait plus figure d'exception à cette tendance baissière de sa population active. Selon le dernier bilan démographique de l'Insee (Annexe 15), au 1^{er} janvier 2026, les personnes de 65 ans et plus sont presque aussi nombreuses que celles de moins de 20 ans : les premières représentent 22,2% de la population et les secondes 22,5%. Or, en 2006, 16,4% des habitants avaient plus de 65 ans et 25,1% avaient moins de 20 ans.

Le nombre de personnes âgées d'au moins 65 ans augmente depuis plus de trente ans. Ce phénomène s'accélère depuis le milieu des années 2010 avec le vieillissement des générations du baby-boom dont les plus anciennes auront 80 ans en 2026. Ainsi, les personnes âgées d'au moins 75 ans représentent désormais 11,1% de la population contre 8,2% en 2006. Dans le même temps, le nombre de jeunes diminue avec la baisse des naissances. (cf. graphique ci-contre)

Cette situation représente un double enjeu pour le secteur de l'assurance. D'une part, la réponse aux besoins assurantiels émergents liés à la transition démographique qui s'annonce et d'autre part, l'anticipation et la gestion des effectifs salariés seniors.

A. Des risques bouleversés et des nouvelles attentes

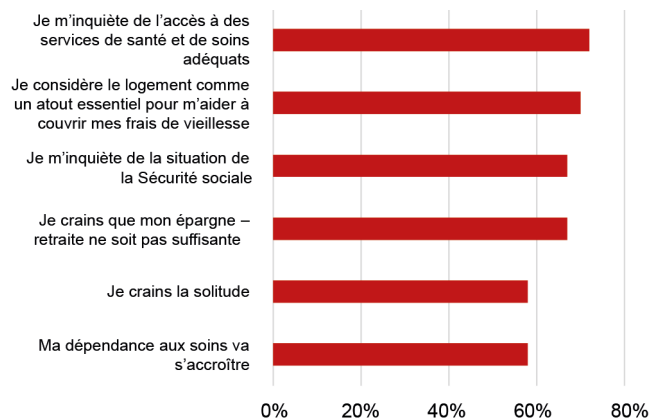
Le vieillissement démographique transforme en profondeur nos sociétés, et par ricochet, le secteur et le marché de l'assurance. Selon un récent rapport de l'Association de Genève (Annexe 16), après avoir longtemps été centrée sur des risques spécifiques comme le décès prématuré, l'invalidité ou les dépenses de santé, l'assurance doit repenser ses modèles afin de mieux répondre aux défis de l'allongement de la durée de vie. Dans ce contexte, de nouvelles situations émergent : la gestion du «risque» de longévité associée à la hausse des coûts des soins de santé liée aux maladies chroniques et à la dépendance.

Bien que dans la plupart des pays de l'OCDE, l'État prend en charge et couvre une part substantielle de ces risques, l'assurance privée est identifiée comme l'acteur clé pour accompagner le vieillissement des assurés dans les années à venir.

Dans une enquête menée par la même association de Genève dans 12 pays dont la France, les répondants expriment plusieurs inquiétudes face à la longévité.

Plus des deux tiers des répondants se montrent inquiets concernant l'accès à des services de soins adaptés, l'insuffisance de leur épargne-retraite ou encore la solidité des systèmes de Sécurité sociale. Pour 58 % d'entre eux, les inquiétudes se portent sur la dépendance et la solitude dans les vieux jours.

Part des répondants en accord avec les affirmations suivantes, face à l'augmentation de l'espérance de vie

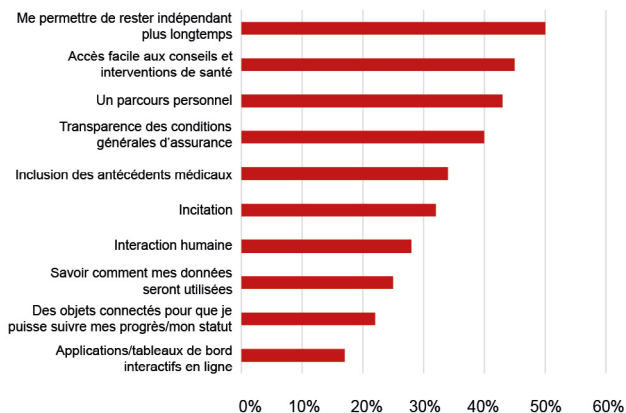


Source : Geneva Association, 2025.

