



# Baromètre de la transformation du secteur de l'assurance

Une étude menée par :

**La Tribune  
de l'assurance**

En association avec :

**ROAM** depuis 1855  
— Les assureurs à taille humaine —

## Méthodologie de l'étude

Cette étude réalisée par la Tribune de l'Assurance en partenariat avec la ROAM a pour objectif de faire le point sur les enjeux de transformation du secteur de l'assurance et vise à opérer un état des lieux auprès des professionnels du secteur sur cinq grandes thématiques transverses : la gestion des risques, la RSE, les RH, la digitalisation et la data.

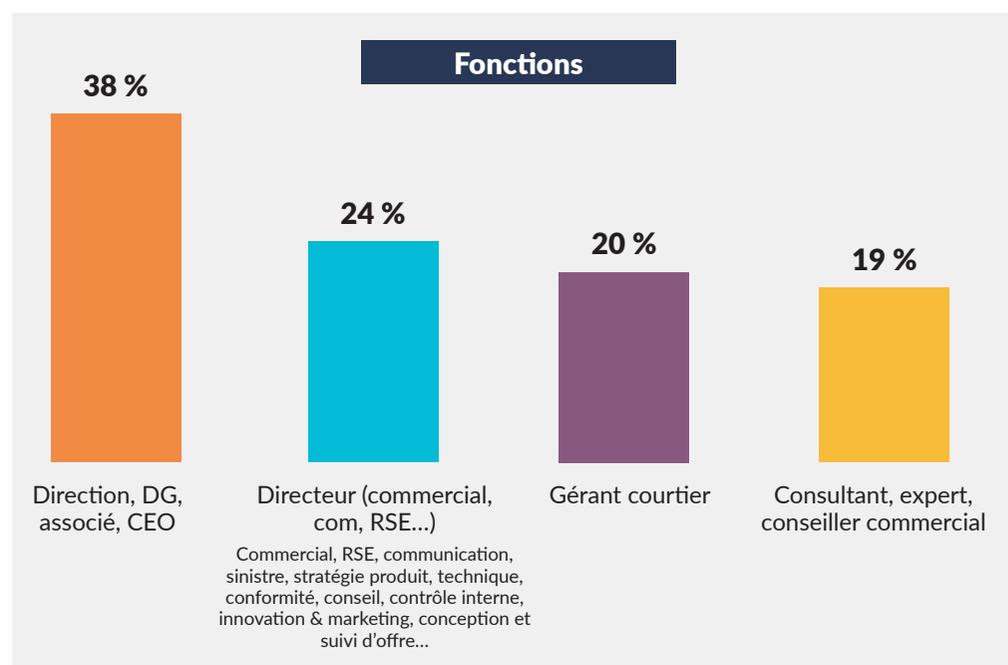
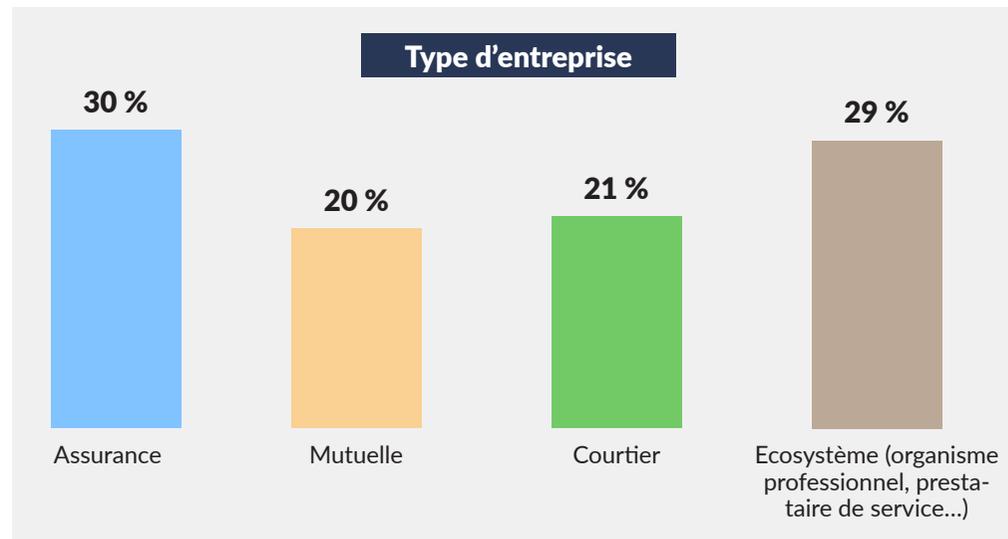
Les 2 étapes de l'étude :

	Déroulé	Date
<b>Comités d'experts</b>	Dirigés par la Tribune de l'Assurance, 5 comités d'experts réunissant des professionnels de l'écosystème ont été organisés. Objectif : décrypter les 5 thématiques choisies.	Du 9 janvier au 4 février 2025
<b>Approche quantitative</b>	Elaborée à partir des enseignements tirés des comités, une enquête quantitative a été administrée à un échantillon de 115 professionnels de l'assurance, dont 63 abonnés du magazine La Tribune de l'Assurance, ainsi qu'aux membres de la ROAM. L'institut de sondage Spoking Polls a recueilli des données chiffrées sur les cinq problématiques stratégiques identifiées.	Du 28 février au 6 mai 2025

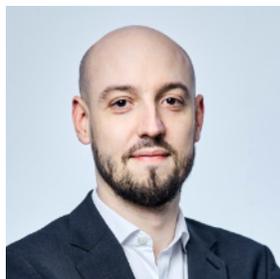
### Focus sur le terrain quantitatif

Spoking Polls a mené un travail rigoureux de nature à garantir la fiabilité des données collectées. Pour obtenir une représentation équilibrée et complète des tendances et perspectives du secteur, deux types d'échantillons ont été choisis :

- Terrains par téléphone : les décideurs du secteur ont été contactés par téléphone directement. L'interaction personnelle et le taux de réponse élevé ont contribué à la qualité des données recueillies.
- Terrains en ligne : pour offrir davantage de flexibilité aux participants et toucher un public plus large, une enquête en ligne a été menée auprès d'abonnés du magazine La Tribune de l'Assurance et de membres de la ROAM.



## Le comité d'experts



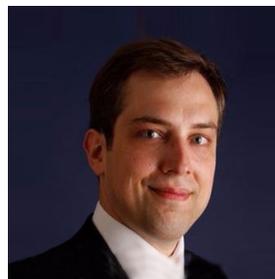
**Sébastien ACEDO**  
Délégué général  
**ROAM**



**François BEAUME**  
VP scientifique et administrateur,  
**AMRAE**  
Senior Vice President, Risks &  
Insurance, **SONEPAR**



**Laure BLOSSEVILLE**  
Responsable de service  
**MATMUT**



**Pierre BONODOT**  
DAF  
**INTERIALE**



**Doria CHERKASKI**  
Directrice marketing et  
communication, RSE  
**PREVOIR**



**Arthur DENOUEVAUX**  
Directeur pilotage et  
transformation  
**COVEA**



**David DUBOIS**  
Ancien directeur des partenariats  
**PREVOIR**



**François-Xavier ENDERLE**  
Directeur  
de la Transformation SI  
**MATMUT**



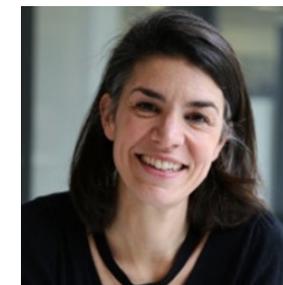
**Eric GAUBERT**  
Ancien directeur adjoint innovation  
et partenariat  
**RGA FRANCE - Reinsurance Group  
of America**



**Michel JOSSET**  
Administrateur et référent  
climat, **AMRAE**  
Directeur assurance et  
prévention, **FORVIA**



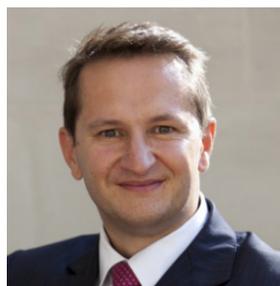
**Virginie LE MEE**  
Directrice coordination  
stratégique finance et risques  
**MATMUT**



**Mélanie MANTEL**  
Directrice du capital humain  
et de la RSE  
**INTERIALE**



**Alice MATRAU**  
Chargée de mission, direction  
Transformation et Innovation  
**COVEA**



**Emmanuel PETIT**  
Directeur RSE  
**MATMUT**



**Bertrand PONTAILLER**  
Responsable marché institutionnel  
**CLEARWATER ANALYTICS**



**Karine STAVREVITCH**  
Responsable recrutement,  
communication et projets RH  
**MACSF**



**Mahamane TOURÉ**  
Directeur RSE  
**SOCIETE GENERALE  
ASSURANCES**



**Simon URETA**  
Directeur Analytics  
**STELLIANT**

# La transformation du secteur de l'assurance : entre évolutions et ruptures

## Les signaux forts de la transformation du secteur de l'assurance

Construit avec un panel de professionnels de l'assurance et de son écosystème, le baromètre Transformation du secteur assurance proposé par la Tribune de l'Assurance s'articule autour de cinq piliers :

- la gestion des risques : raison d'être et cœur de réacteur de l'assurance, les risques changent de dimension et l'étude montre que cela soulève des interrogations sur le partage du sort entre les différents acteurs de la chaîne ;
- la RSE : l'époque d'une RSE au service de la communication et du marketing est révolue. Le plus souvent rattachée au sommet des organisations, elle infuse désormais dans toutes les strates de l'entreprise ;
- les RH : pour attirer et conserver les talents, l'assurance mise avant tout sur la diversité de ses métiers et la valorisation de son rôle social, recoupant aussi dans ce contexte les enjeux RSE évoqués à l'instant ;
- la digitalisation : l'assurance coche les cases de la maturité digitale avec des niveaux particulièrement avancés dans les domaines de la souscription et de la gestion des contrats ;
- la data : c'est l'un des grands chantiers du secteur. Le champ des possibles est encore grand ouvert même si la transformation reste encore entravée par de nombreux freins.

## Gestion des risques : ruptures attendues

L'assurance ne se trompe pas d'épouvantail. Aux premiers rangs des inquiétudes du secteur, les risques climatiques et technologiques sont ceux qui continuent principalement d'empêcher le secteur de dormir. Face au potentiel de ces risques, systémiques et d'intensité, les réflexions s'organisent entre les différents acteurs de la chaîne assurantielle, mais dans un contexte où les équilibres restent fragiles. L'étude montre ainsi que des ruptures du partage des risques entre les différents acteurs de la chaîne assurantielle sont attendues par le secteur. Des bouleversements au sein desquels la prévention apparaît comme l'arme essentielle pour lutter contre la montée des risques. Le baromètre montre enfin l'inquiétude du secteur face à la réglementation européenne en pointant tout particulièrement le risque de surtransposition par le régulateur et superviseur français.

## La RSE pour aligner la performance sociale avec la performance économique

La RSE n'est plus un simple gadget au service de la communication. Au sein des entreprises, son organisation s'est structurée pour favoriser un déploiement dans toutes les strates. Le plus souvent rattachée à la direction générale ou à la présidence, elle fait aussi fréquemment l'objet d'une direction dédiée. Une consolidation des enjeux RSE nécessaire alors que la réglementation européenne, et notamment CSRD, va venir durcir les obligations en matière de reporting extra-financier. L'étude montre également qu'à l'intérieur de l'entreprise, la RSE s'est installée comme levier de la performance sociale. Les réalisations dans les domaines de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ou l'inclusion des personnes en situation de handicap servent aussi des objectifs affichés d'engagement des collaborateurs. Une vocation RH qui doit aussi contribuer à transformer l'image de l'assurance et l'attractivité du secteur. Un chantier de longue haleine pour lequel les entreprises veulent avant tout utiliser les atouts de la diversité des métiers et du rôle social de l'assurance. L'assurance, RSE par nature ?

## IA et data : une transformation au service du client

L'assurance a passé le cap de la maturité digitale. Du moins en façade, car l'étude montre un fort degré de maturité du secteur sur les parcours clients, tout particulièrement dans la souscription et la gestion des contrats. Une transformation vécue comme l'opportunité de se rapprocher du client et de renforcer une relation encore trop lointaine avec l'assuré. C'est dans ce contexte que l'intelligence artificielle pourrait servir d'accélérateur. Le baromètre confirme que l'IA est d'ailleurs présentée comme un chantier prioritaire pour la grande majorité de l'écosystème assurantiel avec, comme pour la digitalisation, un fort engagement en direction des parcours clients. Le client, encore lui, reste également au centre des chantiers ouverts par la data même si, sur ce dernier point de la donnée, les assureurs gardent aussi les yeux grands ouverts sur les enjeux d'excellence opérationnelle et de maîtrise des coûts.

