OEMA

Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance



Les nouveaux entrants et l'assurance

Décrypter leurs attentes et aspirations professionnelles pour faciliter leur intégration et les fidéliser

Générations X, Y et Z :
de l'attractivité à la fidélisation

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA),

association paritaire régie par la loi du 1er 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.

Junior ESSEC Conseil

1ère Junior-Entreprise européenne

59 ans d'expérience

15 Chefs de Projet en année de césure

Plus de 10 000 études réalisées

Junior ESSEC est la première Junior-Entreprise d'Europe.

Fondée en 1967, initiatrice du mouvement des Junior-Entreprises en France avec la création de la Confédération Nationale des Junior-Entreprises, elle n'a depuis jamais perdu sa place de leader.

Les maîtres-mots de Junior ESSEC sont l'excellence, l'ambition et le professionnalisme : plus de 250 études réalisées par an pour des grands groupes, PME, entrepreneurs ou cabinets de conseil, un système de fonctionnement atypique parmi les Junior-Entreprises (Chefs de Projet à plein temps pendant 21 mois totalement disponibles pour leurs Clients, recrutement calqué sur le modèle des cabinets professionnels, binômage par niveau d'expérience, etc.), professionnalisme et savoir-faire maintenus tous les ans par la transmission de compétences.

REMERCIEMENTS

L'Observatoire tient à remercier les entreprises contributrices et leurs collaborateurs qui ont contribué à la réalisation de cette étude.

Etude réalisée avec le soutien financier de l'Opco Atlas et de France Assureurs

Faire connaître → rendre la promesse crédible → accueillir et intégrer → développer les compétences → ouvrir des perspectives → reconnaître et fidéliser

Des attentes à l'engagement : construire des parcours cohérents et fidélisants

Dans un contexte marqué par le renouvellement des équipes, l'évolution des métiers et la transformation des attentes à l'égard du travail, l'attractivité et la fidélisation constituent des enjeux majeurs pour la branche des sociétés d'assurances. Si le secteur dispose de nombreux atouts, ceux-ci restent encore insuffisamment connus ou perçus par les candidats. Une fois le recrutement réalisé, la capacité à tenir la promesse employeur, à accompagner les premiers mois et à rendre visibles les perspectives professionnelles devient déterminante.

Cette étude, menée par l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance conjointement avec la Junior ESSEC Conseil, vise à mieux comprendre les attentes et les aspirations professionnelles des nouveaux entrants, issus des générations X, Y et Z. Elle analyse les facteurs qui influencent leur choix de rejoindre le secteur, leur intégration et leur engagement dans la durée. Elle examine également les pratiques déjà déployées par les entreprises ainsi que les attentes des recruteurs et des managers.

Les enseignements recueillis mettent en évidence un enjeu central : assurer une continuité entre la promesse formulée au moment du recrutement, les pratiques managériales et l'expérience réellement vécue par les collaborateurs. La fidélisation ne repose donc pas sur une action isolée, mais sur la construction d'un parcours cohérent, depuis la découverte des métiers jusqu'aux perspectives d'évolution, en passant par le recrutement, l'intégration et le développement des compétences.

Pour restituer ces enseignements, l'étude adopte un **format inédit en fiches thématiques**, conçu pour conjuguer lisibilité, pragmatisme et opérationnalité. Structurées autour des différentes étapes du parcours, **attirer, convaincre, accueillir, former, faire progresser et fidéliser**, ces fiches forment un ensemble cohérent tout en pouvant être consultées et mobilisées indépendamment, en fonction des besoins et des priorités de chacun.

Chaque fiche articule des chiffres clés, les principaux enseignements de l'étude, des pistes d'action, des questions d'autodiagnostic et renvoie vers des liens utiles (benchmark, vidéo, podcast…). Cette approche doit permettre aux entreprises, aux partenaires sociaux et, plus largement, à toutes les parties intéressées par l'attractivité des métiers et la fidélisation des collaborateurs, de **s'approprier facilement les résultats et de les traduire en actions concrètes.** L'ambition est ainsi de proposer non seulement une restitution des constats mais également un outil directement mobilisable pour éclairer les réflexions, questionner les pratiques et accompagner le passage à l'action.

