



ETUDE EMPLOI ET FORMATION PROFESSIONNELLE 2026

Rapport final
Juin 2026

 **AGEA**
Agent Général - Entreprendre et Assurer

Atlas

Sommaire

<u>OBJECTIFS ET METHODOLOGIE</u>	3
<u>Partie 1 : ETAT DES LIEUX</u>	9
• <u>Les agences</u>	10
• <u>Les salariés</u>	16
<u>Partie 2 : LES TRANSFORMATIONS DE LA BRANCHE</u>	28
• <u>Transformation à venir</u>	29
• <u>Les évolutions du secteur</u>	30
• <u>Utilisation de l'intelligence artificielle</u>	33
• <u>Transformation des activités</u>	35
• <u>Transformation des compétences</u>	36
• <u>Anticipations</u>	37
<u>Partie 3 : LES ENJEUX RH</u>	38
• <u>Principaux enjeux QVCT</u>	39
• <u>Handicap</u>	43
• <u>Recrutements</u>	45
• <u>Sorties des salariés</u>	54
<u>Partie 4 : FORMATION ET ALTERNANCE</u>	56
• <u>Formation professionnelle</u>	57
• <u>Alternance</u>	66
<u>Partie 5 : PISTES D'ACTION</u>	77

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Objectifs de l'étude

La Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (CPNEFP) de la branche du personnel des agences générales d'assurance a souhaité mobiliser son Observatoire des métiers et des qualifications afin d'actualiser le rapport emploi formation publié en 2023. L'objectif de la démarche est de permettre :

- **D'actualiser** les données de **caractérisation des structures** de la branche et la **socio-démographie des salariés**
- **D'identifier les dynamiques en cours** (le tissu des agences, leur environnement économique, les profils de salariés)
- **De repérer les besoins** (difficulté de recrutement, métiers recherchés, formations, organisation, enjeux RH, etc.)
- **D'identifier la répartition des salariés selon les métiers**
- **De mesurer le recours à la formation** et **identifier les besoins en compétences**
- **De définir les pistes d'actions prioritaires de la Branche du personnel des agences générales d'assurances**

