OEMA

Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance

SYNTHÈSE D'ÉTUDE

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 répondantes et leurs collaborateurs qui ont contribué à la réalisation de cette étude..

Étude réalisée avec le soutien financier de l'Opco Atlas et de FRANCE ASSUREURS

L'OEMA mobilise un dispositif en 4 volets complémentaires pour comprendre les attentes des nouveaux entrants et les fidéliser

LE CONTEXTE

- L'OEMA analyse depuis 30 ans l'évolution des métiers et des compétences de la branche des sociétés d'assurances.
- Renouvellement des équipes et transformation profonde des attentes des générations X, Y et Z (digital, rapport au travail, formation, etc.).
- L'ancienneté moyenne est élevée mais recule : fidéliser devient aussi stratégique que recruter.

LES OBJECTIFS

- Décrypter les attentes et aspirations des nouveaux entrants de l'assurance (générations X, Y, Z).
- Identifier les bonnes pratiques d'intégration et de fidélisation déjà déployées.
- Comprendre les attendus des entreprises (RH, managers, recruteurs).
- Préparer la modélisation de parcours fidélisants pour la branche professionnelle.

UN DISPOSITIF EN 4 VOLETS COMPLÉMENTAIRES

1 Recherche documentaire

- ROMA 2025 par l'OEMA et sources sectorielles
- Benchmark des pratiques RH des principaux assureurs.

2 Entretiens qualitatifs

8 entretiens auprès des professionnels des RH et de managers : AXA, Swiss Re, SMABTP, CNP Assurances, Matmut, AÉSIO Mutuelle, MAIF, France Assureurs…

3 Enquête quantitative

Enquête auprès de 500 étudiants (commerce, ingénieurs, université), collaborateurs du secteur de l'assurance et d'autres secteurs, dont RH et managers.

4 Focus groups

3 sessions thématiques :

- Parcours et mobilité,
- Formation et IA,
- Rétention vue du terrain.

La branche des sociétés d'assurances affiche une dynamique d'emploi favorable portée par un niveau de recrutement élevé et une montée en compétences continue

162 700
salariés dans la branche
+ 0,9% par rapport à 2024

18 400
recrutements en 2025
Dont 4 500 alternants

93,6%
de salariés en CDI
Le type de contrat dominant

60,8%
de femmes
Stable depuis 10 ans

42,6 ans
d'âge moyen
Ancienneté : 12,0 ans

54,0%
de cadres
+ 8 pts en 10 ans

28,2%
de Bac+5 et plus
Contre moins de 20% en 2005

89,5%
de salariés formés

7 200
alternants
4,4% des effectifs
+ 27% en 5 ans

81,9%
d'accès au télétravail
(théorique)
108,9 jours/an

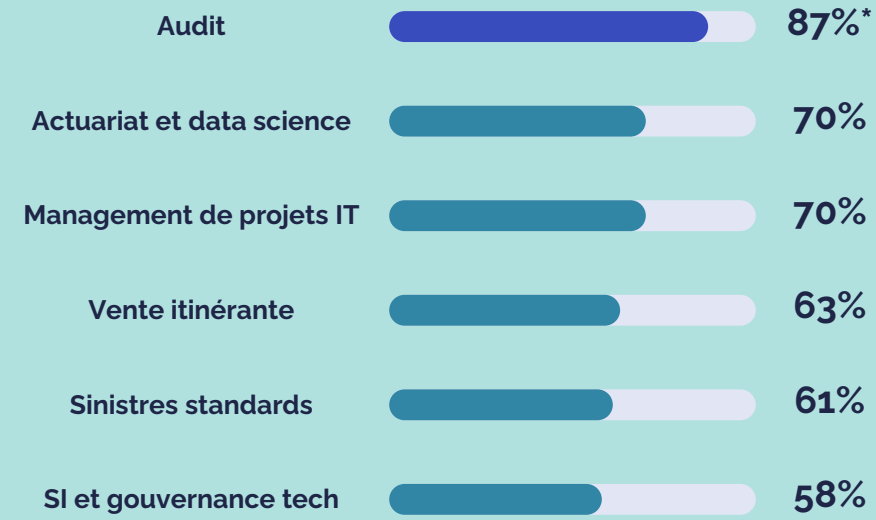
Le secteur de l'assurance est créateur d'emplois : + 15 600 postes nets en 10 ans.
Un élan porté par la montée en qualification, une culture de formation massive et un modèle hybride (télétravail) désormais structurel.