De ce fait, les sociétés d'assurance devront adopter une approche plus globale intégrant assurance-vie, santé et prévoyance dans une logique continue d'accompagnement des parcours de vie. Cette évolution répond à des risques interconnectés mêlant revenus, santé et dépendance avec des impacts directs sur la sinistralité et la fidélisation.

Par ailleurs, les attentes vis-à-vis de l'assurance concernent davantage la prise en charge de la dépendance, l'accessibilité aux soins de santé et la personnalisation des parcours.

Principales attentes vis-à-vis des services d'assurance



Source : Geneva Association, 2025.

En effet, la moitié des répondants mettent en avant le fait de pouvoir vieillir tout en restant autonome. 45% d'entre eux jugent prioritaire l'accessibilité aux soins et 43% privilégient de bénéficier de parcours personnalisés.

Face à ces nouveaux défis, les sociétés d'assurance ont l'opportunité de construire et d'offrir des parcours fluides qui permettent d'améliorer les comportements d'épargne, les choix de couverture et l'adéquation des garanties. Pour la prise en charge de la dépendance et l'accès aux soins, les solutions hybrides public-privé et les investissements dans de nouveaux habitats constituent des pistes d'action.

De plus, ces évolutions impactent nécessairement les activités, les métiers et les compétences. Les métiers de la gestion des prestations (maladie, retraite, prévoyance), de la conception et de l'adaptation de l'offre ainsi que ceux de la souscription et de la prévention sont les plus touchés. Ils doivent adapter la gestion des contrats, revoir les tarifications et intégrer dans leurs modèles «les risques» de longévité et de dépendance.



B. La gestion prévisionnelle des effectifs de la branche professionnelle

Les sociétés d'assurance ne font pas exception à cette dynamique de vieillissement bien que celle-ci ne soit pas très avancée comparé à la situation nationale. Les effectifs demeurent encore jeunes. En effet, les moins de 35 ans représentent 27,4% des effectifs de la branche et les plus de 65 ans ne représentent que 0,5% (cf. graphique ci-contre). Cependant, concilier l'allongement des carrières, les besoins en main-d'œuvre des entreprises et la diversité des aspirations des seniors au regard de leurs parcours de vie et de leurs conditions de travail constitue un défi majeur pour les sociétés d'assurance.

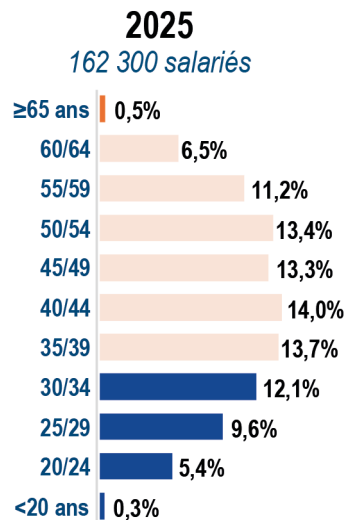
À RETENIR

Pour la gestion prévisionnelle des effectifs, les professionnels identifient deux leviers d'action pour accompagner le vieillissement des collaborateurs :

Pérennisation de l'expertise et transmission des compétences : formation des jeunes sur les mécanismes historiques des produits de longue durée (ex. assurance-vie).

Aménagement des postes : équipements ergonomiques et prévention en santé, adaptés aux seniors, avec plus de flexibilité afin de mieux les accompagner (télétravail, retraite progressive).

Pyramide des âges de la branche des sociétés d'assurances



Source : ROMA 2026 données au 31 décembre 2025.

À RETENIR

Pour ce qui est de l'enjeu de protection globale des assurés, ils mettent en avant quelques pistes de réflexion permettant au secteur de mieux prendre ce virage du vieillissement démographique.

Adopter une approche globale du vieillissement avec des besoins interdépendants : développement de produits et de contrats de dépendance, s'appuyant sur le passage d'une logique de risques simples à des risques complexes.

Tenir compte des risques de dépendance avec une hausse future des besoins : création de postes dédiés à l'accompagnement des séniors.