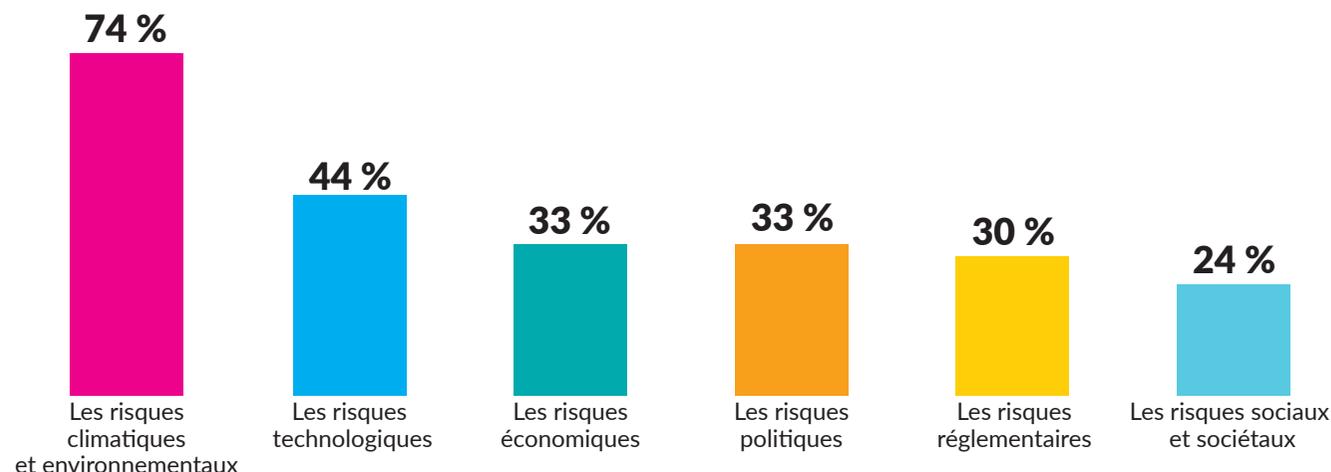


**Gestion des risques**

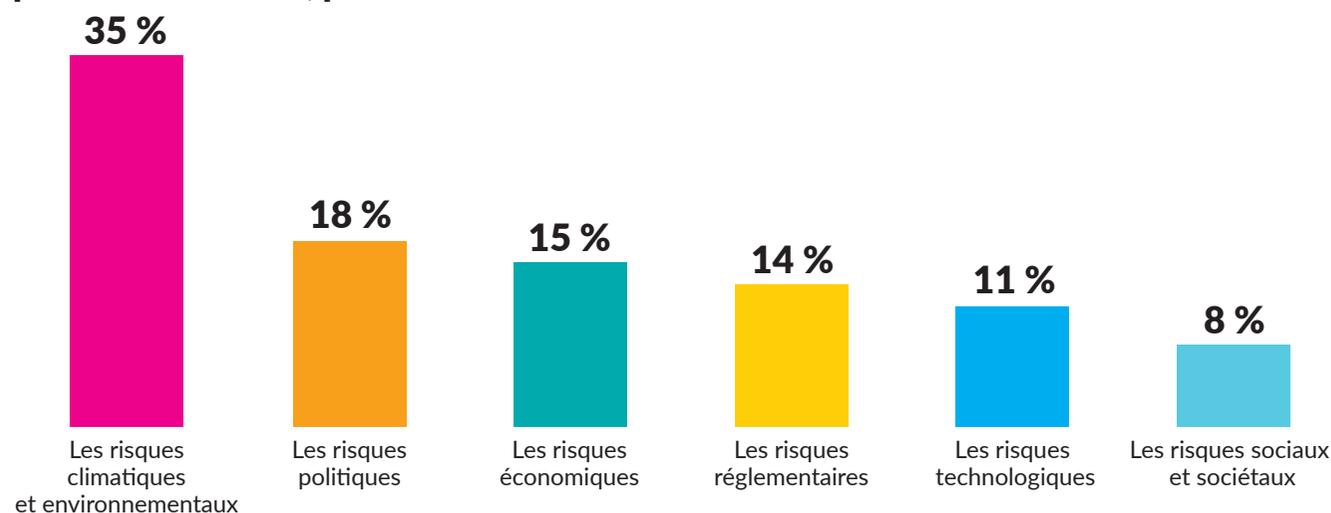
# Le climat et le cyber restent au cœur des préoccupations des assureurs

Depuis plusieurs années, les différents baromètres montrent que ces deux risques sont ceux qui donnent le plus de sueurs froides au secteur. En 2022, le coût supporté par le marché de l'assurance au titre de la sinistralité climatique a dépassé les 10 milliards d'euros. Un record qui, sur le long terme, traduit une hausse inexorable de la facture climatique du fait du réchauffement climatique, avec un montant annuel moyen de 2,7 milliards d'euros entre 1990 et 2009, passé à 3,8 milliards d'euros sur la période 2010-2019 et à 5,6 milliards d'euros calculés entre 2020 et 2024. Et cette tendance n'est pas près de s'inverser puisque selon France Assureurs, le montant des sinistres dus aux événements naturels pourrait atteindre 143 milliards d'euros entre 2020 et 2050. Un chiffre qui multiplie quasiment par deux le cumul de la sinistralité climatique enregistrée entre 1989 et 2019. Une perspective qui alimente les discussions sur le partage du risque, notamment avec le retrait des réassureurs qui ont massivement revu leur exposition au risque climatique et durci leurs conditions de souscription depuis 2023. Mais également avec les pouvoirs publics dans le cadre de la pérennisation et du financement du régime CAT NAT géré par CCR. Un exemple réussi de partenariat public-privé souvent pris en exemple pour traiter la question des autres risques systémiques. Comme les risques technologiques ? Dans un contexte de tensions géopolitiques croissantes, le risque cyber reste sous tension avec une hausse de 15 % des événements traités en France par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information entre 2023 et 2024.

### Quelles sont, selon vous, les catégories de risque les plus susceptibles d'impacter le partage des risques entre les différents acteurs de la chaîne assurantielle ?



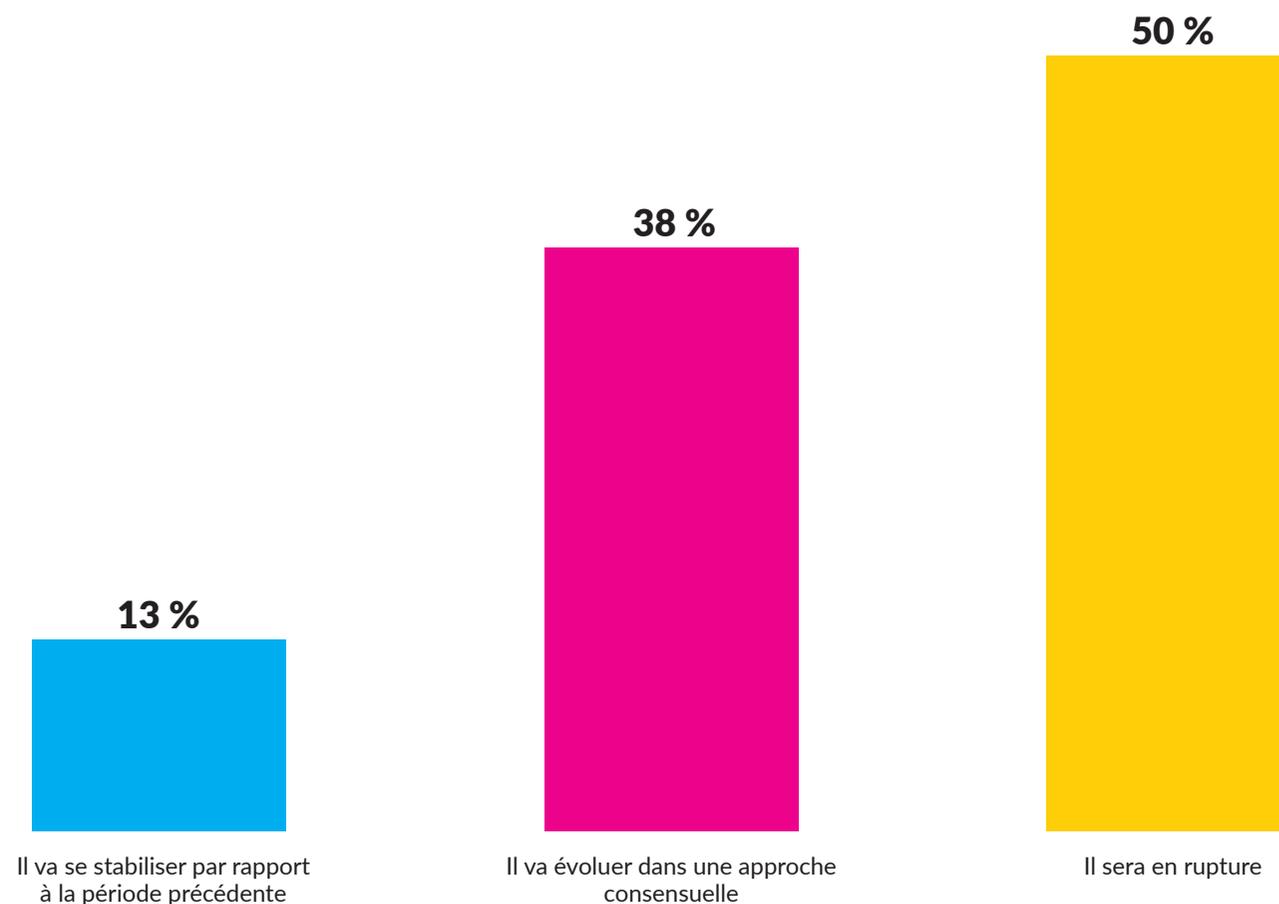
### Quels risques en particulier présentent, selon vous, la menace la plus importante pour l'année à venir, pour le secteur assurantiel ?



# Vers un nouveau partage des risques entre les acteurs de la chaîne assurantielle

Assureurs, réassureurs, pouvoirs publics et assurés vont devoir s'adapter à la mutation des risques. Pour faire face à la nouvelle donne de la sinistralité, notamment d'intensité, la gestion du risque climatique connaît déjà des transformations majeures avec le retrait des réassureurs qui expose le bilan des assureurs à davantage de volatilité. Un transfert qui, en bout de chaîne, se répercute dans les prix des contrats d'assurance des particuliers. De la même manière, la solidarité nationale sacralisée par le régime CAT NAT s'est adaptée avec la hausse de la surprime contenue dans les contrats automobiles et habitations pour remettre à flot les réserves de CCR. Dans un environnement de plus en plus complexe, le marché s'attend à des ruptures dans l'équilibre du partage des risques, notamment à travers la recherche de partenariats public-privé nationaux et, pourquoi pas, européens. En 2020/2021, la Covid avait été l'occasion pour le marché de s'interroger sur la mise en place d'un système pour gérer le risque de pertes d'exploitation sans dommage des commerçants. Plus récemment, ce sont les émeutes et les lourds dégâts supportés par les assureurs et les collectivités locales qui ont mis en lumière la nécessité d'un filet de sécurité public pour mieux mutualiser ce risque.

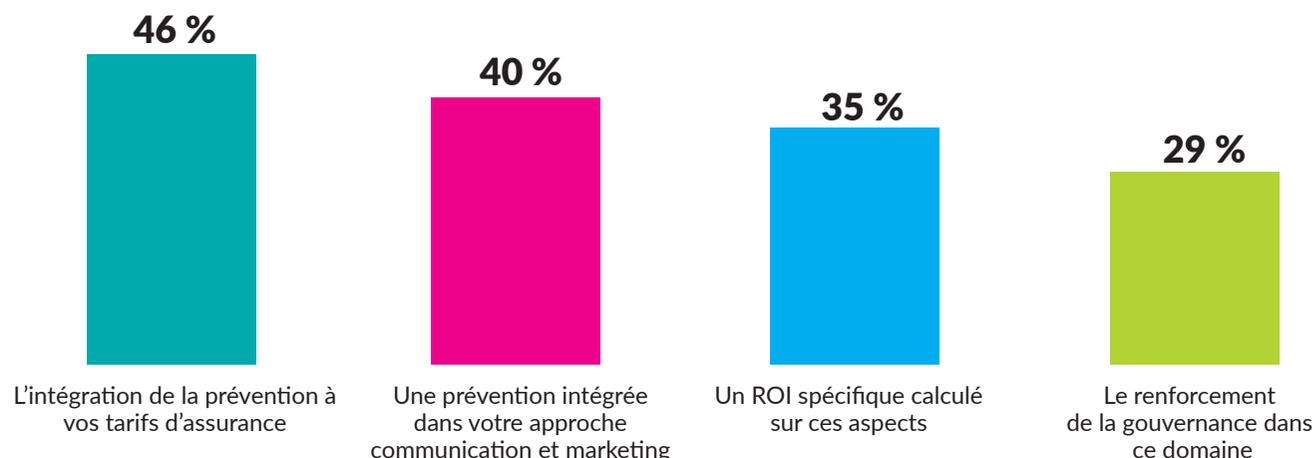
**Selon vous, dans quel sens évoluera l'équilibre entre les différents acteurs de la chaîne assurantielle, en matière de partage des risques ?**