Une méthodologie croisant les sources et les regards

L'étude repose sur un dispositif en quatre volets complémentaires, combinant données documentaires, approches qualitatives et quantitative :

- **Une recherche documentaire**, fondée notamment sur les données du ROMA 2025 de l'OEMA, des sources sectorielles et un benchmark des pratiques RH mises en œuvre par les principaux assureurs.
- **Des entretiens individuels qualitatifs** menés auprès de huit professionnels des ressources humaines et managers issus de différentes entreprises du secteur.
- **Une enquête quantitative** réalisée auprès de 500 étudiants, collaborateurs du secteur de l'assurance et professionnels d'autres secteurs, parmi lesquels des représentants des ressources humaines et des managers.
- **Des ateliers collectifs**, organisés autour de trois thématiques : les parcours et la mobilité, la formation et l'intelligence artificielle, ainsi que la fidélisation observée depuis le terrain.

Le croisement de ces différentes sources permet de confronter les attentes des nouveaux entrants aux pratiques des entreprises et à l'expérience des acteurs de terrain. Il apporte ainsi une lecture à la fois quantitative, qualitative et opérationnelle des leviers permettant de mieux faire connaître les métiers de l'assurance, de sécuriser l'intégration et de favoriser l'engagement dans la durée.

Sommaire

Fiche 1	ATTIRER	6
Fiche 2	CONVAINCRE	8
Fiche 3	ACCUEILLIR	10
Fiche 4	FORMER	12
Fiche 5	FAIRE PROGRESSER	14
Fiche 6	FIDELISER	16

Faire connaître l'assurance pour permettre une projection réaliste

CHIFFRES CLÉS

35,4%
des interrogés ont une image peu favorable du secteur

87,8%
des salariés de l'assurance ont une image positive du secteur

44,7%
des interrogés se déclarent mal informés

Entre 3 et 5/10
niveau de connaissance moyen du secteur par les étudiants

Pour 29,2%
la méconnaissance du secteur constitue un frein à l'entrée dans l'assurance

CE QUE DIT L'ÉTUDE

Fossé de perception : il existe un fossé entre la perception du secteur en interne et l'image externe de la profession

- **En interne** : les salariés en poste dans l'assurance ont une **perception très positive du secteur** et jugent le **marché extrêmement porteur**
- **En externe** : le secteur souffre d'un **déficit de visibilité.** Le secteur reste méconnu et insuffisamment valorisé

Les **atouts du secteur sont parfois découverts après l'entrée** : équilibre de vie, formation interne, autonomie, qualité de vie au travail, sens social et évolutions professionnelles

Déficit d'image et méconnaissance des jeunes : les freins à l'entrée dans l'assurance :

- **Frein n°1 : image peu désirable du secteur**
- **Frein n°2 : méconnaissance du secteur** notamment des étudiants de l'université, d'école de commerce ou d'ingénieurs
- **Frein n°3 : mauvaise perception des opportunités** offertes par le secteur et les métiers

Beaucoup découvrent encore l'assurance par hasard ou une fois entrés dans le secteur, signe que les métiers restent insuffisamment connus. Dans ce contexte, les investissements en marque employeur peinent à produire pleinement leurs effets tant que les réalités professionnelles demeurent abstraites pour le grand public

Métiers particulièrement en tension : audit, actuariat et data science, management et projets IT, vente itinérante, sinistres standards, SI et gouvernance tech

CE QU'IL FAUT RETENIR

Un déficit d'image plus qu'un déficit d'attractivité : le principal défi de l'assurance n'est pas ce qu'elle est mais l'image qu'elle véhicule auprès du grand public, notamment des jeunes. La question est moins celle de l'attractivité que celle de la connaissance et de la perception du secteur

Pour y répondre, il est essentiel de rendre plus visibles les métiers, les trajectoires professionnelles et les possibilités de carrière qui caractérisent la branche professionnelle

PISTES D'ACTION

La perception du secteur évolue fortement avec le niveau d'information : mieux connaître l'assurance conduit à en avoir une image plus positive et à mieux percevoir les opportunités qu'elle offre
La première bataille est donc une **bataille de visibilité des métiers et du secteur**. La communication doit donc rendre visibles leurs réalités, authentiques et concrètes, sans les idéaliser