Anticiper l'accessibilité financière : il existe un risque d'inaccessibilité des mutuelles pour les seniors modestes. Le développement d'offres inclusives est nécessaire.

Prévoir la maîtrise des coûts et pression sur les tarifs : développement de programmes de prévention et coaching en santé afin de maintenir les seniors en bonne santé et maîtriser les dépenses.





5^E PARTIE
**L'accélération de
la digitalisation est au service
de la conformité et de la lutte
contre la fraude**

Le secteur de l'assurance poursuit sa digitalisation et connaît de ce fait des avancées réglementaires importantes en matière de résilience et de confiance numérique ces dernières années. Le règlement (UE) 2024/1183 qui impose aux États membres de fournir des portefeuilles d'identité numérique (eIDAS 2) aux citoyens de l'UE d'ici la fin de 2026 va impacter le secteur en contribuant à cette résilience numérique et à la lutte contre les fraudes d'identité. D'autres règlements européens vont dans le même sens : l'entrée en vigueur du *Digital Operational Resilience Act* (DORA), de MiCA sur les crypto-actifs et l'adoption de l'IA Act.

Si le texte DORA constitue un cadre harmonisé pour l'ensemble du secteur financier (banque et assurance) et renforce les exigences en matière de gouvernance et de gestion du risque informatique, le règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act) adopté le 13 juin 2024 est bâti sur une logique de sécurité des produits, en poursuivant 3 objectifs :

- › Assurer une utilisation sécurisée et éthique de l'IA,
- › Promouvoir l'innovation et la compétitivité,
- › Protéger les droits fondamentaux et les droits des citoyens.

À terme, il s'agit de créer un marché unique européen de l'« IA de confiance ». En effet, face à la digitalisation du secteur, à la gestion de données massives, à l'intégration progressive de l'IA et à la hausse des attaques numériques, la cybersécurité et la lutte contre la fraude demeurent des boucliers essentiels.

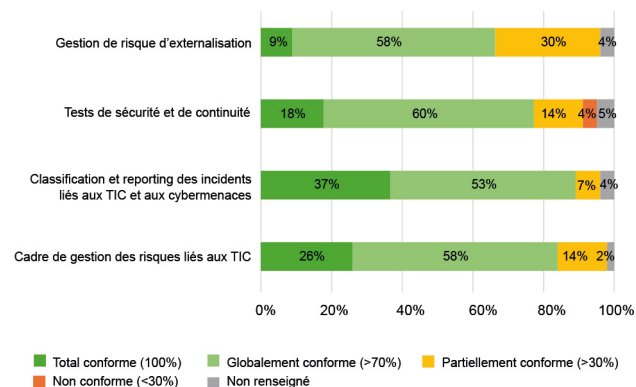


A. Des assureurs alignés avec les exigences en matière de cybersécurité et de gestion des risques numériques

Le règlement européen *Digital Operational Resilience Act* (DORA) est entré en application le 17 janvier 2025. Il permet de mettre en place un régime de déclarations et d'échanges des incidents de sécurité informatique entre autorités européennes, de tester la résilience opérationnelle conduite par les établissements ainsi que d'établir un régime de surveillance directe des acteurs et prestataires numériques par les organismes idoines.

Fin 2025, une large majorité des assureurs déclare être en conformité pour les quatre piliers du règlement DORA (Annexe 17). Les entreprises semblent moins avancées pour celui relatif à la gestion du risque d'externalisation avec 30% des organismes partiellement conformes. (cf. graphique ci-contre, Annexe 17).

Niveaux de conformité du secteur de l'assurance vis-à-vis de la réglementation DORA, fin 2025



Source : ACPR-Banque de France, 2026, Webinaire DORA, support de présentation.

B. La digitalisation contribue à améliorer la qualité et l'efficacité de la conformité réglementaire

L'accroissement des cyberattaques qui visent les données critiques des assurés et les flux financiers opérés par les entreprises du secteur conduit les assureurs à accentuer la protection des données et la détection des fraudes avec la modernisation des technologies et le renforcement des infrastructures. L'apport de l'IA générative accroît dans ce sens la productivité des organisations dans la gestion de la conformité et améliore l'efficacité réglementaire.