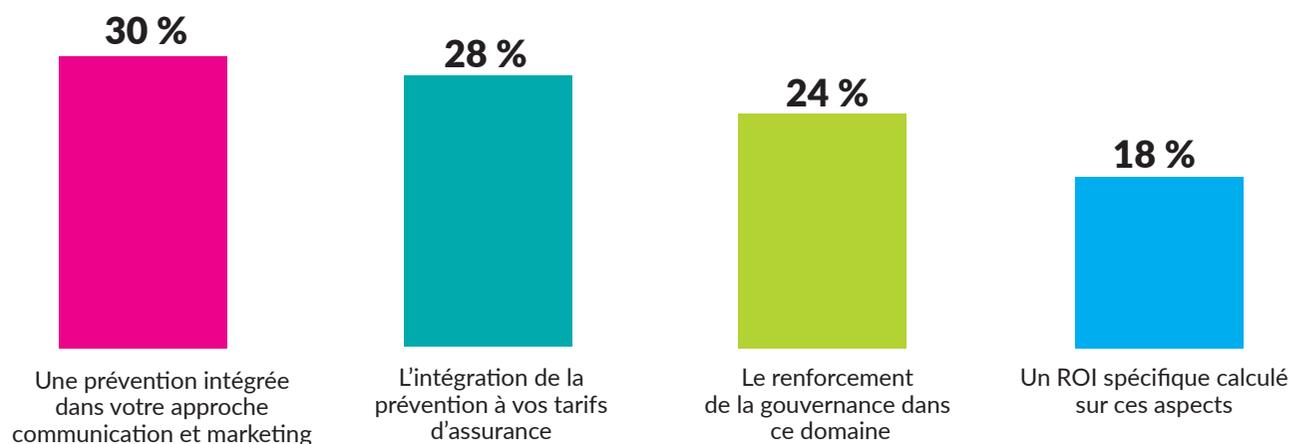
# Faire rimer gestion des risques et prévention

C'est le modèle recherché par les assureurs pour lutter contre la montée des risques. Une boucle vertueuse : dans son rapport scientifique 2024, CCR montrait l'exemple de l'efficacité de la mise en place de plans de prévention du risque inondation (PPRi) en France. Le réassureur public estimait ainsi que chaque euro investi générerait un bénéfice de l'ordre de 11 euros. L'efficacité de la recette n'est d'ailleurs plus à prouver comme peuvent en témoigner les exemples d'investissements du secteur de l'assurance dans la prévention routière, via l'Association de la prévention routière, ou dans celle de la maîtrise du risque incendie dans l'entreprise avec le CNPP. Mais devant des défis qui touchent autant aux notions d'intensité que de fréquence, la prévention a besoin de changer d'échelle avec, au bout du compte, la question de qui doit payer. Et sans doute les assurés devront-ils, dès demain, devenir non seulement acteurs mais aussi contributeurs de leur propre prévention à travers les tarifs de leurs garanties. Un effort qui passera forcément par la poursuite de l'intensification de la communication des assureurs sur ce thème.

**En matière d'intégration de la prévention dans votre politique de gestion des risques, quelles sont vos priorités ?**



**Et parmi ces priorités, laquelle est la principale ?**



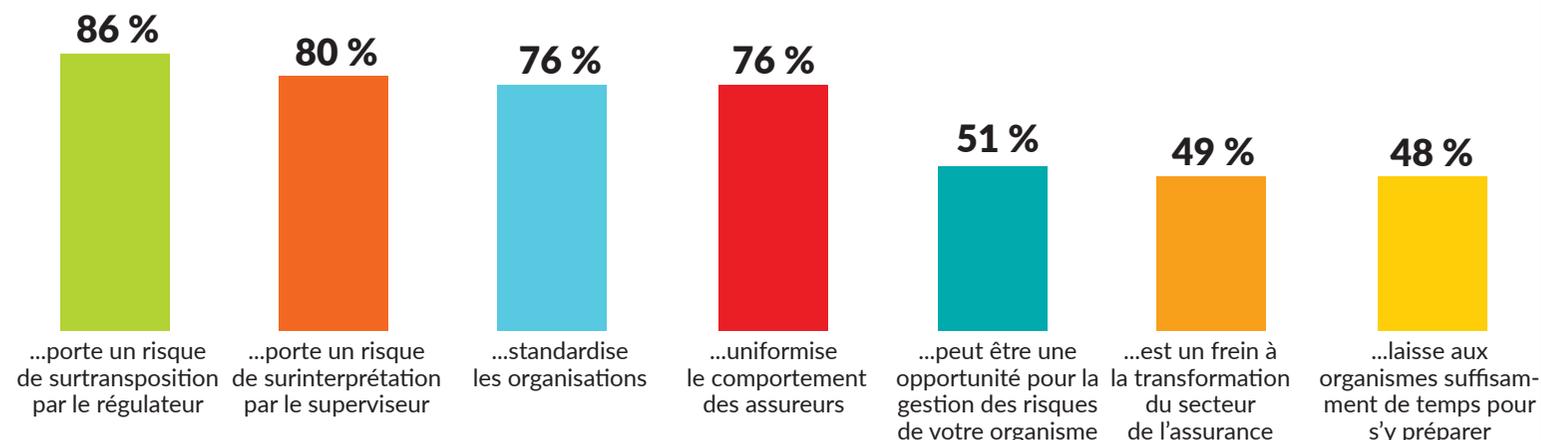
# La gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'une réglementation européenne en mouvement perpétuel

Solvabilité II, CSRD, DORA, FIDA, RIS... Les textes votés, en discussion ou en projet sont une source d'inquiétude constante pour le secteur, et le fameux « mille-feuilles » réglementaire n'est pas toujours bien vécu par une profession qui doit consacrer de plus en plus de capital financier et humain à se conformer aux règles édictées depuis Bruxelles. Mais en attendant le choc de simplification promis en Europe et en France, les assureurs français continuent largement de redouter le risque de surtransposition de la réglementation européenne par le régulateur et le superviseur français. Ils constatent en outre que l'application des directives pousse à la standardisation des organisations et à l'uniformisation du comportement des assureurs. Une bonne ou une mauvaise chose ? Entre une réglementation européenne considérée comme une opportunité pour les organismes ou un frein à la transformation du secteur, les avis sont partagés.

### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

#### La réglementation européenne...

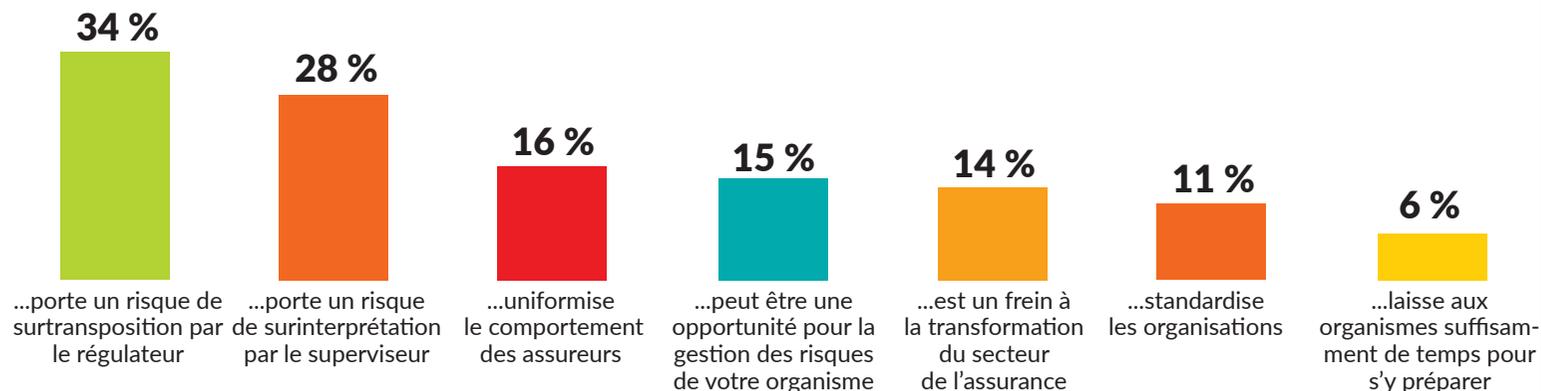
Sont d'accord



### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

#### La réglementation européenne...

Tout à fait d'accord

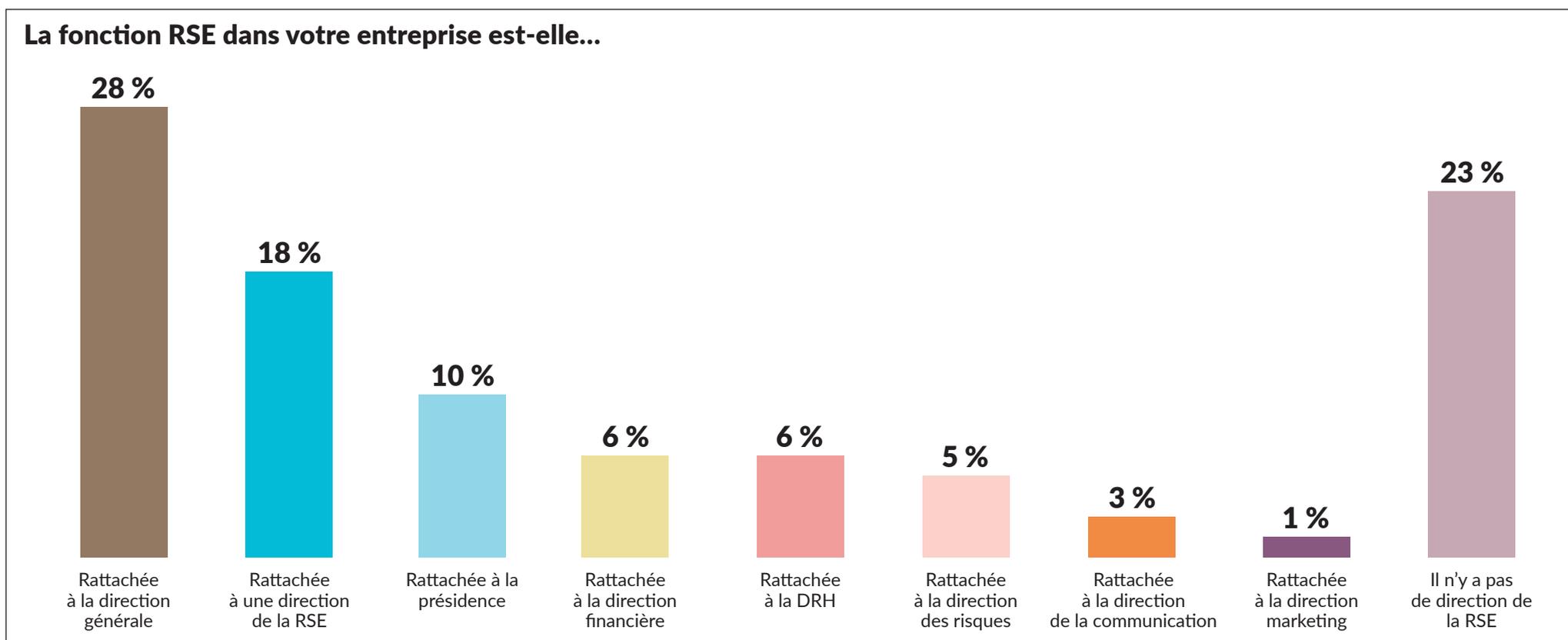


**RSE**



## Le temps où la RSE était une fonction rattachée à la direction marketing et communication des sociétés d'assurances est révolu

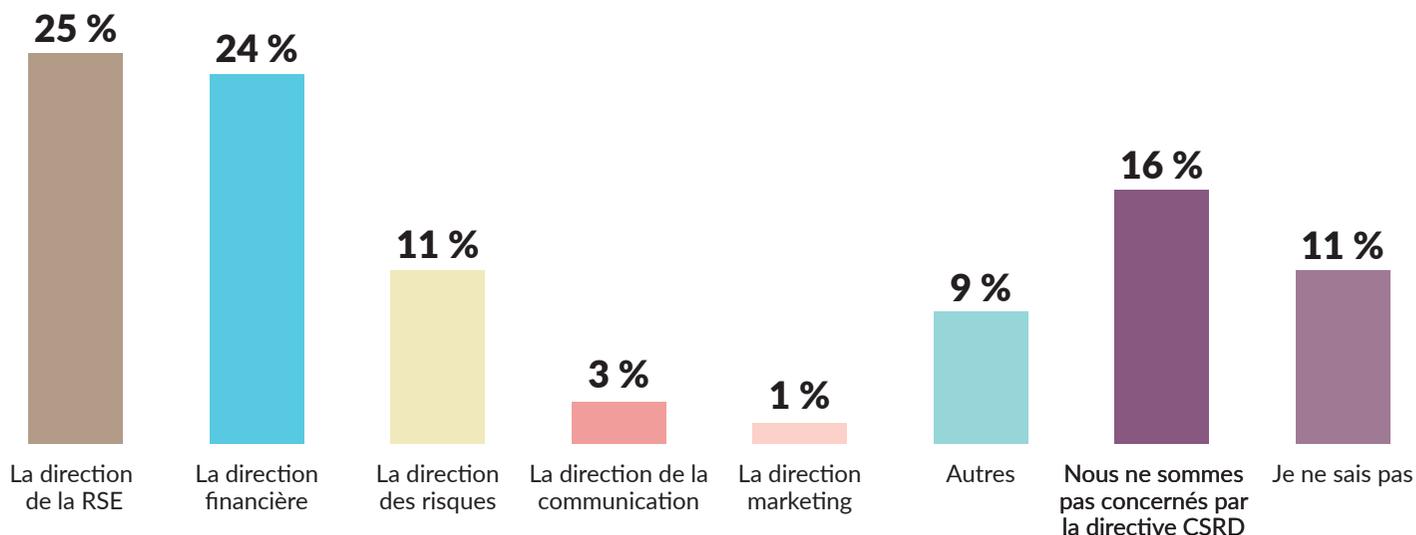
La responsabilité sociétale des entreprises s'est imposée comme enjeu majeur du secteur et s'est structurée depuis plusieurs années avec la publication par les acteurs de l'assurance de rapports RSE annuels complets. Un reporting extra-financier appelé à prendre encore plus de poids, notamment avec l'arrivée de la réglementation européenne CSRD qui impose aux entreprises des obligations de transparence sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Appelée à infuser dans toutes les couches des entreprises, la RSE est désormais majoritairement rattachée au sommet des états-majors (direction ou présidence) ou fait l'objet d'une direction dédiée. Une évolution qui donne aux commandants de la RSE le rôle de chefs d'orchestre au service de la transformation sociétale et environnementale de l'entreprise. Un ancrage nécessaire qui va devoir prouver la solidité et la résilience de son modèle, à l'heure où l'élection de Donald Trump à la présidence américaine continue d'apporter son lot de craintes quant à un recul des progrès accomplis par le monde économique en matière d'engagement social, sociétal et environnemental.