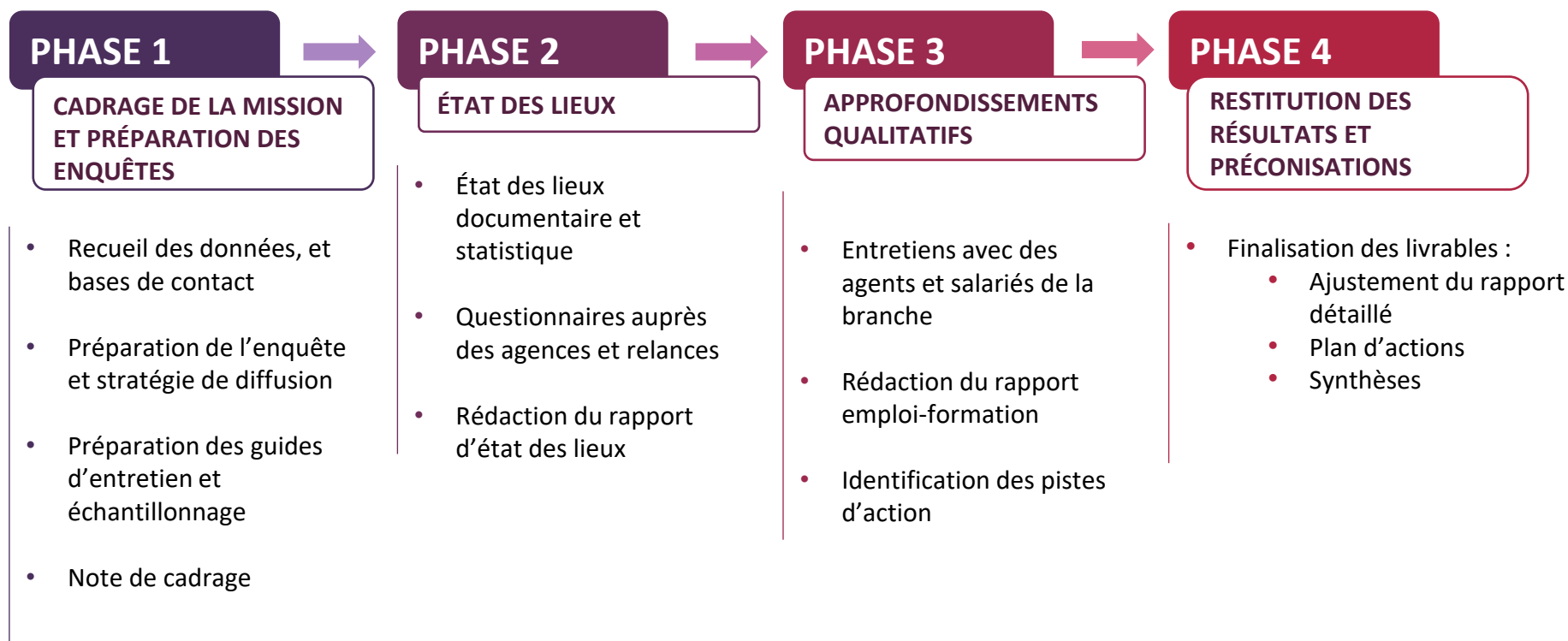


Pour répondre à ces enjeux, la démarche s'appuie sur une approche mixte :

- une approche quantitative, fondée sur l'exploitation des données disponibles et une enquête en ligne auprès des agences ;
- une approche qualitative, reposant sur une analyse documentaire et des entretiens menés auprès des représentants de la branche, d'experts et de professionnels, afin de saisir au plus près les réalités, pratiques et besoins du terrain.

Méthodologie du projet

La démarche se structure en 4 phases :



Enquête en ligne



Une enquête en ligne accessible du 9 janvier 2026 au 6 mars 2026 a permis à 901 agents généraux d’assurance de s’exprimer sur les profils de leurs salariés ainsi que sur les attentes, besoins et problématiques sur les thématiques de l’emploi et des formations.

Taux de réponse des agences : 12%
(602 réponses en 2023)

L’exploitation du questionnaire a été réalisée à l’issue d’un redressement par taille d’agence afin de corriger la sous-représentation constatée des agences d’un salarié et la présence d’agences sans salarié (hors périmètre de la convention collective).

Nombre de salariés couverts par les agences répondantes



Les agents ayant répondu à l’enquête en ligne permettent de couvrir 3 181 salariés employés dans les agences (**soit 11,1% des salariés**)
(2 140 salariés couverts en 2023)

Source : Enquête emploi-formation 2026 de la branche

Base de redressement de l’enquête

Nombre de salariés	Réponses au questionnaire	Répartition cible*
Sans salarié	6%	0%
1 salarié	20%	26%
2 salariés	25%	24%
3 salariés	16%	18%
4 salariés et plus	33%	32%

* Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2026

Sources statistiques mobilisées

Source	Indicateur(s)	Année(s)
OPCO Atlas – France Compétences (DSN)	• Répartition régionale des agences employeuses • Répartition régionale des salariés en ETP	2024
DARES / INSEE - Base Tous Salariés	Effectifs salariés et agences employeuses	2011-2023 Projections 2024 - 2025
agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2025	• Répartition régionale de toutes les agences • Forme juridique des agences • Taille en effectif des agences • Répartition des commissions par activité	Rapport 2025
Agirc Arrco – Extractions DSN au 31.12	• Socio démographie : Sexe, âge, type de contrat, temps de travail • Rémunérations	2023/2024/2025
OPCO Atlas – Bilan formation 2025 Cap Compétence (AF2A) – Bilan 2025	• Volume et caractéristiques des stagiaires formés en 2025 • Zoom sur l’alternance	2025

Entretiens

Afin d’approfondir les constats mis en lumière au travers de l’enquête en ligne et de l’analyse documentaire, 30 entretiens ont été menés auprès d’agents généraux employeurs et de salariés de la branche.