La solidité du secteur se heurte à une double alerte : une ancienneté moyenne en recul et des recrutements difficiles sur certains métiers

LA FIDÉLISATION S'ÉRODE

Ancienneté moyenne	**De 14,1 à 12,0 ans**	- 2 ans en 10 ans : Les carrières linéaires reculent
Sorties 2024	**17 000**	+ 25,0% depuis 2020 : Un marché plus fluide
Turnover CDI	**7,0%**	Stable par rapport à l'année 2024
Mobilité : Externe et interne	**9,6% 6,0%**	On quitte plus qu'on ne bouge en interne
Mobilité interne (2020 - 2025)	**- 8%**	de 9 780 à 9 000 mobilités en 5 ans : un levier moins exploité

MÉTIERS EN TENSION



- *Note de lecture : l'audit se distingue très nettement avec un indice de tension de 87 %, soit près de neuf répondants sur dix qui identifient des difficultés de recrutement sur ce métier*

Métiers les plus mobiles : **stratégie et transformation, relation client**
Les moins mobiles : **Vente itinérante**

Les départs se concentrent entre **3 et 5 ans d'ancienneté**. Le SI/Digital croît de **+ 26,0% depuis 2020** mais ne compte que **30,1% de femmes**. **Fidéliser devient aussi stratégique que recruter.**

Les difficultés de recrutement trouvent leur source dans un fossé de perception : le secteur convainc en interne mais reste méconnu des jeunes

LE FOSSÉ DE PERCEPTION

Collaborateurs du secteur

- **87,8%** ont une image positive ou très positive
- **73,1%** jugent le marché de l'emploi porteur
- Confiance d'insertion : **6,48 / 10**

Répondants hors secteur

- **29,1%** le jugent stable, **22,3%** peu valorisé
- **44,7%** se disent mal informés
- Parmi les intéressés, **40,0%** trouvent le secteur peu valorisé

CONNAISSANCE DU SECTEUR

Note moyenne /10



- **47,5%** des étudiants en école de commerce ignorent si le marché est porteur,
- **47,7%** des universitaires le jugent porteur.

TROIS FAMILLES DE FREINS

35,4% **Image peu désirable du secteur**

Métiers répétitifs : **12,4%**
Peu innovant : **8,8 %**
Image traditionnelle : **7,1%**

29,2% **Méconnaissance**

Métiers et formations : **11,5%**
Visibilité des parcours : **8,0%**

26,5% **Conditions perçues**

Peu de diversité de missions : **11,5%**
Peu de terrain : **8,8%**

La connaissance permet la conversion : la part jugeant le secteur attractif passe de **1,2% à 23,4%** lorsque la connaissance devient très bonne.
En particulier, **85,0%** de la **génération X** constatent un secteur en transformation,
contre **51,5%** de la **génération Z** : le déficit d'image se joue à l'externe et chez les plus jeunes.

Au-delà du déficit d'image, des attentes globalement partagées mais qui nécessitent un discours différencié en fonction des générations

Socle commun à toutes les générations

1. Sens des missions
2. Flexibilité

Z Génération Z - 20-30 ans

- **Connaissance du secteur :**
4/10 : la plus faible

- **Critères** :
Projets et rémunération : **60,0%**
Télétravail : **39,0%**

- **La fidélité perçue est positive** :
Positive : **29,3%** | Négative : **16,7%**

- **Des attentes salariales précises**, combinées à une demande de **sens** et de **transparence**

Y Génération Y - 30-40 ans

- **Connaissance du secteur** :
5,6/10

- **Critères** :
Rémunération : **71,7%**
Equilibre : **61,4%**
Formation ; **24,5%**

- **Autonomie et management participatif** attendus

- Le **critère RSE est important** pour **35,8%** :
2,5× la moyenne

X Génération X - 40 ans et +

- **Connaissance du secteur** :
7,8/10

- **Critères** :
Intérêt des missions : **80,0%**
Culture d'entreprise : **45,0%**

- Demande de **sécurité**, de **cadre structuré** et de **rémunération** en package global

- Un engagement par la **reconnaissance de l'expertise** et la **transmission**

- Une préférence pour le **présentiel**

Le télétravail est souvent cité comme un critère important : à **46,6% hors assurance** contre **25,4% en poste**
Pour la génération Z : **38,5%** | Pour la génération Y : **43,4%** | Pour la génération X : **13,3%**.
Un même package ne peut adresser toutes les générations : l'offre employeur doit devenir modulaire.