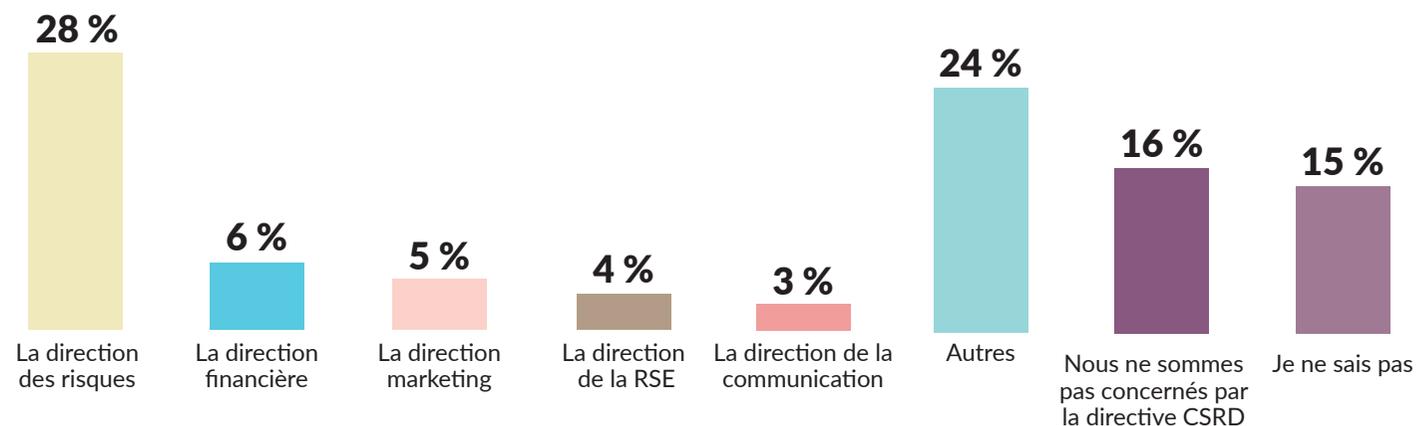
## A chacun son rôle

La foisonnante réglementation européenne touche toutes les strates des sociétés d'assurances. Un premier exemple avec CSRD : alors que le Parlement européen a voté le report des dates d'entrée en vigueur de la directive sur le reporting extra-financier, certains acteurs s'étaient déjà pliés à l'exercice. C'est le cas de CNP Assurances qui a publié le premier rapport de durabilité du marché français en mars 2025. « La publication de ce premier rapport de durabilité est le fruit d'un travail de longue haleine qui a mobilisé de nombreuses équipes internes et expertises », expliquait alors la compagnie. Un engagement qui témoigne du degré d'acceptation plutôt enthousiaste des grands groupes français d'assurances à l'égard de CSRD et des objectifs de durabilité que la directive défend. En attendant une éventuelle simplification du dispositif, souhaité par le secteur à condition qu'elle ne vide pas la directive de sa substance, ce sont principalement les directions de la RSE et les directions financières qui sont mises à contribution. Concernant DORA, la directive européenne portant sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier, ce sont surtout les directions des risques qui sont concernées au premier plan.

### Qui est responsable de la mise en œuvre de la Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dans l'entreprise ?



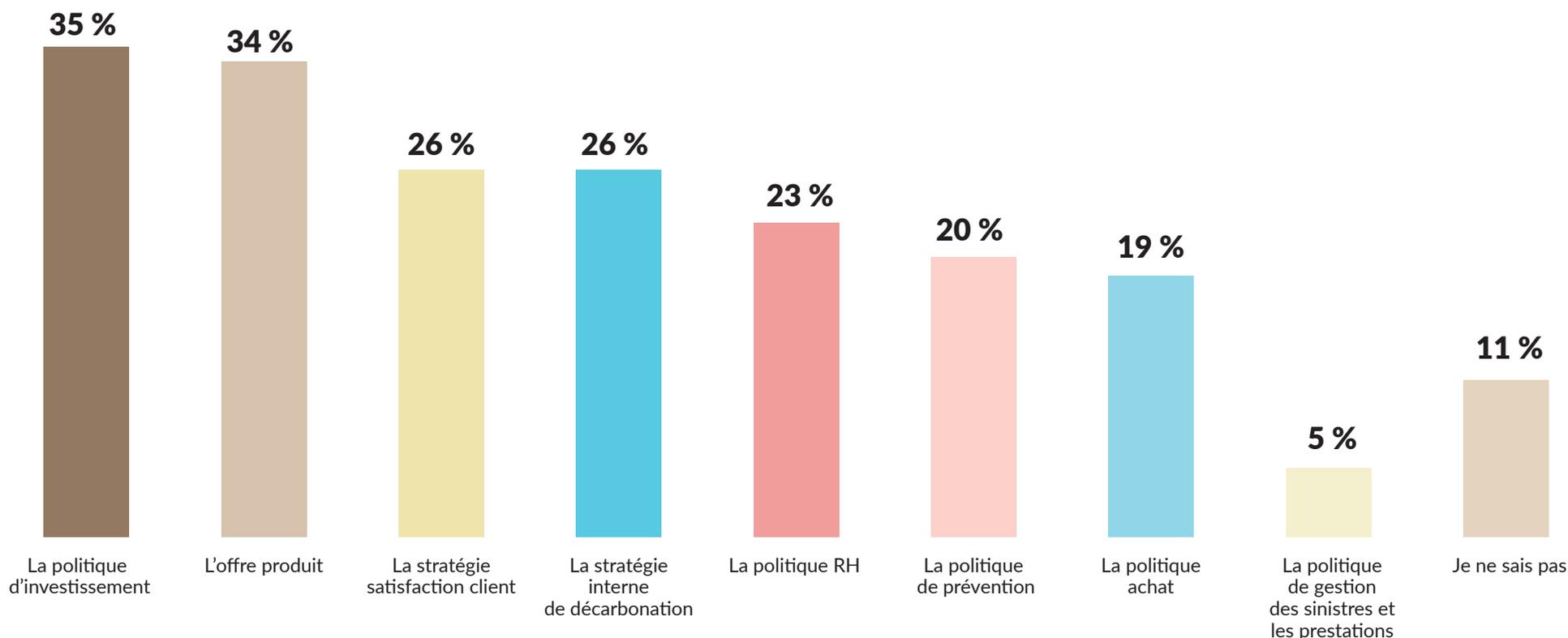
### Qui est responsable de la mise en œuvre de la réglementation DORA (Digital Operational Resilience Act) dans l'entreprise ?



## La RSE touche toutes les strates des entreprises d'assurances

A commencer par des politiques d'investissements qui soutiennent des objectifs de lutte contre le réchauffement climatique et de transition énergétique. Un levier qui embarque naturellement l'offre produit et notamment les supports d'investissement proposés par les assureurs dans le cadre de l'assurance-vie. Mais l'impact de la RSE dans les entreprises est bien plus large : satisfaction client, stratégie interne de décarbonation, politique RH, prévention, achats... Les sujets sont nombreux et montrent le rôle pivot occupé par la RSE dans l'organisation des entreprises. Sans doute des marges de progression importantes existent-elles encore dans le domaine de la gestion sinistre et des prestations. Principalement en automobile, mais aussi et plus récemment dans l'habitation, les acteurs du marché s'activent pour favoriser des solutions issues de l'économie circulaire. C'est le cas avec les pièces de réemploi dans la réparation automobile, qui répond à une double ambition économique et écologique. Mais la route est encore longue pour industrialiser les schémas et changer les comportements.

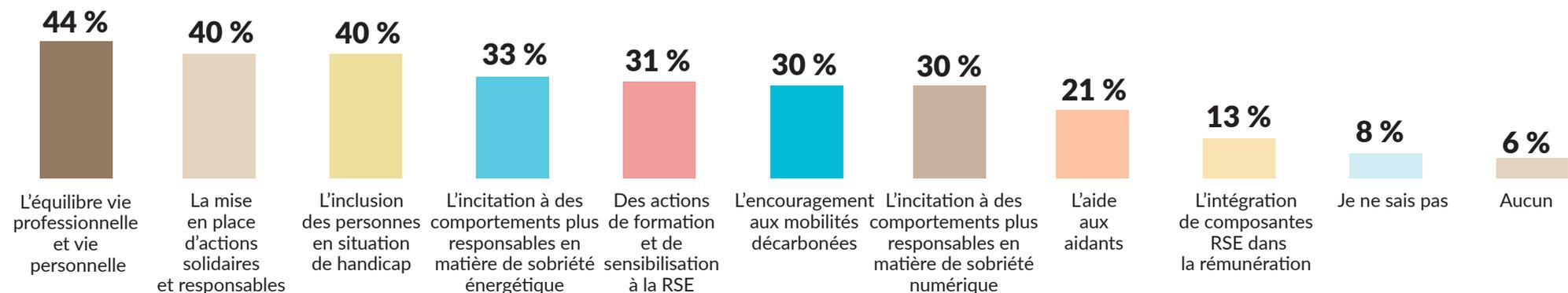
**D'un point de vue stratégique, dans quels domaines la RSE a-t-elle l'impact le plus fort dans votre entreprise ?**



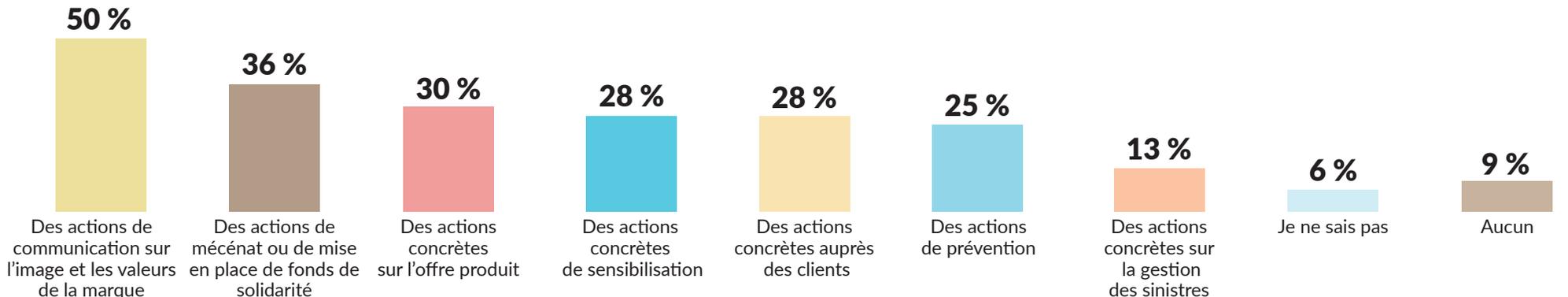
## La RSE s'est imposée comme un levier essentiel de la politique RH des entreprises d'assurances

Avec, derrière la notion de bien-être au travail, des volontés affichées de mettre la performance sociale au service de la performance économique. Dans ce contexte, les actions entreprises autour de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, de la mise en place d'actions solidaires et responsables ou de l'inclusion des personnes en situation de handicap sont devenues les principaux vecteurs utilisés pour favoriser l'engagement des collaborateurs. En miroir des politiques RH, la RSE teinte également les actions de communication et d'image autour de la marque employeur. L'objectif : attirer des talents et des clients de plus en plus attentifs aux impacts du monde de l'entreprise. Avec des activités en prise directe avec les grands sujets sociaux (santé, retraite, prévoyance, dépendance...) et sociétaux (protection et mutualisation), l'assurance a trouvé dans la RSE un terrain de valeurs fertile pour des actions de communication, d'image, de mécénat et de solidarité.