1 Partenariats renforcés avec les Écoles

cibler les écoles de commerce et d'ingénieurs via des formats immersifs

2 Communication sur les métiers d'avenir

valoriser la data, l'actuariat et l'IA pour contrer l'image administrative

3 Campagnes Marque Employeur

incarner les trajectoires réelles et la diversité des parcours

4 Réseau d'Ambassadeurs

privilégier la parole directe des professionnels, notamment sur les réseaux

5 Forums Campus et Immersion

multiplier les stages de découverte et la cooptation dès l'enseignement supérieur

6 Mettre en avant les rôles à impact

accentuer le rôle sociétal et environnemental de l'assureur

QUESTIONS POUR SE SITUER

- Disposez-vous d'un réseau d'ambassadeurs/de référents sur les réseaux et lors des forums campus ?
- Vos annonces valorisent-elles des projets technologiques concrets (IA, Data) plutôt que des fiches de postes statiques ?
- Avez-vous mesuré la notoriété de votre marque employeur auprès des étudiants des filières cibles (Bac+3 à Bac+5) ?



LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Promotion des métiers :
Tutos de Chloé
Tutos de Tom
Les métiers de l'assurance Enass
Les métiers de la vente à l'ère de l'IA

Webinaire sur Spotify

Podcasts les métiers de l'assurance Enass

Attentes générationnelles – Benchmark Ass/Banque

Attentes générationnelles – témoignages SA

Actions RH et communication



Aligner l'offre sur les attentes générationnelles et rendre la promesse employeur claire, transparente et tenable

CHIFFRES CLÉS

60%
des 20-30 ans privilégient les projets confiés et la rémunération

61,4%
des 30-40 ans font de l'équilibre de leur vie un critère de choix

80,0%
l'intérêt des missions constitue pour les 40 ans et + un critère de choix

35,8%
des 25-34 ans considèrent la RSE comme très importante

Près de 50%
des répondants citent le télétravail comme un critère important

CE QUE DIT L'ÉTUDE

Attentes partagées : **le sens des missions et la flexibilité** constituent un socle commun à toutes les générations. Les autres attentes sont largement partagées mais leur ordre de priorité varie :

- **La génération Z :** a une **faible connaissance** du secteur. Elle a des attentes salariales précises, combinées à une demande de sens et de transparence
- **La génération Y :** a une **connaissance moyenne** du secteur. Elle exprime de fortes attentes en matière de rémunération, d'équilibre de vie et de formation. Elle recherche l'autonomie et un management participatif. Elle est particulièrement sensible à la RSE (2,5 fois plus que la moyenne)
- **La génération X :** a une **très bonne connaissance** du secteur. Elle recherche avant tout l'intérêt pour les missions qui lui sont confiées. Elle est en demande de sécurité, de cadre structuré et de rémunération en package global et revendique un engagement par la reconnaissance de l'expertise et la transmission

Les candidats questionnent de plus en plus tôt le télétravail, les horaires, la rémunération, les avantages, les missions, les perspectives d'évolution, la culture et le sens du travail

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'offre employeur doit devenir modulaire : un même package ne peut pas répondre aux priorités de toutes les générations. L'offre nécessite un discours différencié en fonction des générations

La flexibilité et la clarté favorisent le passage de l'intérêt à l'engagement : la flexibilité organisationnelle et la clarté des parcours d'évolution scellent la conversion des candidats

La cohérence entre promesse et réalité du terrain est déterminante : la promesse employeur doit être explicite avant l'embauche et cohérente avec ce que le candidat vivra dans son métier, son équipe et son organisation de travail. Pour l'employeur, il s'agit d'anticiper l'écart entre les attentes et la réalité dès le recrutement afin de sécuriser les ruptures prévisibles une fois le salarié en poste

PISTES D'ACTION

1 Clarté de l'offre

présenter avec clarté les missions, les conditions d'exercice, les avantages, les modalités d'organisation du travail et les perspectives d'évolution

2 Visibilité des attentes dès l'offre

rendre visibles dès l'offre d'emploi les modalités de flexibilité et de télétravail, particulièrement importantes pour les candidats extérieurs au secteur

3 Intégration du manager dès le recrutement

assurer la continuité entre la présentation du poste, les pratiques managériales et l'expérience vécue pour faire du manager un relais de la promesse