Face à ces attentes, l'intégration reste le maillon faible : trop courte et rarement formalisée

DES INTÉGRATIONS TROP COURTES POUR UN SECTEUR TECHNIQUE



Plus de la moitié des alternants sont intégrés en moins de 4 semaines.

LES 4 ESSENTIELS D'UNE BONNE INTÉGRATION (importance / 5)



Le **manager** est le pivot de l'intégration : avant même le contenu du poste.

LE RÉFÉRENTIEL D'INTÉGRATION, MARQUEUR DE MATURITÉ RH

34,9%	22,3%	37,7%	5,1%
Aucun guide déclaré	Ne savent pas	Guide formalisé	En construction

LES 3 PHASES QUI SEMBLENT FONCTIONNER

1. **Pré-intégration** — Contact anticipé, plateforme digitale, manager préparé
2. **Jour J incarné** — Manager présent, parrainage, Journée d'accueil
3. **Suivi progressif** — Retours réguliers, communautés, tutorat

Risque n° 1 : **le décrochage précoce** (0-6 mois), né 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.
La période d'essai reste le pivot d'évaluation, sans indicateur formalisé dans de nombreuses entreprises.

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

DES DISPOSITIFS INVISIBLES POUR LES MANAGERS

Actions de rétention, vues par les managers :

38,6%	19,5%	15,3%
Ne savent pas	Rien	Actions structurées

Côté RH : **86,6% se disent actifs** mais **34,8% des managers affirment que rien n'existe**.

Fidélité de la génération Z : difficile pour **30,4% des managers** et correcte pour **60,0%** des **RH**.

Un déficit de déploiement et de communication interne, pas ou peu d'initiatives.

TROIS MOMENTS DE FRAGILITÉ PRÉVISIBLES

0-6 mois

Écart entre attentes et réalité du poste pour toutes les générations, en particulier la génération Z (ruptures de période d'essai en hausse).

2-3 ans

Absence de perspectives de mouvement, en particulier pour les générations Z et Y.

3-5 ans

Pic des départs, pour tous les profils : le pécuniaire explique 70-80% des départs sur certains périmètres ; IT, data, actuariat

Le vrai signal n'est pas le turnover mais le **désengagement silencieux** : absentéisme, surconsommation d'avantages, demandes de full télétravail. Le manager est à la fois le **1er levier de fidélisation** et le **1er facteur de départ** ; la mobilité interne fidélise là où elle est outillée (jusqu'à 35-38% de mobilités annuelles). La fidélisation est **quadripartite : RH, managers, collaborateurs, instances de direction.**

La profession dispose déjà de leviers éprouvés, à activer dans un contexte où l'IA transforme les métiers et les attentes

BONNES PRATIQUES DES EMPLOYEURS

Écoles et visibilité

Forums et partenariats
9 assureurs labellisés "Engagement Jeunes" sur 35 entreprises.

Marque employeur

"L'Audace n'a pas d'âge" (AXA), "A Home for Those Who Dare" (Allianz), "Here. Now" (Generali), "Votre talent, notre engagement" (Covéa) Certifications Top Employer

Canaux

Ambassadeurs internes, chatbot carrière, LinkedIn et plateformes écoles
82,0% des étudiants sont favorables à la prise de parole des collaborateurs

Intégration et liens

Parrainage, mentorat et mentorat inversé, communautés de pratique, rotation des postes, académies internes (AllianzU, Generali Academy, Campus MAIF), intégration long format

MUTATIONS TECHNOLOGIQUES et MÉTIERS

IA stratégique

82,0% des dirigeants du secteur en font une priorité
Mais **7,0%** seulement l'ont déployé à grande échelle

Emplois transformés

50,0% des postes verront leurs tâches profondément modifiées : l'humain se recentre sur les cas complexes et la relation client

Nouveaux métiers

Data science, cybersécurité, référents IA et éthiciens métier
SI/Digital : **+ 26,0%** d'emplois depuis 2020

Formation augmentée

Apprentissage individualisé, agents conversationnels, retour instantané.
Mais l'écriture de prompts n'est pas innée, même chez les jeunes

Attentes en mutation

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

8 recommandations transforment ces acquis en parcours fidélisants, en misant sur la cohérence entre outils, management et lisibilité des carrières

1 Sécuriser les ruptures prévisibles

- Intervenir proactivement à 0-6 mois et à 2-3 ans
- Anticiper l'écart entre attentes et réalité dès le recrutement.