### Au sein de votre entreprise, quelles sont les actions RSE mises en place pour engager les collaborateurs ?



### Au sein de votre entreprise, quelles sont les actions RSE mises en place pour engager les clients et partenaires ?



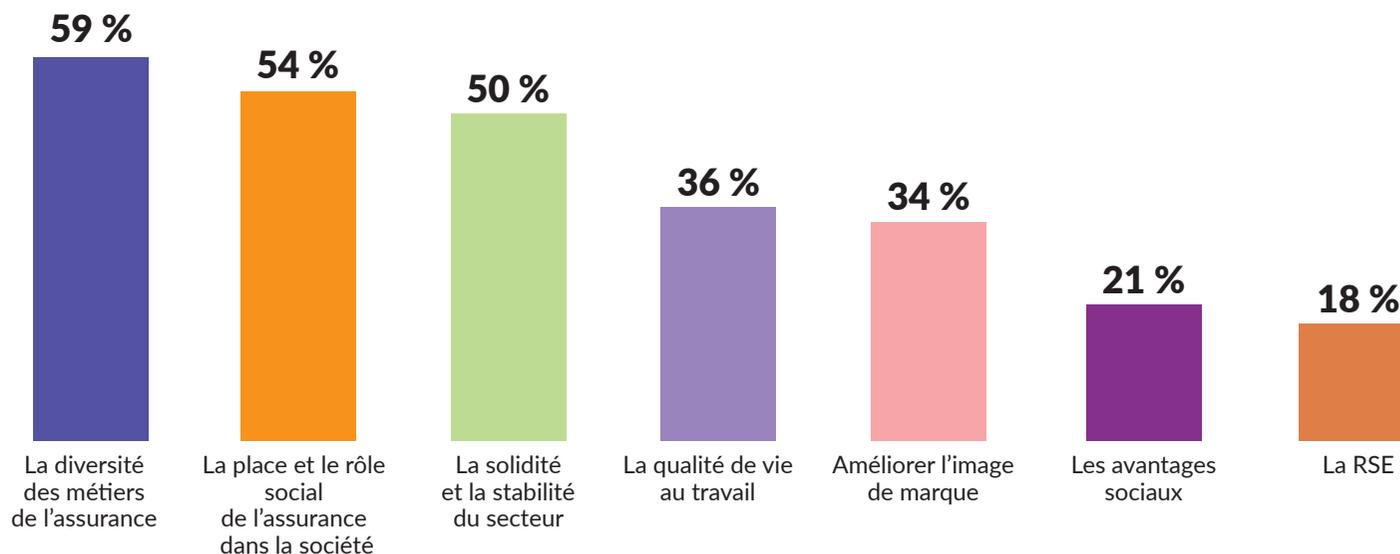
**RH**



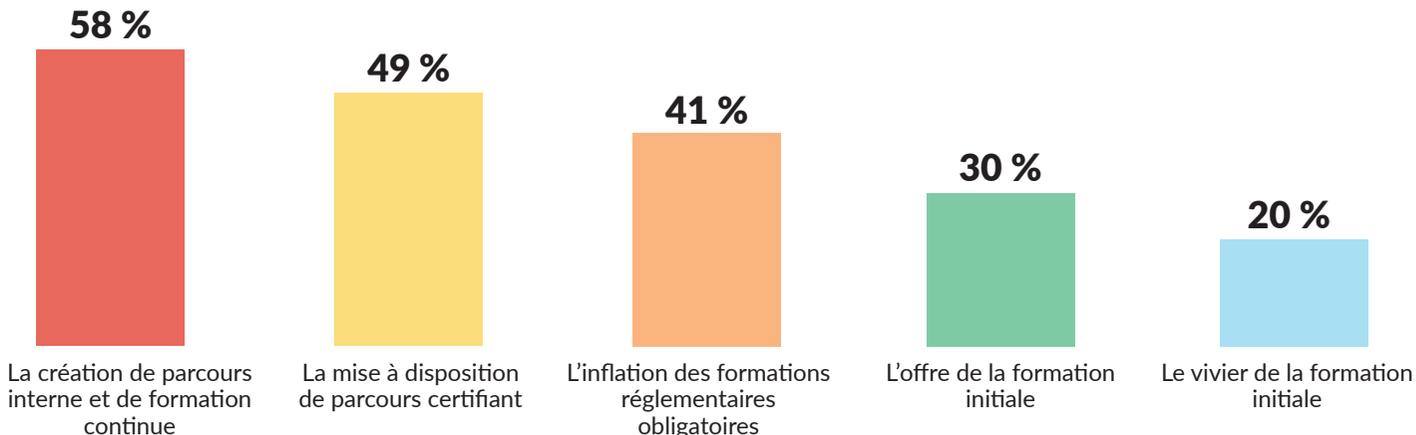
## On a coutume de dire qu'on entre dans l'assurance par hasard mais qu'on y reste par passion

Longtemps à la traîne en termes d'attractivité, le secteur de l'assurance veut rattraper son retard et créer des vocations. Avec 157 100 salariés recensés au 31 décembre 2023, la profession avait enregistré un solde positif de 2 400 personnes dans ses effectifs. En l'espace de 10 ans, ce sont plus 10 000 emplois qui ont été créés dans le secteur. Pour aller encore plus loin et jouer un rôle actif dans la bataille des talents qui s'est engagée sur le marché du travail, l'assurance veut avant tout jouer la carte de la diversité de ses métiers et du rôle social qu'elle occupe dans la société. Pour accompagner cette volonté, le secteur veut répondre au défi de la formation professionnelle par la création des parcours internes et de formation continue et par la mise à disposition de parcours certifiants. Des volontés à la portée d'un secteur qui dispose d'une forte culture de formation professionnelle continue avec un taux d'accès de 90,6 % (soit 9 salariés sur 10) en 2023. A titre de comparaison interprofessionnelle, le taux national d'accès à la FPC s'était élevé à 43 % en 2021. Il faut ajouter que moins d'un tiers des formations mises en œuvre (31,3 %) dans l'assurance correspondent à des actions requises par la réglementation et 68,7 % à des formations non obligatoires. Une donnée à prendre en compte alors que l'inflation des formations réglementaires obligatoires est considérée comme l'un des grands enjeux liés à la formation dans l'assurance.

### Quels sont les principaux leviers pour renforcer l'attractivité du secteur de l'assurance ?



### Quels sont les principaux défis et grands enjeux liés à la formation dans l'assurance ?

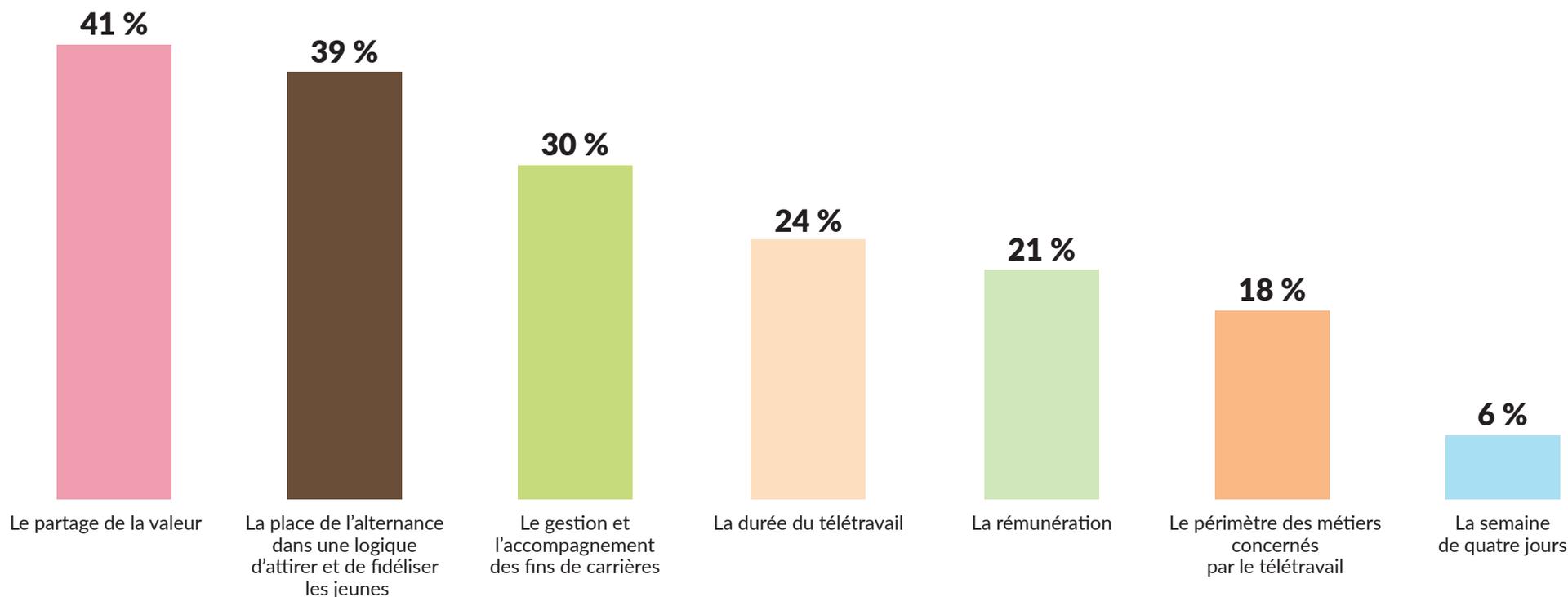


## Le partage de la valeur et l'alternance pour attirer les jeunes

Ce sont les principaux sujets qui sont inscrits à l'agenda des politiques RH des entreprises d'assurances en 2025. En plein dans l'actualité, le sujet « partage de la valeur » est porté par la loi du même nom entrée en vigueur début 2025. Elle impose aux entreprises de plus de 11 salariés de mettre en place un dispositif de partage sous la forme d'un plan d'intéressement, de participation ou d'épargne, ou d'une prime. Et dans ce contexte, le succès rencontré par les PER collectifs fait de ce dispositif d'épargne-retraite, au même titre que l'épargne salariale, un réceptacle tout indiqué pour concrétiser le partage de valeur et renforcer l'attractivité de la marque employeur.

Quant à l'alternance, c'est une pratique que l'assurance connaît bien. Car pour la profession, le choix privilégié de cette modalité d'accès au métier se justifie par la place croissante que prennent les compétences expérientielles face aux savoirs académiques. En 2023, la branche avait atteint une nouvelle valeur référence avec 4 850 étudiants-salariés recrutés. C'est 200 de plus qu'en 2022, 450 de plus qu'en 2021 et 1 110 de plus qu'en 2020. Avec 7 360 alternants en poste au 31 décembre 2023, leur part dans les effectifs totaux s'est établie au plus haut historique de 4,7 %.

### Quels sont les sujets que vous allez inscrire à l'agenda RH en 2025 ?





# Digitalisation

En partenariat avec :

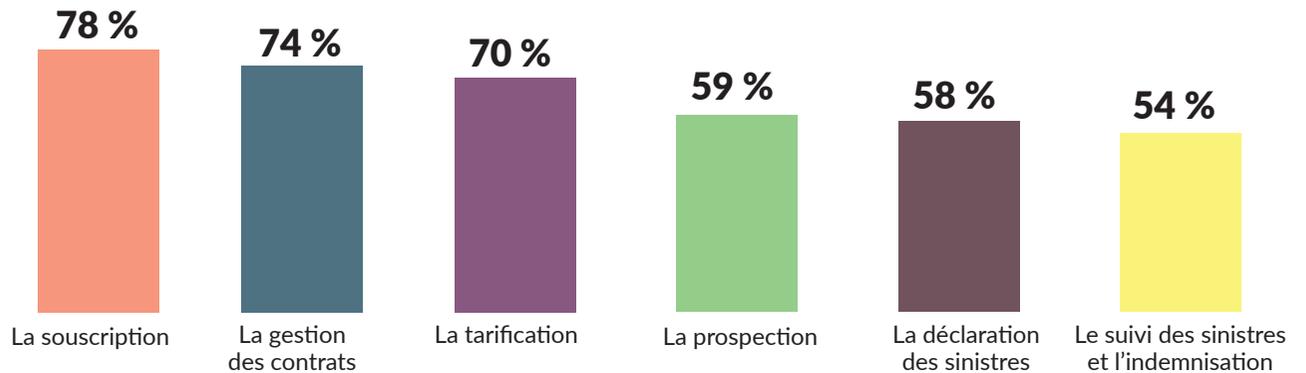
**CLEARWATER**  
ANALYTICS®

# La souscription est l'axe fort de la digitalisation des entreprises d'assurance

Le digital a longtemps été la pierre angulaire des plans stratégiques des entreprises d'assurances. Les termes multicanal, omnicanal ou phygital, à l'époque écrits en gras sur les feuilles de route, ont-ils trouvé leurs applications concrètes ? On peut penser que oui, puisque le niveau de maturité digitale exprimé par le secteur de l'assurance dans son ensemble dépasse les 70 % dans trois étapes du parcours client que sont la souscription, la gestion des contrats et la tarification. La prospection, la déclaration des sinistres et l'indemnisation restent un ton en dessous avec des taux plus partagés, situés entre 54 % et 59 %. Avec 78 % des répondants qui jugent le niveau de maturité de leur entreprise « avancé » et 23 % « très avancé », la souscription est l'axe fort de la digitalisation des entreprises d'assurances. Un domaine où les efforts des assureurs traditionnels, pressés par l'émergence d'assurtechs particulièrement performantes sur cette brique du parcours client, ont largement poussé les investissements ces dernières années. Tout comme la gestion des contrats qui, portée par la mode du « self-care », fait également état d'un taux de maturité avancée exprimé à 74 %. A l'autre bout de la chaîne, l'indemnisation est l'étape du parcours client où le niveau de maturité avancé est le plus bas, à 54 %. Entre les codes d'immédiateté installés dans la société par les acteurs digitaux de la consommation et l'attention toute particulière à apporter dans un moment aussi crucial que l'indemnisation, les assureurs n'ont pas encore trouvé la martingale.