Ainsi, les assureurs sollicitent les startups des *RegTech* qui développent des solutions permettant de simplifier et d'accélérer la mise à jour des données sur l'identité des clients mais aussi de mieux surveiller les transactions suspectes et frauduleuses. C'est une réponse structurelle qui permet de réduire de façon drastique les risques de fraude documentaire et identitaire et les coûts qui y sont associés.

Cependant, le pilotage efficace de la conformité ne dépend pas uniquement de la technologie. Les directions du contrôle interne doivent ainsi évoluer dans leur rôle afin de créer et de diffuser une culture de la conformité auprès de l'ensemble des salariés sur deux points majeurs : la conformité liée à la cybersécurité et les obligations prudentielles.

À RETENIR

Dans le secteur, la conformité est identifiée comme un levier stratégique mais aussi comme une contrainte croissante pour les assureurs. Le « millefeuille réglementaire » modifie et alourdit les processus opérationnels et les priorités des assureurs. Pour autant, la conformité aux normes leur garantit une bonne image en leur épargnant de lourdes sanctions financières et réputationnelles.



La conformité et les obligations réglementaires

Encadrent

La cybersécurité et la lutte contre la fraude

Renforcées par



1. La digitalisation améliore la qualité et l'efficacité de la conformité réglementaire

- › La digitalisation permet de générer, vérifier et archiver automatiquement les documents réglementaires, en réduisant les erreurs et les délais :
 - ✓ L'IA génère des centaines de documents réglementaires, et les systèmes digitaux facilitent les audits et les contrôles (ACPR, CNIL),
 - ✓ Veille réglementaire et mise à jour automatique des documents.
- › La digitalisation renforce la conformité aux réglementations :
 - ✓ On parle de « conformité by design » ou de conformité proactive, avec un système d'alerte permanent pour les mises à jour réglementaires.

2. La digitalisation renforce la cybersécurité et la lutte contre la fraude

- › Les outils digitaux permettent une détection plus rapide, plus précise et plus automatisée des fraudes :
 - ✓ Analyse et croisement de données massives par l'IA, afin de détecter les fraudes.
- › La digitalisation améliore la précision des contrôles :
 - ✓ Précision et automatisation des contrôles avec l'usage de systèmes sophistiqués de reconnaissance automatique des pièces justificatives,
 - ✓ Traçabilité numérique des processus pour éviter les fraudes sur les sinistres,
 - ✓ Détection des cyberfraudes avec des équipes dédiées à la surveillance en temps réel des transactions suspectes et frauduleuses.

À RETENIR


Les assureurs utilisent progressivement des technologies avancées, pour assurer la conformité et la lutte contre la fraude :

Les outils « RegTech » : Pour faciliter l'automatisation de la mise en conformité et la détection des fraudes, des assureurs sollicitent les start-ups des « RegTech ». Ces derniers fournissent de nouvelles technologies permettant de rendre inaltérable la sécurité des données, dans le KYC et la vérification des identités des assurés via des *process Wallet/e-identity*. Ici, les métiers de la distribution et de la souscription seront progressivement impactés.

Avec la digitalisation de la conformité et la lutte contre la fraude une nouvelle organisation des équipes est requise :

La collaboration inter-équipes : un travail conjoint est nécessaire avec le partage de données entre la conformité, la cybersécurité et la lutte contre la fraude, pour mieux détecter et tracer les transactions suspectes.





6^E PARTIE
**La montée des tensions
géopolitiques introduit
la prise en charge du risque
associé**

L'institut de recherche sur la paix d'Oslo note que le nombre de conflits internationaux observé en 2024 est au plus haut depuis 1945. Une situation qui s'accroît avec les tensions géopolitiques impliquant notamment le Venezuela, l'Iran et des frictions émergentes autour du Groenland. La Coface, acteur majeur de la gestion du risque de crédit commercial au niveau mondial, définit le risque géopolitique comme « l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif, nationales ou internationales, pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice ou exportatrice, ou investissant à l'étranger ». Ainsi, les faits pouvant entrer dans la définition du risque géopolitique sont : la guerre avec une puissance étrangère, la confiscation de biens, le non-paiement, le risque juridictionnel ou encore les embargos.