Répartition des entretiens selon la taille de l’agence

Taille d’agence des répondants

	Moins de 3 salariés	3 à 4 salariés	5 à 9 salariés	10 salariés et plus	Total général
Agents	5	5	3	3	16
Salariés	3	5	4	2	14
Total général	8	10	7	5	30

1. ÉTAT DES LIEUX



Les agences employeuses et non-employeuses

Volume des entreprises

8 730 agences au total en 2025
8 920 agences en 2023



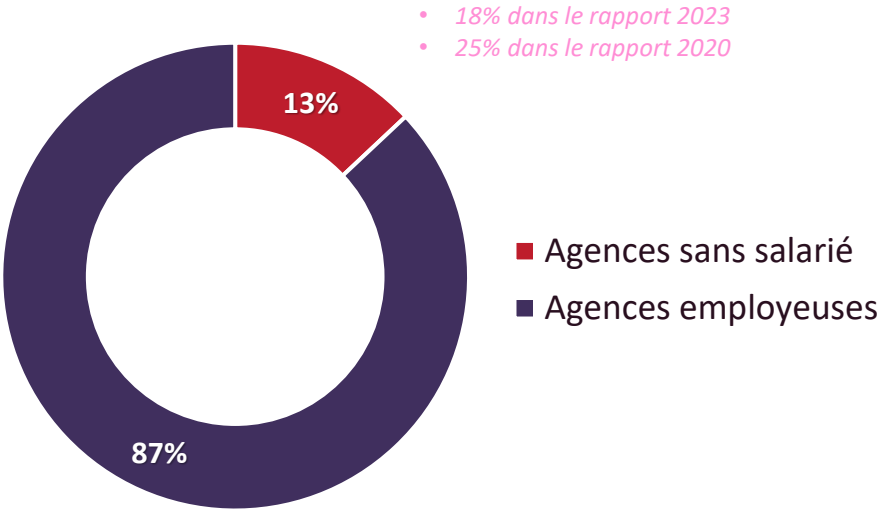
dont 7 590 agences employeuses
7 560 agences employeuses en 2023

Agence = SIREN (Entreprise)
Source : Base Tous Salariés DARES projection 2025, Atlas – France Compétences – Aout 2024

En 2025, 8 730 agences sont réparties sur le territoire. 87% d’entre elles sont employeuses (soit 7 590 agences employeuses) et 13% sont sans salarié.

85% des agences (employeuses ou non) sont des entreprises individuelles : EI (à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu).