2 Individualiser, pas segmenter

- Cadre commun, parcours redessiné selon l'individu
- Le moment de vie prédit mieux que la génération

3 Rendre la mobilité désirable

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

4 Revaloriser le management de proximité

- 1er levier de fidélisation et 1er facteur de départ
- La formation à l'intergénérationnel est non négociable

5 Personnaliser par les compétences

- Passer de d'un prisme :
  Métier → formation
  à ***Compétences → formation***
- via adaptive & data learning (apprentissage individualisé et basé sur la donnée).

6 Ancrer par la pratique

- Bacs à sable, simulations, agents conversationnels après chaque formation
- La compétence se consolide en pratique

7 Faire de l'IA un jalon de carrière

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

8 Partager la responsabilité

- Fidélisation quadripartite : RH, managers, collaborateurs, instances de direction
- Proximité terrain et authenticité priment

"Le secteur dispose de fondations solides ;
ce qui manque, c'est la **cohérence entre outils, pratiques managériales et lisibilité des parcours**"

6 actions prioritaires traduisent ces recommandations en leviers opérationnels immédiats

1 Continuer à rendre l'assurance visible dans les grandes écoles

Connaissance : **3,54/10** en commerce, **3,00/10** en ingénieur
47,5% ignorent si le marché est porteur

Multiplier les partenariats écoles, interventions et stages de découverte

2 Communiquer sur les parcours d'évolution

1er critère d'attractivité
La méconnaissance des parcours est le **2e** frein

Créer des témoignages de parcours concrets et les diffuser massivement

3 Structurer l'intégration

34,9% sans guide d'intégration ; **12,0%** intégrés en moins d'une semaine.
Les 3 essentiels : **missions claires**, **accueil**, **formation**

Formaliser un parcours d'intégration d'au moins un mois, avec référentiel

4 Réconcilier managers et RH sur la Gen Z

Fidélité difficile pour **30,4%** **des managers** | Correcte pour **60,0%** **des RH**
34,8% des nouveaux entrants pensent qu'aucun outil n'existe

Former les managers aux outils de rétention existants et les rendre visibles

5 Afficher le télétravail et la flexibilité

Critère pour **46,6%** des profils hors assurance ; **4e** critère de la génération Z
Cité à **25,4%** seulement en interne

Mettre en avant le télétravail dans 100% des offres d'emploi

6 Cibler la RSE sur les 25-34 ans

35,8% la jugent très importante (**2,5×** la moyenne)
Un filtre de réputation plus qu'un aimant

Intégrer la RSE à la marque employeur, pas seulement au rapport annuel

La feuille de route échelonne les actions sur 3 horizons et outille leur pilotage pour passer de l'initiative dispersée au parcours cohérent

0-6 MOIS : LEVIERS IMMÉDIATS

Afficher **télétravail** et **flexibilité** dans **100%** des offres d'emploi
Déployer un **référentiel** d'intégration : Missions claires, accueil, formation, buddy (parrainage)

Diffuser un **kit manager "rétention"** rendant visibles les dispositifs existants

Instaurer des **points d'étape** systématiques à **1**, **3** et **6 mois**

6-18 MOIS : STRUCTURER

Lancer un **programme écoles** : Partenariats, interventions, stages de découverte

Produire et diffuser des **témoignages** de **parcours réels** (site, réseaux, campus)

Systématiser des **entretiens de perspective proactifs** à **2-3 ans** d'ancienneté

Cartographier **compétences** et **aires de mobilité** : installer des référents IA et du reverse mentoring

18 MOIS : TRANSFORMER

Individualiser les parcours par compétences
Adaptive & data learning (apprentissage individualisé et basé sur la donnée)

Construire une **offre employeur modulaire** par moments de vie

Gouvernance quadripartite de la fidélisation
RH, managers, collaborateurs, instances de direction

Piloter par la donnée : tableaux de bord partagés entre RH et managers

INDICATEURS DE PILOTAGE SUGGÉRÉS

- Taux de validation de période d'essai
- Départs à 3-5 ans d'ancienneté
- Mobilité interne
- % d'offres mentionnant le télétravail
- Connaissance du secteur (baromètre étudiants)
- Satisfaction d'intégration à 6 mois
- Absentéisme
  Signal de désengagement

De l'initiative dispersée au parcours cohérent :
rendre lisible, individualiser, outiller les managers et faire de la fidélisation une responsabilité collective.

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