4 Cohérence entre les différents discours

veiller à la cohérence entre le discours de recrutement, les politiques RH, les pratiques managériales et la réalité vécue dans l'équipe*

5 Lisibilité des métiers et des parcours

outiller l'orientation avec des informations concrètes sur les métiers, les conditions de travail et les parcours professionnels

6 Diversité des évolutions professionnelles

présenter les évolutions professionnelles au-delà de la seule progression hiérarchique (mobilité, changement de métier, élargissement des compétences)

*Donner à voir la traduction concrète des engagements RSE, auxquels les 25-34 ans accordent une attention particulière

QUESTIONS POUR SE SITUER

- Les missions et le quotidien des métiers sont-ils présentés concrètement ?
- Les conditions d'exercice sont-elles clairement explicitées ?
- Les compétences, passerelles et perspectives sont-elles visibles ?
- La diversité des parcours professionnels est-elle valorisée ?



LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Promotion des métiers :
Tutos de Chloé
Tutos de Tom
Les métiers de l'assurance Enass
Les métiers de la vente à l'ère de l'IA

Webinaire sur Spotify

Podcasts les métiers de l'assurance Enass

Attentes générationnelles – Benchmark Ass/Banque

Attentes générationnelles – témoignages SA

Actions RH et communication

Faire des premiers mois une phase de sécurisation et de découverte du métier

CHIFFRES CLÉS

34,9% déclarent ne disposer d'aucun guide d'intégration

22,3% ne savent pas si un guide existe

37,7% des interrogés se déclarent mal informés

+ 1 sur 3 nouveaux entrants intégrés en une à deux semaines

CE QUE DIT L'ÉTUDE

L'intégration reste le maillon faible face aux attentes générationnelles : les intégrations sont souvent **trop courtes** - pour un secteur technique - et **rarement formalisées** et les outils d'intégration sont souvent absents

Le décrochage précoce (0-6 mois) : il naît d'un **écart entre les promesses et la réalité,** ce qui peut être aggravé par un management distant ou un télétravail accordé avant l'autonomie

L'évaluation de la période d'essai se fait sans indicateur formalisé dans de nombreuses entreprises

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'intégration doit permettre de monter en compétences, de créer du lien et de vérifier progressivement que le métier correspond au projet du collaborateur

Un accompagnement progressif et de qualité est nécessaire afin d'éviter les situations de décrochage, de fragilisation ou d'isolement

Le manager est le pivot de l'intégration, avant même le contenu du poste. Sa présence et son accompagnement conditionnent largement la qualité des premiers mois, en particulier lors de la prise de poste, des changements organisationnels ou de l'entrée dans le télétravail

La période d'essai apparaît dès lors comme le moment clé où se mesure la réussite de cette intégration, à travers le sentiment d'appartenance, la montée en autonomie et l'appropriation de l'environnement de travail

LES 4 ESSENTIELS D'UNE BONNE INTÉGRATION

1. QUALITE DU MANAGEMENT DIRECT
2. FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT
3. ACCUEIL PAR LES EQUIPES
4. CLARTE DES MISSIONS

LES 3 PHASES QUI SEMBLENT FONCTIONNER

1 Pré-intégration

contact anticipé, plateforme digitale, manager préparé

2 Jour J incarné

présence du manager, parrainage, journée d'accueil

3 Suivi progressif

feedbacks (retours réguliers), tutorat, communauté

PISTES D'ACTION

1. **Structurer l'intégration** formaliser un parcours d'intégration d'au moins 1 mois avec référentiel
2. **Accompagner et rassurer** pour éviter le risque de décrochage dans les 6 premiers mois
3. **Rechercher l'engagement des managers** dans le process d'intégration
4. **Outiller le parrainage** généraliser le système de parrainage distinct de la ligne hiérarchique
5. **Conditionner le télétravail** réserver le travail hybride à la pleine autonomie du collaborateur
6. **Définir des jalons clairs** clarifier les objectifs de la période d'essai dès la première semaine
7. **Points d'étape 30/60/90 jours** formaliser des échanges réguliers distincts des revues d'objectifs



QUESTIONS POUR SE SITUER

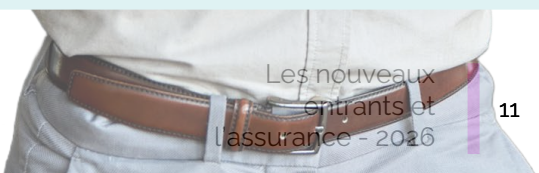
- Votre entreprise formalise-t-elle un livret/parcours d'intégration transmis dès la promesse d'embauche ?
- Un parrain hors hiérarchie est-il attribué à 100% des nouveaux entrants et alternants ?
- Réalisez-vous des bilans d'étonnement systématiques à 1 mois et 3 mois d'ancienneté ?

LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Webinaire sur Spotify

Intégration benchmark et témoignages SA



Fidéliser par une formation continue, personnalisée et ancrée dans la pratique

CHIFFRES CLÉS

89,5% des salariés sont formés pour une durée moyenne de **33,3 h**

63,6% des sessions sont non obligatoires

95,1% bénéficient d'une formation ouverte et à distance

82,0% des dirigeants du secteur font de l'IA une priorité stratégique

73,1% des managers estiment que le numérique modifie les attentes des nouveaux entrants

Depuis 2020, 26,1% de progression dans le domaine SI/Digital

CE QUE DIT L'ÉTUDE

La différence entre générations porte davantage sur l'usage des modalités que sur la perception de la formation : l'ingénierie pédagogique combine *e-learning*, micro-learning, libre-service, classes virtuelles, gamification, formats hybrides et présentiel recentré sur la mise en situation. Les préférences dépendent aussi du métier et des profils individuels

L'essor de l'adaptive et data learning : **personnalisation par les compétences** plutôt que par les métiers et apprentissage basé sur la donnée

Les plus jeunes s'emparent plus spontanément des catalogues en libre-service ; d'autres doivent être informés et encouragés. Ils **peuvent être plus à l'aise avec certains outils** sans que cela signifie une maîtrise des usages professionnels structurés. **Les profils expérimentés** peuvent, quant à eux, **avoir besoin d'être rassurés** face à la crainte d'une disparition du métier ou d'une perte de valeur de l'expertise

Le mentorat inversé et les ateliers croisés permettent d'associer **l'agilité digitale des juniors** à **l'expertise métier des seniors.**

L'IA s'impose à la fois comme **thématique de formation** (fondamentaux, acculturation, pratique du prompt et usages responsables) et comme **outil pédagogique** (bac à sable, agents conversationnels pour s'entraîner à la relation client, feedback) bien que l'écriture de prompts ne soit pas innée, même chez les plus jeunes

Le manager reste un levier à activer : le **temps de formation doit être planifié**, notamment dans les métiers opérationnels

CE QU'IL FAUT RETENIR

La bonne formation intervient au bon moment, selon les compétences réelles, et se prolonge par la pratique, le soutien du manager et les échanges entre pairs

L'acculturation technologique est un levier de rétention : offrir des formations modernes répond aux fortes attentes de montée en compétences des générations Y et Z

La transmission intergénérationnelle : marier l'expertise métier de la génération X avec l'aisance digitale des plus jeunes renforce la cohésion et le sentiment d'appartenance

PISTES D'ACTION

1 Hybrider les parcours

recentrer sur la mise en situation et la co-construction collective

2 Structurer l'acculturation à l'IA

Intégrer des modules de formation obligatoires sur les fondamentaux de l'IA générative dès l'intégration

3 Déployer le mentorat inversé

formaliser des binômes de transmission croisée

4 Personnaliser par les compétences

passer d'un prisme métier→ formation à compétences → formation et via l'adaptive et data learning*

5 Ancrer par la pratique

bacs à sable, simulations, agents conversationnels après chaque formation : la compétence se consolide en pratique

6 Outiller les managers

former au management intergénérationnel

*Apprentissage individualisé et basé sur la donnée

QUESTIONS POUR SE SITUER

- La formation part-elle des compétences réelles du salarié ?
- Le manager planifie-t-il le temps de formation ?
- La formation permet-elle de pratiquer dans des conditions proches du réel ?
- L'IA est-elle utilisée comme outil pédagogique ?
- Encouragez-vous activement le reverse mentoring et la transmission intergénérationnelle au sein de vos équipes ?



LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Webinaire sur Spotify

ROMA 2026 - Formation

« Rendre les parcours internes visibles, réalistes et accompagnés »

CHIFFRES CLÉS

9,6%
Taux de mobilité externe dans l'assurance

6,0%
Taux de mobilité interne dans l'assurance

Jusqu'à 35,0% à 38,0%
de mobilités internes annuelles lorsqu'elles sont bien outillées

La **1ère** mobilité interne intervient en moyenne au cours de la **3ème** année de présence dans l'entreprise

CE QUE DIT L' ÉTUDE

Le cap des 2-3 ans est décrit comme un **moment de questionnement et de mobilité**.

Les seniors peuvent être fidélisés par la reconnaissance de leur expertise, la **transmission**, le **mentorat** et les **missions complexes**.

Les profils plus jeunes peuvent rechercher rapidement **responsabilités, variété et autonomie**

Les pratiques pour faire progresser : académies métiers, parcours de reconversion de 12 à 18 mois, passerelles, filières d'expertise, formations certifiantes, projets transverses et accompagnement individuel.

Les guides ne sont pas autoporteurs : témoignages, "jours des métiers", immersions, détachements et échanges avec les managers rendent les possibilités concrètes.

La mobilité interne ne fonctionne pas comme un catalogue : elle exige une **cartographie des métiers et des aires de compétences,** un **témoignage,** un **relais humain** et une **occasion concrète** de se projeter

SPÉCIFICITÉS MÉTIERS ET TERRITOIRES

- **Les métiers IT, data, IA, digital et actuariat** peuvent être davantage exposés à la concurrence et aux départs par opportunité
- **Les métiers de gestion et certaines fonctions opérationnelles** peuvent connaître une présence plus longue
- **Les métiers de relation client** peuvent nécessiter des passerelles pour prévenir la fatigabilité et permettre de changer de mission
- **La mobilité vers un autre métier** peut nécessiter une formation ou un accompagnement dédié
- **Dans les sites en région** où les postes sont principalement opérationnels, la mobilité fonctionnelle locale peut être un levier lorsque la mobilité géographique est impossible pour des raisons familiales

CE QU'IL FAUT RETENIR

Le cap des 2-3 ans est un moment de fragilité prévisible au cours duquel l'absence de perspective de mouvement peut conduire les générations Y et Z à quitter l'entreprise

La mobilité interne fidélise là où elle est outillée

Le délai nécessaire pour acquérir une technicité doit être expliqué et jalonné

Les profils attentistes peuvent nécessiter une démarche proactive des RH ou des managers

PISTES D'ACTION

1 Faire de l'IA un jalon de carrière

Référents IA, éthiciens métier ; articuler IA (personnalisation) et collectifs de pairs (co-construction)

2 Rendre la mobilité désirable

Cartographies métiers et compétences, témoignages de parcours réels et accompagnement humain
La visibilité seule ne suffit pas

3 .Reconnaître les parcours experts autant que managériaux

Faire le lien entre compétences acquises, missions et mobilité

5 Présenter

les délais réalistes et les conditions d'accès aux mobilités



QUESTIONS POUR SE SITUER

- Un salarié visualise-t-il les métiers accessibles depuis son poste ?
- Connaît-il les compétences et délais nécessaires ?
- Existe-t-il un relais humain pour transformer l'envie en projet ?
- Les mobilités d'expertise sont-elles suffisamment reconnues ?
- Les dispositifs sont-ils accessibles aux salariés des sites régionaux ?

LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Webinaire sur Spotify

ROMA 2026 – Rubrique mobilités

Analyse des mobilités interne

« Prévenir le désengagement et faire de la fidélisation une responsabilité quadripartite »

CHIFFRES CLÉS

12 ans
Ancienneté moyenne dans l'assurance en 2025

38,6%
des managers ne savent pas s'il existe des dispositifs de rétention au sein de leur entreprise

15,3%
des managers considèrent qu'il existe des actions de rétention structurées au sein de leur entreprise

34,8%
des nouveaux entrants pensent qu'aucun outil de rétention existe

86,6%
des professionnels RH se disent actifs en matière de fidélisation

60%
des RH considèrent la fidélité de la gen'Z correcte alors qu'elle est considérée comme difficile par **30,4%** des managers