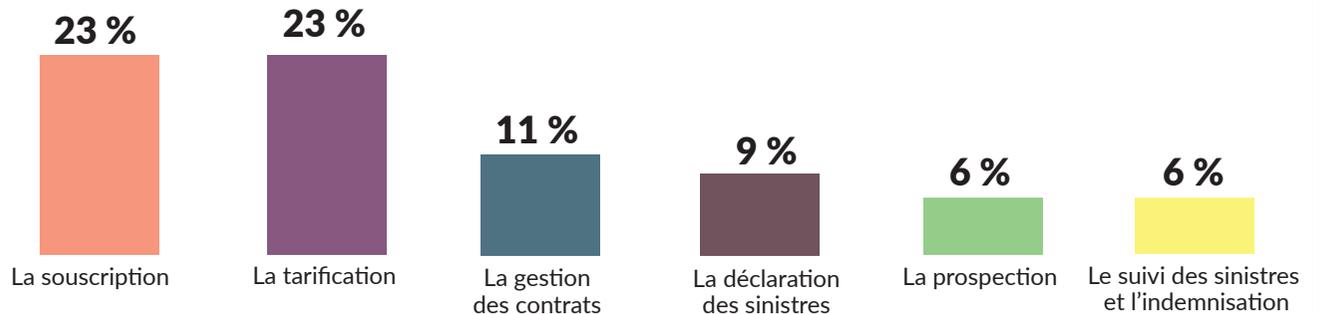
### Sur chacune des étapes du parcours clients suivantes, quel est le niveau de maturité digitale de votre entreprise ?

Sont avancés



### Sur chacune des étapes du parcours clients suivantes, quel est le niveau de maturité digitale de votre entreprise ?

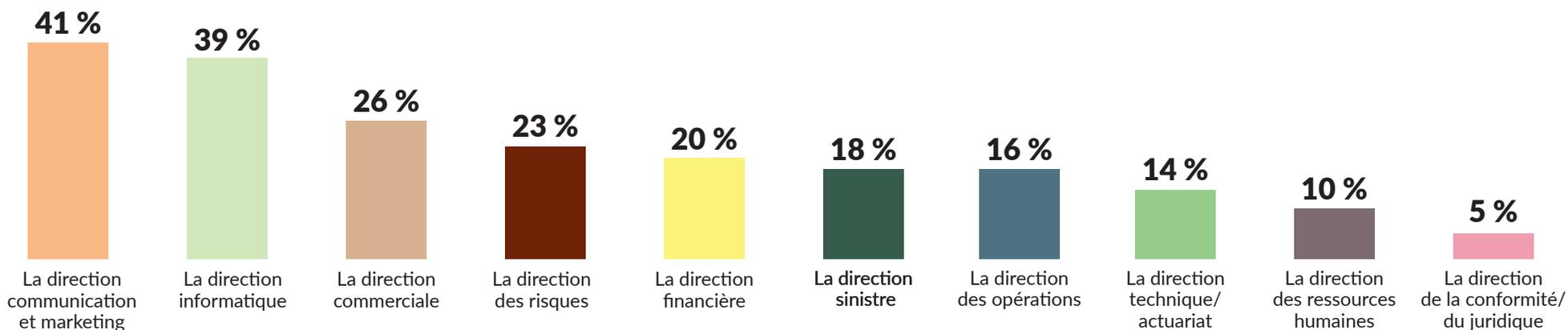
Très avancés



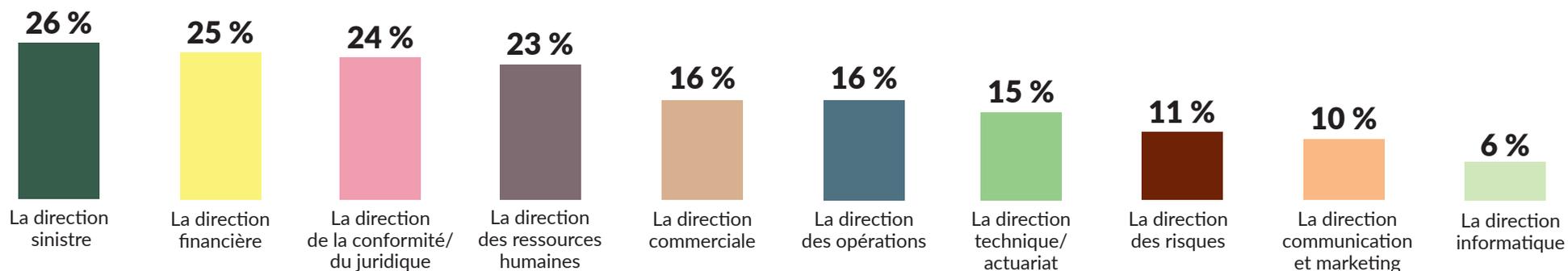
# Comment le digital a-t-il infusé à l'intérieur des entreprises d'assurances ?

Sans conteste, la transformation digitale du secteur a principalement été ressentie au sein de la direction communication et marketing et de la direction informatique. 41 % des répondants estiment que la direction communication et marketing constitue le département le plus en avance de l'entreprise en matière de digitalisation et 39 % font ce constat pour la direction informatique. Logiquement, ces deux directions se retrouvent en queue de peloton quand on demande aux dirigeants de nommer le département le plus en retard en matière de digitalisation. Et dans ce sens, quatre directions se partagent les avis du département le plus à la traîne dans la digitalisation : la direction sinistres (26 %), la direction financière (25 %), la direction conformité/juridique (24 %) et la direction des ressources humaines (23 %). Le digital conserve donc encore d'importantes marges de manœuvre pour percer dans le cœur du réacteur de l'assurance.

### Dans votre entreprise, quels sont les départements les plus en avance en matière de digitalisation ?



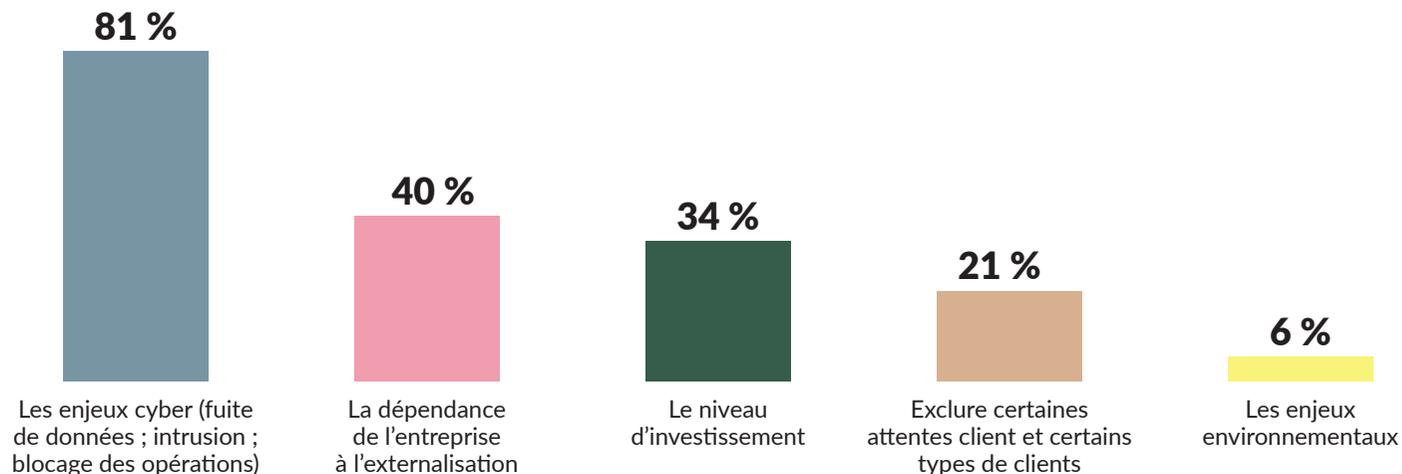
### Et quels sont les départements les plus en retard en matière de digitalisation ?



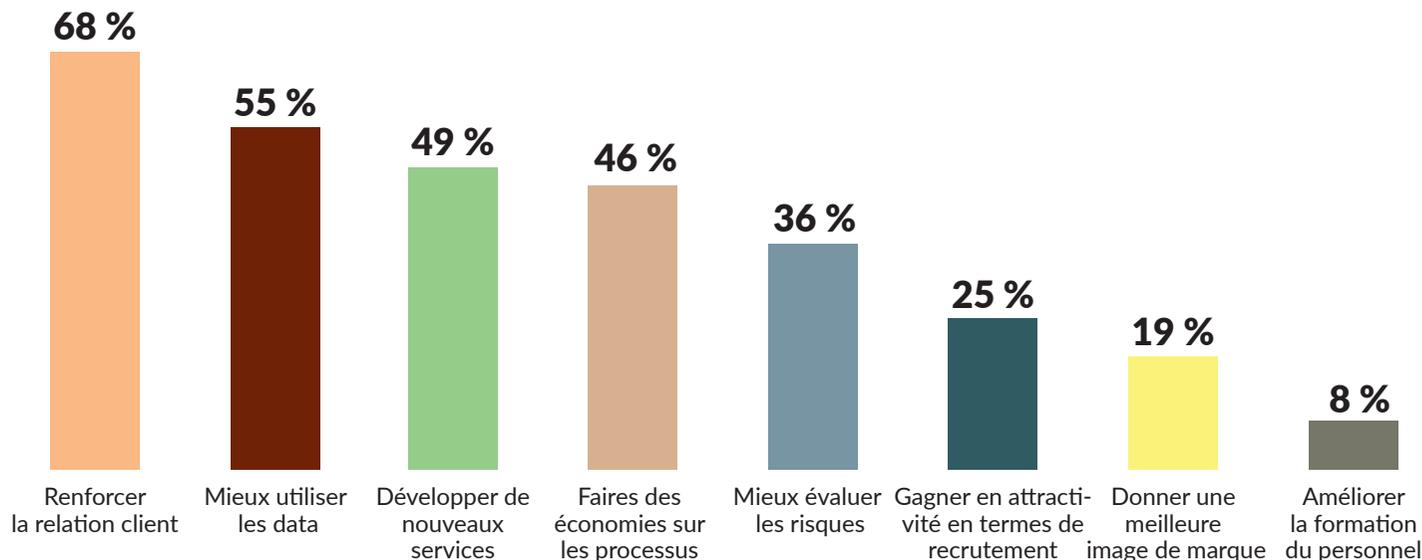
# La digitalisation, entre opportunités et risques

De très loin, le principal risque porté par la digitalisation est le risque cyber et tout ce qu'il embarque en termes de fuites de données, intrusions et blocages des opérations. Un peu plus loin derrière, les entreprises craignent la dépendance de l'entreprise à l'externalisation. Un sentiment sans doute nourri par les débats récents sur le thème de la souveraineté économique et de la faiblesse des acteurs européens face aux acteurs américains et chinois dans le domaine du numérique. Enfin, les répondants citent également le niveau d'investissement requis mais aussi le risque d'exclusion de certains types de clients du fait de la digitalisation. Les enjeux environnementaux, en revanche, ne semblent pas faire débat. Du côté des opportunités, c'est avant tout le renforcement de la relation client qui est dans le champ de vision des entreprises d'assurances. Un enjeu clé, notamment pour multiplier les moments de contact avec les assurés mais aussi renforcer l'expérience pour une amélioration de la satisfaction et de la rétention. La digitalisation est enfin perçue comme l'opportunité de développer de nouveaux services, de réaliser des économies sur les processus et surtout de mieux utiliser la donnée. Une ouverture qui résonne avec le développement de l'intelligence artificielle.

### Quels sont les principaux risques liés à la digitalisation ?



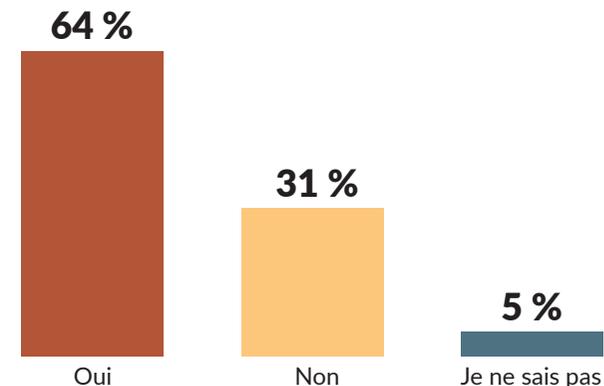
### Quelles sont les principales opportunités liées à la digitalisation ?