Dans un monde où les risques géopolitiques pourraient devenir une composante durable de l'environnement économique, une nouvelle lecture du risque « politique » ou « géopolitique » s'impose avec l'enjeu pour le secteur de l'assurance de se doter d'outils capables de sécuriser les investissements et notamment ceux réalisés à l'international. En effet, les tensions internationales soulèvent une question fondamentale sur la façon dont le secteur peut intégrer ce contexte dans l'analyse et la modélisation du risque.

Bien que l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (EIOPA) estime que les assureurs restent solides et bien capitalisés malgré un paysage mondial difficile, elle souligne aussi que les risques liés aux tensions internationales sont à même de dévaluer leurs actifs financiers et de bouleverser leur bilan.



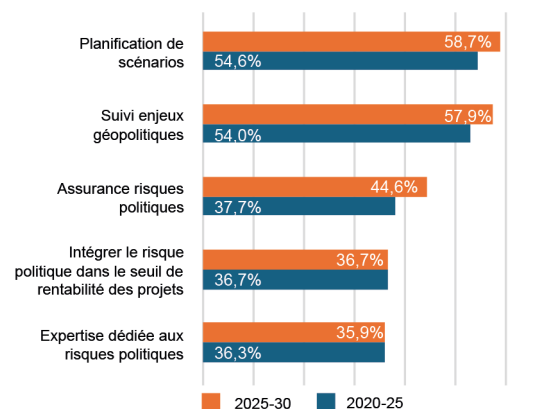


A. Les entreprises multinationales adoptent des mesures spécifiques pour la gestion des risques géopolitiques

L'étude réalisée par l'institut Howden, auprès de 500 décideurs en gestion des risques et de trésorerie au sein de multinationales basées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 milliard de dollars, montre que 51% des entreprises interrogées ont subi une perte « géopolitique » liée à un investissement international entre 2020 et 2025. En moyenne, 6% de ces entreprises ont subi des pertes supérieures à 100 millions de dollars sur la même période.

D'ici 2030, dans ce contexte, les multinationales adopteront de plus en plus des outils de gestion des risques politiques et s'assureront davantage contre ces risques. En effet, 44,6% des entreprises se disent prêtes à souscrire une assurance politique ou géopolitique pour la période 2025-2030 contre 37,7% pour la période précédente (2020-2025), soit une hausse de 18% (cf. graphique ci-contre, Annexe 18).

Répartition des mesures spécifiques prises par les multinationales pour la gestion des risques géopolitiques



Source : Howden, Editorial Institute, 2025.

B. Des tensions qui impactent moins les assureurs nationaux que les multinationales du secteur

À ce stade, les tensions géopolitiques ne sont pas jugées prioritaires par les professionnels du secteur dans l'analyse des facteurs d'impact, en comparaison des autres transformations en cours.

Néanmoins, si l'on s'intéresse de près à ce facteur, les multinationales de l'assurance sont les principales concernées par ces tensions et les risques économiques inhérents. Elles s'emploient à répondre à de nouvelles exigences et aux incertitudes qui menacent les investissements à l'étranger. En revanche, les assureurs locaux sont moins impactés. Lorsqu'ils le sont, c'est par le biais des entreprises françaises assurées qui opèrent dans le transport ou la logistique.

En France, les sociétés d'assurance interrogées convergent sur le fait que l'instabilité politique et sociale latente et généralisée au niveau national prend – pour le moment – le pas sur les tensions géopolitiques. Les assureurs déclarent subir dans ce contexte national un risque et un inconfort dans la gestion prévisionnelle et la construction des budgets.

Toutefois, la cartographie des risques réalisée par France Assureurs en 2026 (Annexe 19) montre qu'à court terme, le risque politique qui regroupe désormais les dimensions française, européenne et mondiale, enregistrent la plus forte progression parmi l'ensemble des risques. Et face à ce contexte incertain, les sociétés d'assurance doivent relever des défis majeurs sur les quatre activités suivantes : assurance des chaînes d'approvisionnement, assurance de transport maritime, réassurance, assurance cyber-risques géopolitiques. Pour y répondre, elles développent et renforcent les offres assurantielles avec des tarifications adaptées.