CE QUE DIT L'ÉTUDE

Facteurs de départ et de rétention : le **socle social et la flexibilité** proposés dans l'assurance retiennent mais ils peuvent aussi installer une posture d'attente s'ils ne sont pas associés à de l'engagement et à des possibilités d'agir. Les pics de départ, pour tous les profils, **se situent entre 3 et 5 ans** et la **rémunération reste décisive** (70 à 80% des départs sur certains profils en tension comme l'IT, la data ou l'actuariat s'expliquent par le pécuniaire sur cette même période). De plus, une bonne gestion des départs peut permettre un retour

Le signal faible du désengagement silencieux : au-delà du turnover brut, il faut surveiller l'absentéisme et la multiplication des demandes de full télétravail, **symptômes d'un décrochage progressif**

Gouvernance quadripartite : la fidélisation repose sur une co-responsabilité indispensable entre la RH, les managers, les collaborateurs et les instances de direction. 1/3 des managers affirment par ailleurs ignorer les actions de rétention existantes (déficit de communication interne)

CE QU'IL FAUT RETENIR

Le manager est le **1er facteur de départ** alors qu'il est aussi le **1er levier de rétention**

Au-delà de l'intégration, **la rétention souffre d'un déficit de déploiement et de communication** : les actions et dispositifs existent mais restent invisibles des managers

Le secteur dispose de fondations solides. Toutefois, un travail de **cohérence entre outils, pratiques managériales et lisibilité des parcours** serait à développer.

La fidélisation doit être quadripartite :

- RH : orienter, accompagner et rendre les dispositifs lisibles
- Managers : écouter, clarifier, reconnaître et agir au quotidien
- Collaborateurs : être acteurs de leur parcours et exprimer leurs aspirations
- Instances de direction et représentatives : soutenir, débattre et aligner les politiques avec les réalités du terrain

PISTES D'ACTION

1 Diffuser un kit manager "rétention"

rendant visibles les dispositifs existants

2 Privilégier la proximité et l'authenticité

la présence du manager de proximité aux côtés de l'équipe est essentielle

3 Instaurer une gouvernance quadripartite de la fidélisation

RH, managers, collaborateurs, instances de direction

4 Piloter par la donnée

tableaux de bord partagés entre RH et managers

5 Repérer le désengagement au-delà du turnover

absentéisme, fatigue, perte de sens, retrait progressif

6 Agir sur les moments de fragilité

en systématisant des entretiens de perspective proactifs à 2-3 ans d'ancienneté notamment

7 Revaloriser le management de proximité

former les managers aux outils de rétention existants et réconcilier les managers avec la gen'Z

LEVIERS D'ACTION MÉTIERS ET GÉNÉRATIONNELS

- **Relation client** : surveiller la fatigue et l'absentéisme et travailler sur l'accompagnement et les mobilités fonctionnelles
- **IT, data, IA, digital et actuariat** : agir sur la rémunération, l'expertise, la progression et les projets stimulants dans un contexte concurrentiel
- **Alternants et personnes en reconversion** : suivre la présence, l'engagement, la compréhension du métier et le soutien du collectif
- **Seniors** : la reconnaissance de leur expertise, la transmission, le mentorat et les missions complexes
- **Jeunes** : responsabilités, variété et autonomie



QUESTIONS POUR SE SITUER

- Disposez-vous d'outils de rétention ?
- Les managers savent-ils vers quel dispositif orienter un collaborateur ?
- Les collaborateurs sont-ils acteurs de leur parcours ?

LIENS UTILES

Webinaire de l'étude

Webinaire sur Spotify

La fidélisation



Etudes 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)

Profils métiers et études thématiques

- Série imagine :
  Le métiers 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)
- Les 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)

Diagnostics et rapports

- Mixité et diversité dans les sociétés d'assurance (en partenariat avec France Assureurs – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013

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

www.metiers-assurance.org

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 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 et 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 tenue 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).

OEMA

Observatoire de l'Évolution
des Métiers de l'Assurance

26 Boulevard Haussmann
75009 PARIS
observatoire@obs.gpsa.fr
www.metiers-assurance.org

Junior ESSEC CONSEIL

01 30 75 05 05
je@junioressec.com