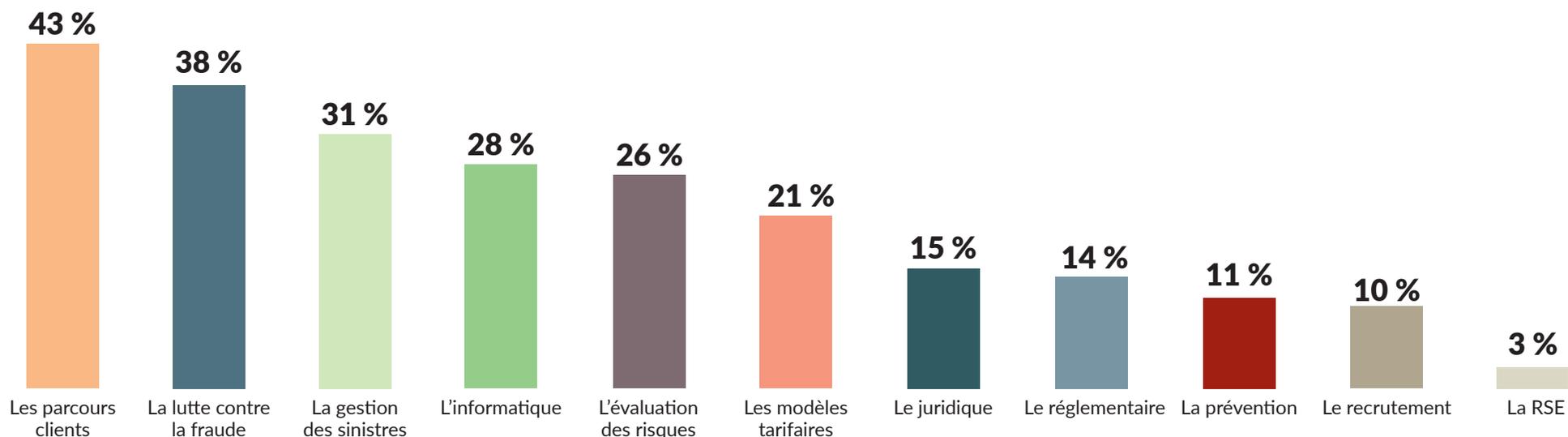
# C'est le grand sujet du moment. L'intelligence artificielle est au menu de tous les débats du secteur de l'assurance

64 % des entreprises d'assurances et de l'écosystème considèrent l'IA comme un chantier prioritaire avec, pour l'heure, une priorité donnée aux parcours clients (43 %) et à la lutte contre la fraude (38 %). Ce n'est pas une surprise et la première place occupée par le parcours client est sans doute à mettre en lien avec une maturité digitale surtout ressentie par le secteur sur la souscription des contrats. Largement citée par les répondants, la lutte contre la fraude reste à double tranchant : si l'IA offre déjà aux assureurs la perspective d'une détection plus efficace, elle donne également aux fraudeurs des outils plus performants pour duper les assureurs. Derrière ces deux thématiques fortes que sont les parcours clients et la lutte contre la fraude, les champs applicatifs de l'IA dans les domaines de la gestion des sinistres (31 %), de l'informatique (28 %), de l'évaluation des risques (26 %) et des modèles tarifaires (21 %) s'inscrivent en bonne place au rang des priorités des entreprises. En revanche, le juridique, le réglementaire, la prévention, le recrutement et la RSE apparaissent moins concernés par le potentiel de développement de l'IA dans l'assurance.

Est-ce que votre entreprise considère l'Intelligence Artificielle (IA) comme un chantier prioritaire ?



Quelles sont les thématiques IA priorisées par l'entreprise ?



## Regard d'expert

### Digitalisation, qualité des données, IA

# Des enjeux de plus en plus stratégiques pour les assureurs

**Souscription, gestion des contrats, services digitaux... Les assureurs ont bien amorcé leur transformation numérique ! Dans le baromètre, 80 % des répondants se disent matures en ce qui concerne la digitalisation du parcours client, notamment sur la souscription ou la gestion des contrats. Mais pour aller plus loin et digitaliser l'ensemble de l'environnement technologique, il est essentiel de renforcer des éléments fondamentaux : la gestion et la qualité des données !**

Aujourd'hui, plus d'un assureur sur deux identifie la gestion de la donnée comme un chantier prioritaire. En effet, sans un socle de données fiables, l'automatisation des processus ou la mise en place de l'intelligence artificielle restent limitées en termes de valeur ajoutée. Mais que signifie une « donnée de qualité » ? A notre sens, elle repose sur quatre piliers fondamentaux : indépendante, actualisée, vérifiée et auditable. Autant de critères essentiels pour transformer la donnée en actif stratégique.

#### L'intelligence artificielle en ligne de mire

L'IA fait désormais partie des priorités pour 64 % des assureurs, qui ont déjà développé plusieurs cas d'usage concrets :

- 43 % l'utilisent sur l'amélioration des parcours clients ;
- 38 % dans la détection des fraudes ;
- et 31 % en matière de gestion des sinistres.

Pour explorer de nouvelles opportunités, les répondants (1 sur 2) reconnaissent que la qualité des données représente un véritable frein. Ils identifient aussi la complexité des systèmes d'information existants et la dette informatique (1 sur 3) comme un autre point bloquant.

Ce constat souligne l'importance croissante des solutions SaaS (Software as a Service), qui jouent un rôle d'accélérateur en matière de digitalisation.

En offrant des architectures cloud et mutualisées, ces

solutions permettent non seulement de centraliser les données, mais aussi d'améliorer leur accessibilité et leur interopérabilité. Cela se traduit par une vision consolidée et en temps réel des informations, ce qui est crucial pour la prise de décision.

#### Cas concret : l'IA dans la gestion des actifs alternatifs complexes

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la gestion des actifs alternatifs complexes, tels que les actifs non cotés, représente une avancée significative pour les assureurs et les gestionnaires d'actifs. Ces derniers sont souvent confrontés à la problématique de données non structurées provenant de différentes sources, telles que des documents PDF, des tableurs ou des fichiers Excel, ce qui complique l'analyse et la prise de décision. En optant pour une solution SaaS qui mutualise les processus et intègre des fonctionnalités d'IA, les assureurs bénéficient de solutions leur permettant de structurer ces données, les agréger automatiquement et de les rendre exploitables à grande échelle.

Le baromètre nous confirme que la digitalisation des assureurs est bien engagée, mais qu'elle ne pourra franchir un nouveau cap sans une gestion plus rigoureuse et proactive de la donnée. Pour atteindre pleinement les promesses de l'IA, la donnée doit devenir cet actif de confiance, structuré et traçable.



**Adrien Daneau,**  
Head of Insurance Sales  
chez Clearwater Analytics

**CLEARWATER**  
ANALYTICS

# Data

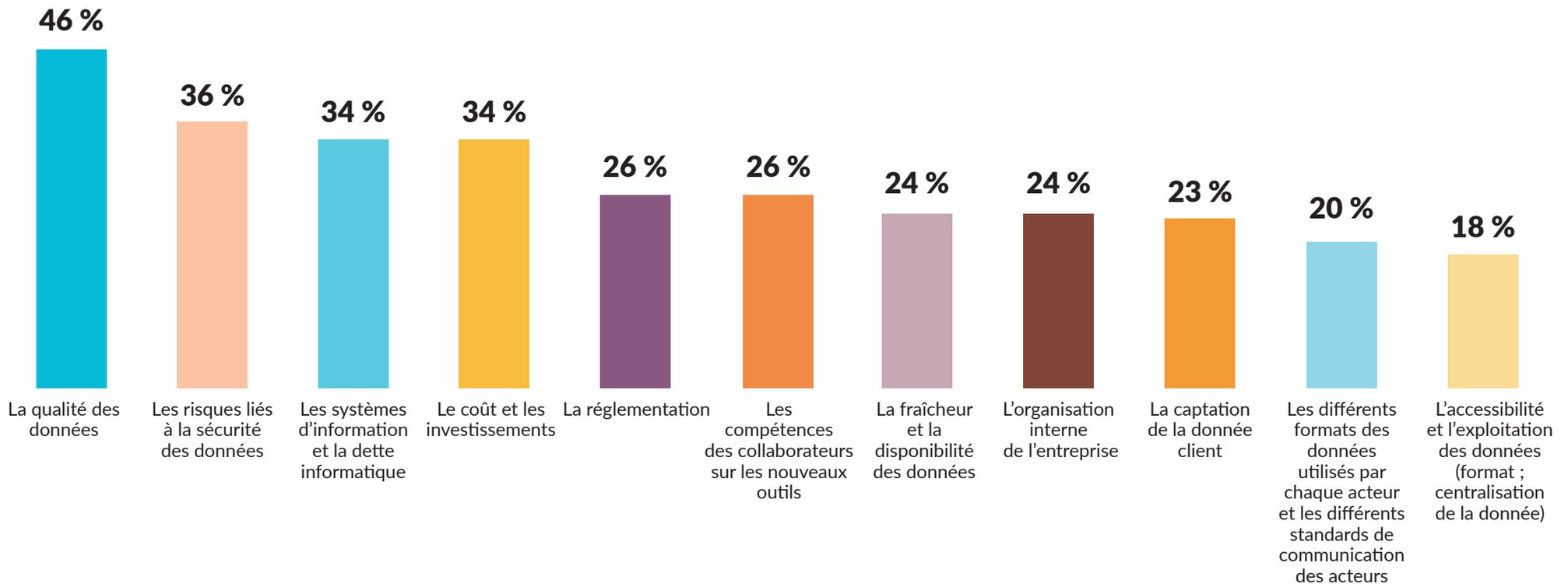
En partenariat avec :



## Des freins internes et externes nombreux

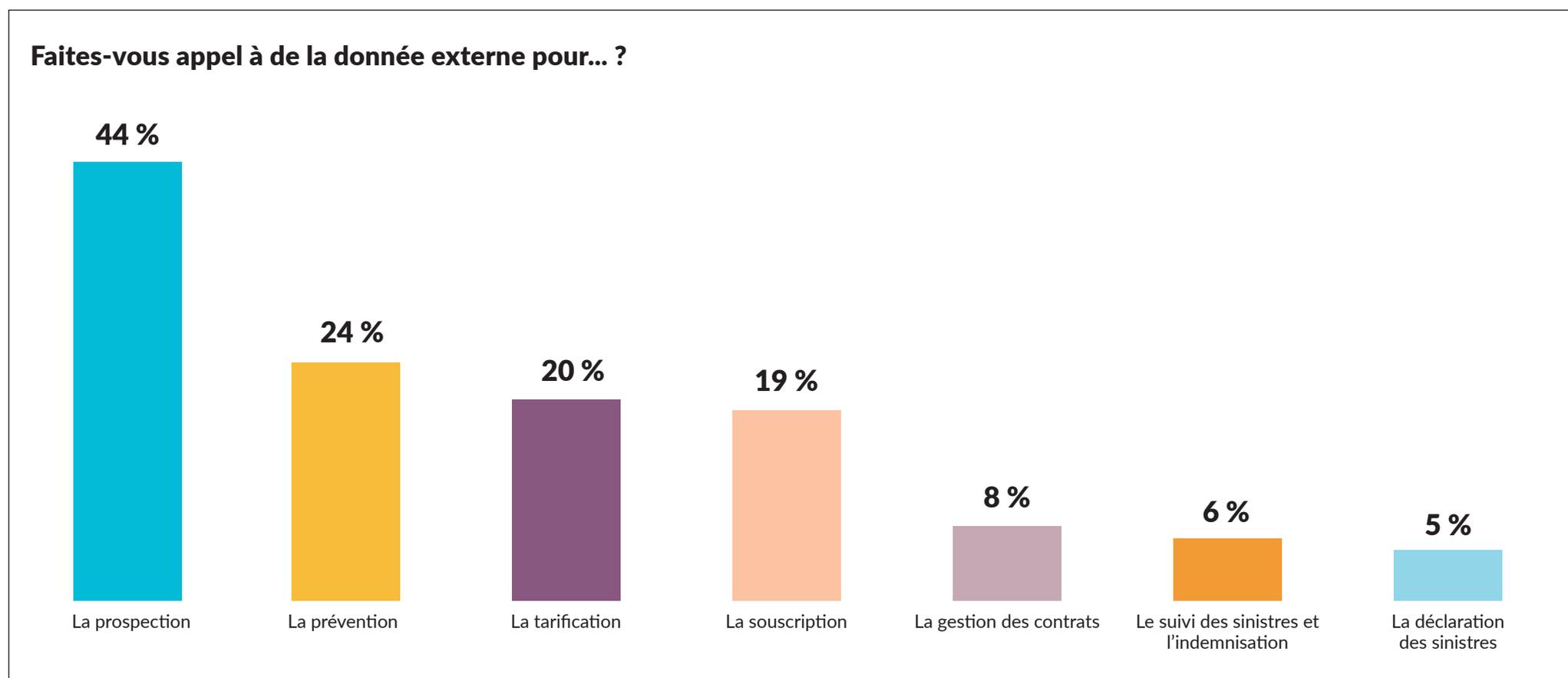
Si la donnée, au même titre que l'intelligence artificielle, apparaît comme un chantier de transformation majeur pour le secteur de l'assurance, de nombreux freins internes et externes demeurent en travers du chemin des entreprises. Loin devant, c'est la qualité des données qui est citée (46 %) comme principale entrave, devant la sécurité des données (36 %), la dette des systèmes d'information (34 %) et le coût des investissements (34 %). Juste en dessous viennent les freins liés à la réglementation (26 %), les compétences des collaborateurs sur les nouveaux outils (26 %), la fraîcheur et la disponibilité des données (24 %), l'organisation interne de l'entreprise (24 %) et la captation de la donnée client (23 %). Les différences de formats de données utilisés (20 %) et l'accessibilité des données (18 %) ferment la marche des principaux freins.