Les 4 types d'activité impactés avec les réponses à apporter :

- › **Assurance des chaînes d'approvisionnement** : ruptures d'activité liées aux conflits, pénuries de matières premières.
- › **Assurance de transport maritime** : blocage des navires, augmentation des coûts.
- › **Réassurance** : réévaluation des coûts.
- › **Assurance cyber-risques géopolitiques** : augmentation des cyber-risques géopolitiques.



- › **Assurance des risques politiques** : développement de produits spécifiques pour les multinationales.
- › **Garanties carence de fournisseur** : un produit qui se développe, mais peu souscrit.
- › **Exclusions géographiques** : restriction des couvertures dans les zones à haut risque, des clauses spécifiques et choix stratégique pour réduire l'exposition.
- › **Assurance de transport et logistique** : adaptation des contrats pour couvrir les nouveaux risques (détours maritimes, surcoûts logistiques).
- › **Assurance cyber-risques géopolitiques** : couvertures spécifiques, inclusion du cyber-risques dans les garanties, avec une attention accrue sur les attaques étatiques.

Les modèles de tarification identifiés :

- › **Tarification dynamique** : ajustement des primes en temps réel en fonction des données géopolitiques.
- › **Majorations pour les zones à risques** : tarification adaptée aux risques géopolitiques.
- › **Tarification des risques logistiques** : couverture des surcoûts logistiques et primes indexées sur les coûts d'approvisionnement.
- › **Tarification des cyber-risques** : primes spécifiques pour les cyber-risques géopolitiques et couverture élargie pour les entreprises exposées.



7^E PARTIE **Annexes**

ANNEXES - 1^{re} Partie

Éléments de contexte

Annexe 1 : France Assureurs, L'assurance en 2025 : protéger aujourd'hui pour construire demain

<https://www.franceassureurs.fr/wp-content/uploads/2026-03-25-deck-cdp-v-corrige-27-mars-13h15.pdf>

Annexe 2 : ACPR-Banque de France - 2024, rapport annuel

https://acpr.banque-france.fr/system/files/2025-05/20250527_ra_acpr_2024.pdf

ANNEXES - 2^e Partie

L'intelligence artificielle continue de transformer le monde du travail

Annexe 3 : OCDE-2023, Perspectives de l'emploi de l'OCDE, intelligence artificielle et marché du travail

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2023/07/oecd-employment-outlook-2023_904bcef3/aae5dba0-fr.pdf

Annexe 4 : OCDE-2025, L'adoption de l'IA par les petites et moyennes entreprises

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/12/ai-adoption-by-small-and-medium-sized-enterprises_9c48eae6/1dbf96ef-fr.pdf

Annexe 5 : OCDE-2023, The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-ai-surveys-of-employers-and-workers_ad686e91/ea0a0fe1-en.pdf

Annexe 6 : Blog de Yves Cazeau, Architecture organisationnelle, extrait du livre de Luc Ferry « IA, grand remplacement ou complémentarité ? »

<https://organisationarchitecture.blogspot.com/2026/02/transformation-de-la-societe-et-du.html>

Annexe 7 : Artificial Intelligence : friend or foe for hiring in Europe today ? - BCE, mars 2026

https://www.ecb.europa.eu/press/blog/date/2026/html/ecb_blog20260304~d9e34fc95f.fr.html

Annexe 8 : Erik Brynjolfsson, Bharat Chandar, Ruyu Chen, 2025 - Employment Effects of Artificial Intelligence

https://digitaleconomy.stanford.edu/app/uploads/2025/11/CanariesintheCoalMine_Nov25.pdf

Autres sources mobilisées :

CSNP, Avis n° 2026-04 du 26 mars 2026 sur l'adoption de l'intelligence artificielle par les entreprises françaises

<https://csnp.fr/wp-content/uploads/2026/03/Avis-n%C2%B02026-04-du-26-mars-2026-sur-ladoption-de-lintelligence-artificielle-par-les-entreprises.pdf>

Oxford Economics -2023, the economic impact of generative ai in the us

https://www.cognizant.com/en_us/aem-i/document/oxford-economics-gen-ai-economic-model/the-impact-of-generative-AI-in-the-US-wf2354000.pdf

ANNEXES - 3^e Partie

Les catastrophes climatiques ne sont plus des phénomènes périphériques, mais une contrainte structurelle