### Quels sont les principaux freins internes et externes à l'exploitation de la data dans votre entreprise ?

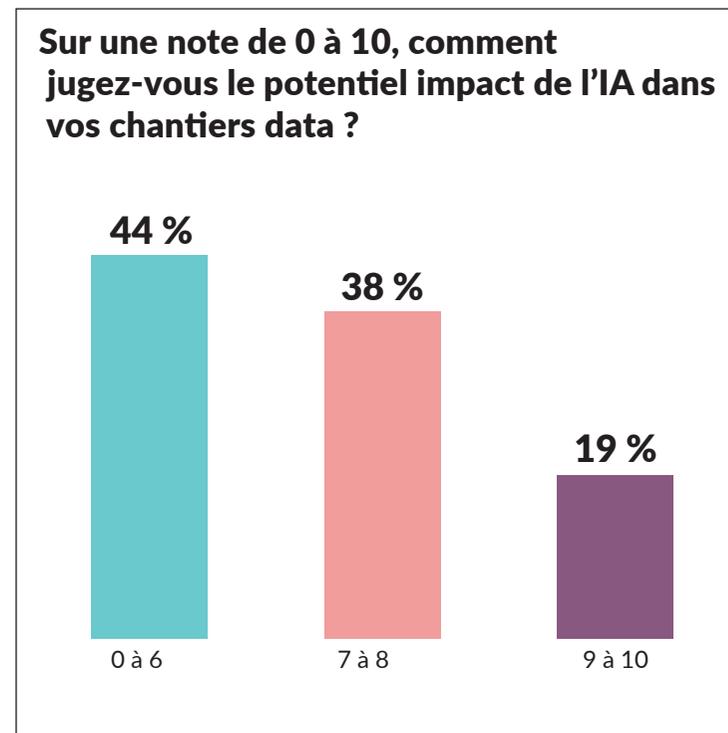
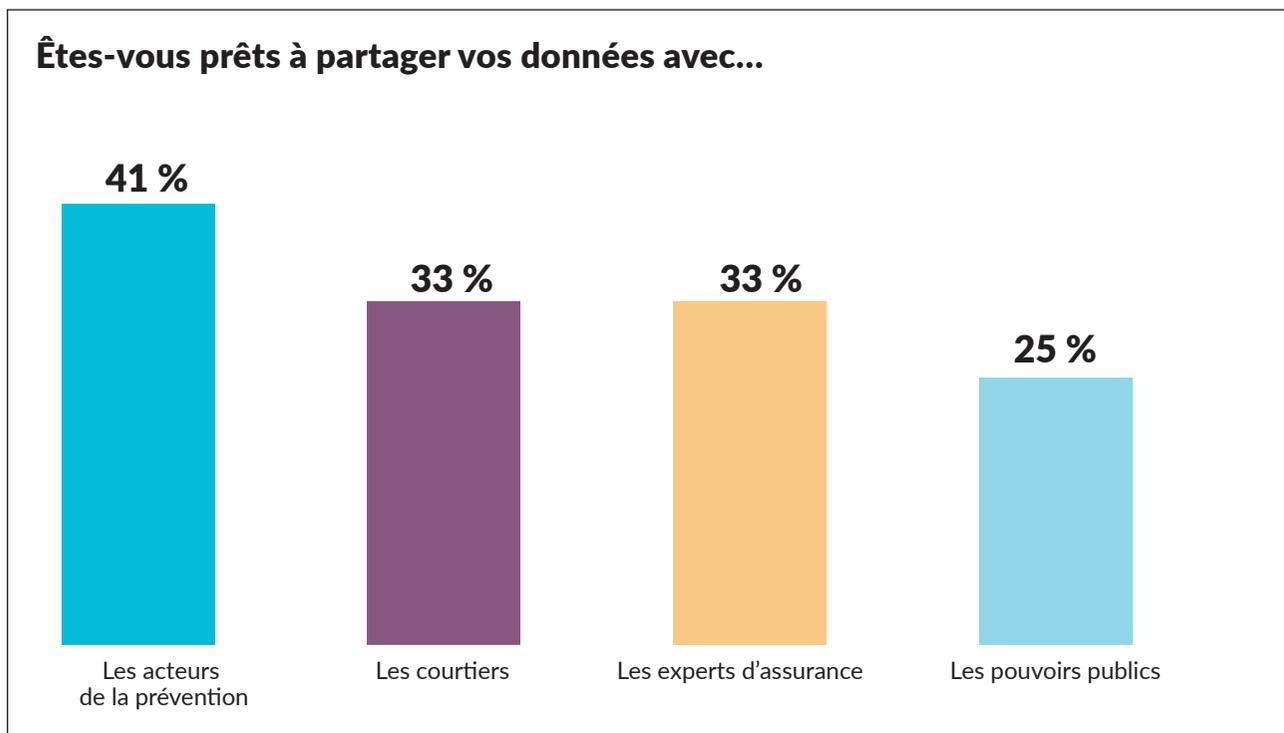


# La donnée externe utilisée prioritairement pour la prospection

Lorsqu'on évoque la finalité de l'utilisation de la donnée externe, c'est à ce jour le thème de la prospection commerciale qui arrive loin devant (44 %) et s'impose comme le principal usage opéré par les entreprises d'assurances. La prévention (24 %), la tarification (20 %) et la souscription (19 %) constituent un ensemble de réponses homogènes alors que la gestion des contrats (8 %), l'indemnisation (6 %) et la déclaration de sinistre (5 %) apparaissent assez loin du champ d'utilisation de la donnée externe.



## Avec qui les entreprises d'assurances sont-elles prêtes à partager leurs données ?

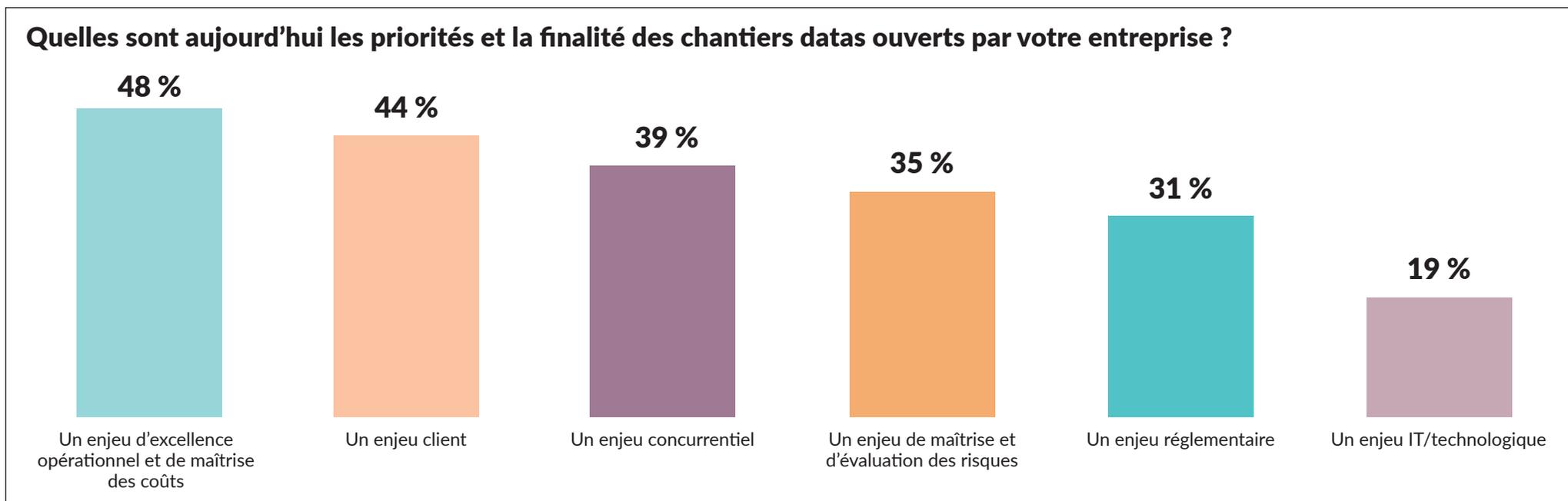


D'abord avec les acteurs de la prévention (41 %). Une première place logique à l'heure où la prévention est une composante majeure des réflexions actuellement menées par le secteur sur les questions d'assurabilité, notamment du risque climatique. L'efficacité des solutions passera forcément par une utilisation partagée des données et une mise en commun avec les acteurs de la prévention. Les courtiers (33 %) et les experts d'assurance (33 %) sont cités dans un second temps, alors qu'un partage avec les pouvoirs publics (25 %) est nettement moins plébiscité, même si les débats autour de la lutte contre la fraude en santé en feront, dans ce domaine, un passage obligé.

Quant à la question de savoir quel potentiel l'IA aura sur les chantiers data des entreprises d'assurances, les avis sont partagés. Sur une échelle de 0 à 10, 44 % des répondants jugent le potentiel entre 0 et 6 tandis que 57 % le notent de 7 à 10, avec une moyenne globale installée à 6,6.

## La donnée, mais pour aller où ?

Les chantiers ouverts par le secteur sur la data répondent aujourd'hui principalement à un objectif d'excellence opérationnelle et de maîtrise des coûts (48 %), juste devant l'enjeu client (44 %). L'enjeu de la donnée donne donc un petit avantage à la technique face au commercial. Juste derrière, les enjeux concurrentiels (39 %), de maîtrise et d'évaluation des risques (35 %) et réglementaires (31 %) se suivent en rangs plus resserrés tandis que l'IT et la technologie (19 %) sont nettement moins plébiscités.



# Expertise, pivot de la data

**Dans un secteur de l'assurance en pleine mutation, le rôle de l'expert prend une dimension nouvelle. Acteur de terrain, il agit au plus près du sinistre : il collecte, analyse, et donne un premier sens aux données. C'est dans ce face-à-face avec la réalité, que la donnée devient concrète, utile et exploitable par tout l'écosystème.**

Le baromètre met en lumière des difficultés bien connues - représentant de véritables défis - en particulier face à la complexité des sinistres qui touchent tous les secteurs, tous les enjeux et toutes les lignes d'assurance. Manque de qualité des données (46 %), enjeux de sécurité (36 %), dette technologique (34 %) ... Ces obstacles, loin d'être théoriques, se manifestent directement sur le terrain. Les experts doivent composer avec ces réalités tout en maintenant la rigueur attendue de leurs missions. L'expert ne se contente pas d'utiliser les données : il en est aussi un contributeur clé. À chaque mission, il renseigne des informations contextualisées, nourries par son expérience, sa technicité et son appréciation du terrain. Ce travail de fond constitue un apport précieux pour les dynamiques data du secteur, qui sont de vrais leviers d'action pour la prévention, la prospection. L'innovation naît de la relation entre l'expertise et la donnée : c'est la qualité des observations et le contexte apportés par l'expert qui donnent tout leur sens aux informations collectées. Ces dernières permettent de développer des outils de diagnostic plus précis et d'enrichir les processus décisionnels, toujours sous le pilotage des contributeurs d'un dossier.

Nos métiers évoluent déjà : la réactivité demandée dans la prise en charge, augmentée par les technologies - reconnaissance d'image, visio immédiate. Les données de terrain constituent une ressource précieuse pour repenser l'expertise et renforcer l'accompagnement de l'assuré pendant et après un sinistre. Leur structuration facilite l'identification des responsabilités, l'engagement des recours, et la détection précoce des anomalies. Un chiffre interroge : seuls 33 % des répondants sont prêts à partager leurs données avec les experts, révélant un cloisonnement entre expertise terrain et stratégie data. Mieux intégrer l'expertise dans les dynamiques data globales permettrait de valoriser les apports concrets, et fluidifierait la prise de décision à chaque niveau de la chaîne. Ouvrir ces flux, dans un cadre maîtrisé, c'est inviter tous les acteurs à collaborer et à tirer parti de l'information. Les priorités du secteur - améliorer l'expérience assuré, anticiper les risques et ainsi maîtriser les coûts - résonnent avec le travail de l'expert. Son objectif reste le même : qualifier un sinistre, garantir une indemnisation juste, et satisfaire les assurés. En résumé, l'expert relie l'observation terrain aux modèles décisionnels. Dans un marché où la donnée représente de plus en plus un levier stratégique, intégrer l'expertise aux dynamiques data est une évolution logique et nécessaire.



**Olivier RICHARD, Directeur Technique, Stelliant Expertise**



**Vincent LE HIR, Responsable Innovation, Groupe Stelliant**



## Remerciements

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous les contributeurs qui ont rendu possible la réalisation de cette étude, notamment :

- Les membres du comité d'experts qui ont partagé leurs expertises et leurs points de vue précieux ;
- Les décideurs du secteur qui ont consacré du temps à répondre à notre questionnaire, nous permettant ainsi de recueillir leurs expériences ;
- Nos partenaires, Clearwater Analytics et Stelliant, dont le soutien a été essentiel pour mener à bien ce projet.

Une étude menée par :

**La Tribune  
de l'assurance**

Service Evénements : 01 53 63 55 86  
Service Partenariat : 01 53 63 55 90  
service.evenements@optionfinance.fr

En association avec :

**ROAM** depuis 1855  
— Les assureurs à taille humaine —

sebastien.acedo@roam.asso.fr

En partenariat avec :

**CLEARWATER**  
ANALYTICS®

Adrien DANEAU  
adaneau@clearwateranalytics.com  
Bertrand PONTAILLER  
bpontailler@clearwateranalytics.com

stelliant

José DO NASCIMENTO  
jose.donascimento@stelliant.com