Annexe 9 : Sixième rapport d'évaluation du GIEC - impacts, adaptation et vulnérabilité (2023)

<https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/summary-for-policymakers/#figure-spm-2>

Annexe 10 : European State of the Climate 2025, Copernicus, 29 avril 2026

<https://climate.copernicus.eu/sites/default/files/custom-uploads/ESOTC-2025/ESOTC-2025-report.pdf>

Annexe 11 : France Assureurs, 2025 - L'assurance : protéger aujourd'hui pour construire demain

<https://www.franceassureurs.fr/wp-content/uploads/2026-03-25-deck-cdp-v-corrige-27-mars-13h15.pdf>

Annexe 12 : Cour des comptes 2026, L'assurance des catastrophes naturelles : un enjeu de soutenabilité financière

https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2026-04/20260427_Assurance-des-catastrophes-naturelles.pdf

Annexe 13 : ACPR-Banque de France-2025, Empreinte carbone des assureurs : proposition d'indicateurs climatiques pour le secteur de l'assurance

https://acpr.banque-france.fr/system/files/2026-02/20260227_DEF49_Empreinte_Carbone.pdf

Autres sources mobilisées :

L'argus de l'assurance-2025, Guide de la durabilité dans l'assurance

France Assureurs, Impact du changement climatique sur l'assurance à l'horizon 2050 (2022)

https://www.franceassureurs.fr/wp-content/uploads/2022/09/vf_france-assureurs_impact-du-changement-climatique-2050.pdf

Datavisualisation Generali : les faits marquants du changement climatique et de son impact en France en 2023

<https://presse.generalifr.com/actualites/datavisualisation-generalifr-les-faits-marquants-du-changement-climatique-et-de-son-impact-en-france-en-2023-7791-a5035.html>

Axa climate -2022, changement climatique, impacts, adaptation et vulnérabilité résumé à l'intention des décideurs

https://www.itlos.org/fileadmin/itlos/documents/cases/31/Dossier_COSIS_20221212/A31_dossier_COSIS_doc_3_summary.pdf

[GUIDE] FORMATION : Comment transformer les métiers de demain en éco-métiers ? - Orse.org

<https://www.orse.org/publication/guide-formation-comment-transformer-les-metiers-de-demain-en-eco-metiers>

<https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/observatoire-national-emplois-metiers-leconomie-verte>

ANNEXES - 4^e Partie

La perspective du vieillissement démographique devient un enjeu global de protection

Annexe 14 : OCDE-2025, Perspectives de l'emploi de l'OCDE, Pouvons-nous surmonter la crise démographique ?

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/79445578-fr.pdf

Annexe 15 : INSEE-2026, Bilan démographique 2025

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8719824?sommaire=8721209>

Annexe 16 : Geneva Association-2025, Insurance and the Longevity Economy : Navigating protection in the era of 100 year lives

https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2025-02/insurance_and_longevity_report_1902_final.pdf

Autres sources mobilisées :

Haut-commissariat à la stratégie et au plan-2025, Décrochage démographique : cinq évolutions du marché du travail

https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/2025/2025-10-28%20CollecduPlan%20n%C2%B0%2010%20-%20D%C3%A9crochage%20d%C3%A9mographique/H CSP-2025-CdP%20N%C2%B010-March%C3%A9%20du%20travail_27octobre12h45.pdf

ANNEXES - 5^e Partie

L'accélération de la digitalisation est au service de la conformité et de la lutte contre la Fraude

Annexe 17 : ACPR-Banque de France - 2026, Webinaire DORA, support de présentation

<https://acpr.banque-france.fr/fr/reglementation/focus-sur-la-reglementation/transverse/digital-operational-resilience-act-dora>

Autres sources mobilisées :

Argus de l'assurance – 2025, eIDAS 2.0, le changement de paradigme qui transforme le secteur de l'assurance

ANNEXES - 6^e Partie

La montée des tensions géopolitiques introduit la prise en charge du risque associé

Annexe 18 : Howden-2025, Rapport sur l'assurance-crédit et les risques politiques

<https://www.howdengroupholdings.com/sites/default/files/2025-09/howden-pri-survey-stepping-up.pdf>

Annexe 19 : France Assureurs, 2025 - L'assurance : protéger aujourd'hui pour construire demain

<https://www.franceassureurs.fr/wp-content/uploads/2026-03-25-deck-cdp-v-corrige-27-mars-13h15.pdf>

ÉTUDES DISPONIBLES

ROMA – Bilan social et formation des salariés de l'assurance

- › Description annuelle, au niveau national et régional, du profil sociodémographique des salariés de la branche professionnelle de l'assurance (depuis 1996) et de la formation professionnelle continue (depuis 2006)

Baromètre prospectif

- › Actualisé chaque année, le Baromètre prospectif explore, à un horizon glissant de 3 à 5 ans, les grandes tendances d'évolution du secteur et leurs conséquences sur les métiers et les compétences (depuis 2000)

Profil métiers et études thématiques

- › Le métier de la vente en 2030 (2025)
- › Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle (2024)
- › De la formation à l'apprenance : la fabrique des compétences après la prise de poste (2023)
- › Métiers en tension et difficultés de recrutement dans l'assurance (2022)
- › L'agilité dans tous ses états, revue exploratoire de quelques questions RH (2021)
- › Les séniors, l'alternance et le télétravail dans l'assurance et l'assistance (2021)

- › Les métiers de la gestion et de la maîtrise des risques au temps du digital (2020)
- › Les métiers de l'indemnisation au temps du digital (2020)
- › Les métiers de l'actuariat et de la conception technique au temps du digital (2019)
- › Les métiers de la souscription et de la gestion de contrats au temps du digital (2019)
- › Les métiers du marketing au temps du digital (2019)
- › Les métiers de l'assurance au temps du digital : analyse des tendances transversales (2018)
- › Le référentiel des métiers Cadre de l'assurance (en partenariat avec l'APEC – 2004 et 2017)
- › D'une obligation de moyens à une exigence de résultats, quelle formation demain dans l'assurance ? (2017)
- › Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance (2016)
- › Les métiers de la conduite du changement (2015)
- › Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- › Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- › Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012 + Focus en 2018)



Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site.

Mentions de Protection de Propriété Intellectuelle

1. Droits d'Auteur

Tous les livrables produits et diffusés par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance sont protégés par le droit d'auteur. Cela inclut, sans limitation, les rapports, les études, les articles, les présentations, les supports de formation, et tout autre matériel écrit, graphique ou audiovisuel. Toute reproduction, distribution, ou utilisation non autorisée de ces matériels est strictement interdite sans l'accord préalable écrit de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

2. Marques et Logos

Les marques, logos, et autres éléments d'identité visuelle de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance sont protégés par le droit des marques (dépôt effectué auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle). Leur utilisation, reproduction, ou modification sans autorisation préalable est interdite, sauf accord préalable écrit de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance.

3. Confidentialité

Les informations confidentielles échangées dans le cadre des activités de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, comprenant mais sans s'y limiter, les données et études sectorielles de l'assurance sont protégées. Elles ne peuvent être divulguées à des tiers sans autorisation explicite.

4. Droit d'utilisation des livrables

Sauf stipulation contraire, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance accorde un droit limité, non exclusif et non transférable pour l'utilisation des livrables à des fins personnelles ou internes. Toute autre utilisation, y compris mais sans s'y limiter, la reproduction, la modification, ou la distribution à des fins commerciales, nécessite une autorisation écrite préalable.

5. Responsabilité

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ne saurait être tenu responsable de toute utilisation inappropriée ou illégale des livrables par des tiers. Les utilisateurs sont tenus de respecter l'ensemble des lois applicables en matière de propriété intellectuelle.

6. Modifications des mentions de protection de la propriété intellectuelle des livrables

L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance se réserve le droit de modifier ces mentions de protection de propriété intellectuelle à tout moment. Les modifications prendront effet dès leur publication sur le site web de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ou par tout autre moyen de communication.

En utilisant les livrables de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, vous acceptez de respecter les conditions énoncées ci-dessus. Pour toute question ou demande d'autorisation, veuillez contacter directement l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (observatoire@obs.gpsa.fr).



26 Boulevard Haussmann

75009 Paris

observatoire@obs.gpsa.fr

www.metiers-assurance.org