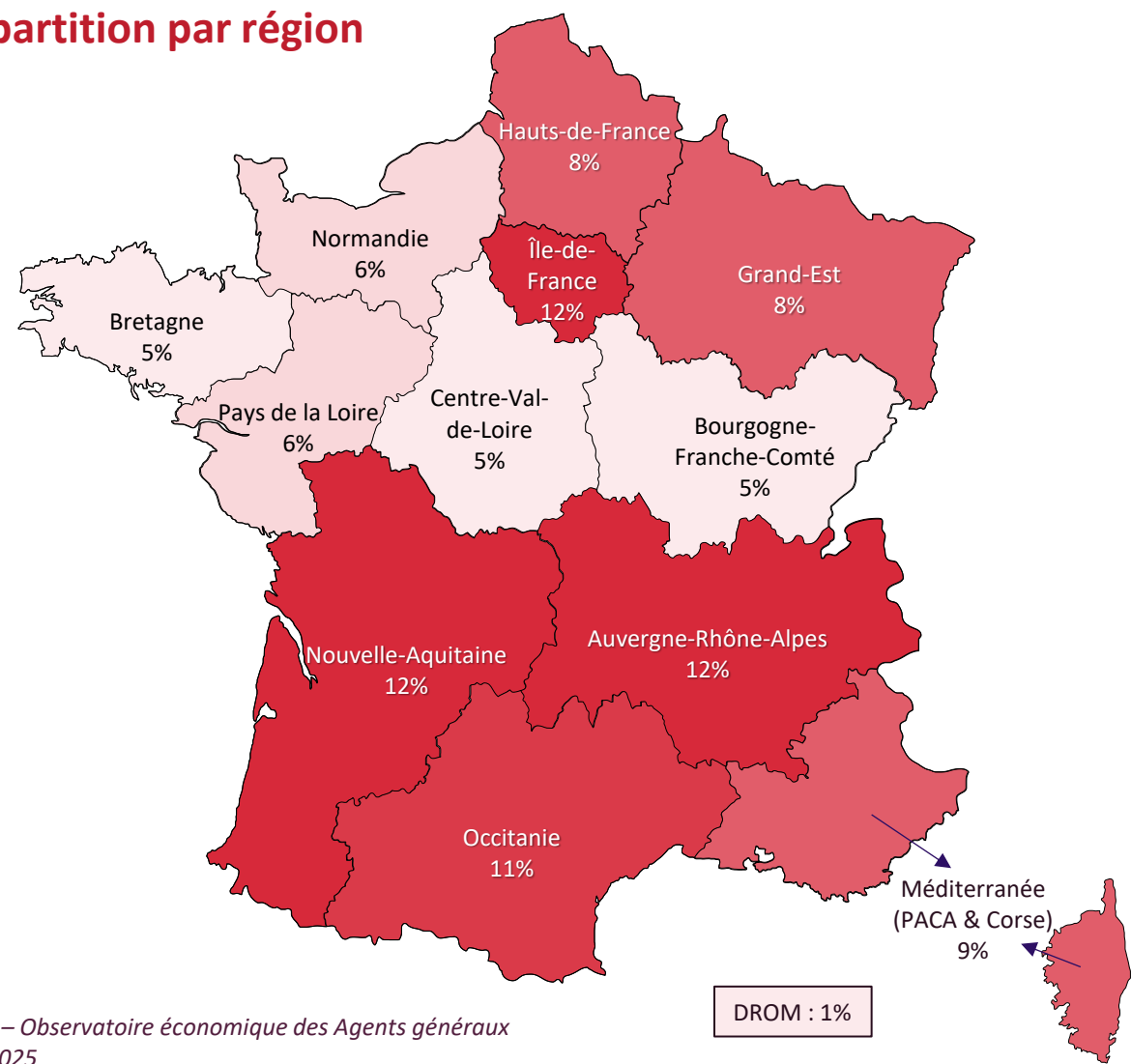
Répartition des agences



Source : Atlas – France Compétences – Aout 2024

Les agences employeuses et non-employeuses

Répartition par région



Région	2025	2023
Ile-de-France	12% ←	12%
Centre-Val de Loire	5% ↗	6%
Bourgogne-Franche-Comté	5% ↗	7%
Normandie	6% ↘	5%
Hauts-de-France	8% ↗	10%
Grand Est	8% ↘	7%
Pays de la Loire	6% ↘	5%
Bretagne	5% ↗	6%
Nouvelle-Aquitaine	12% ↘	11%
Occitanie	11% ←	11%
Auvergne-Rhône-Alpes	12% ↘	11%
Méditerranée (PACA & Corse)	9% ↘	8%
DROM	1% ←	1%

Quelques régions concentrent une forte proportion d’agences (employeuses ou non) : l’Ile-de-France (12%), la Nouvelle-Aquitaine (12%), l’Auvergne-Rhône-Alpes (12%) et l’Occitanie (11%).

Ces régions ont presque toutes gagné des parts de pourcentage par rapport à 2023.

Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d’assurance 2025

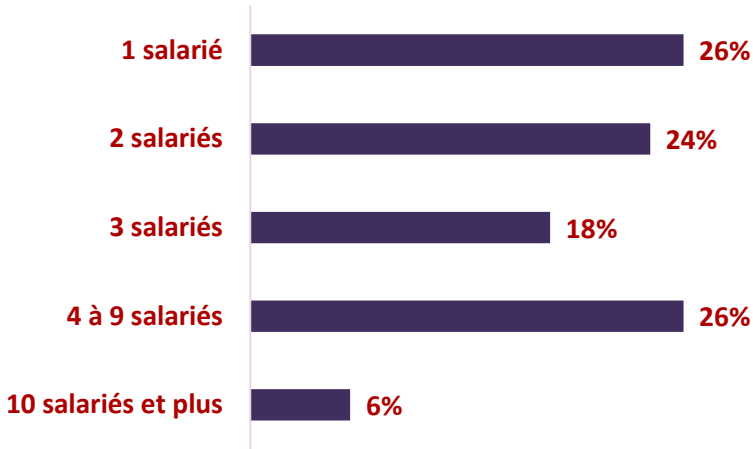
Les agences employeuses

Volume et taille des agences employeuses

7 590 agences employeuses en 2025

Le nombre d'agences employeuses est stable dans le temps

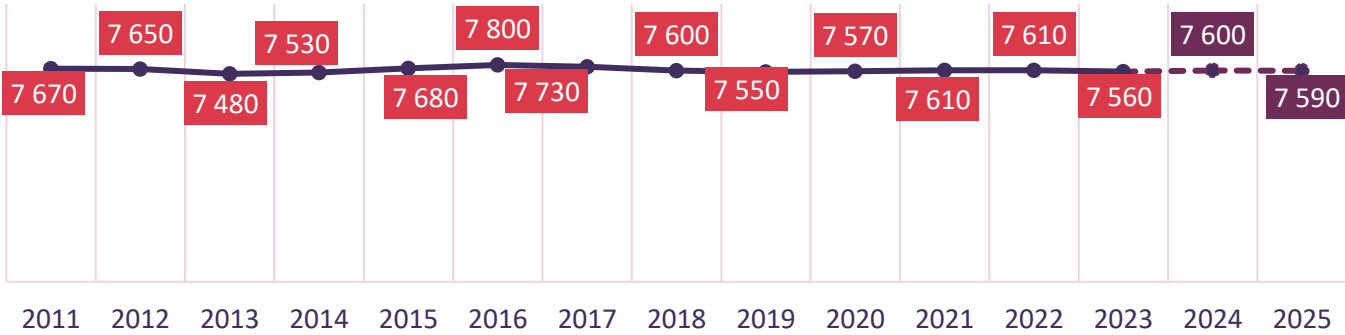
Répartition du nombre d'entreprises par taille



Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2025 et Atlas – France Compétences – Aout 2024

La majorité des agences employeuses comptent moins de 4 salariés (68%). 6% des agences ont plus de 10 salariés.

Evolution du nombre d'agences employeuses



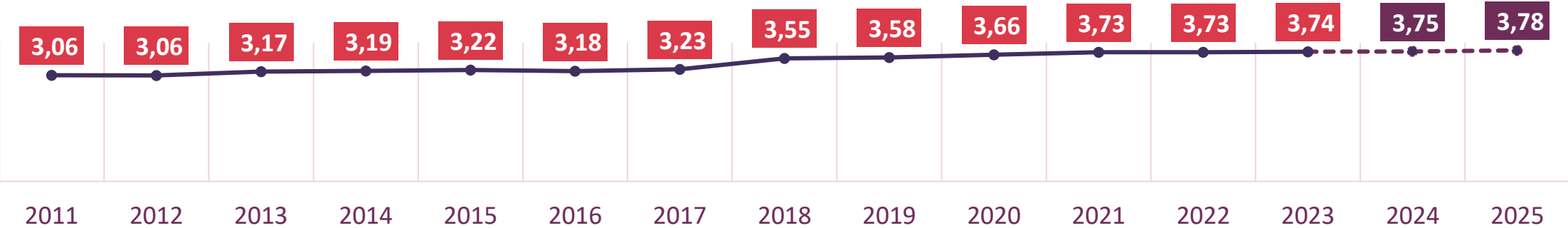
Source : Base Tous Salariés DARES 2011-2023 ; Projection 2024 et 2025 (modèle de régression linéaire)

Les agences employeuses

Nombre moyen de salariés par agence

3,8 salariés en moyenne par agence en 2025

Evolution du nombre de salariés moyen par agence

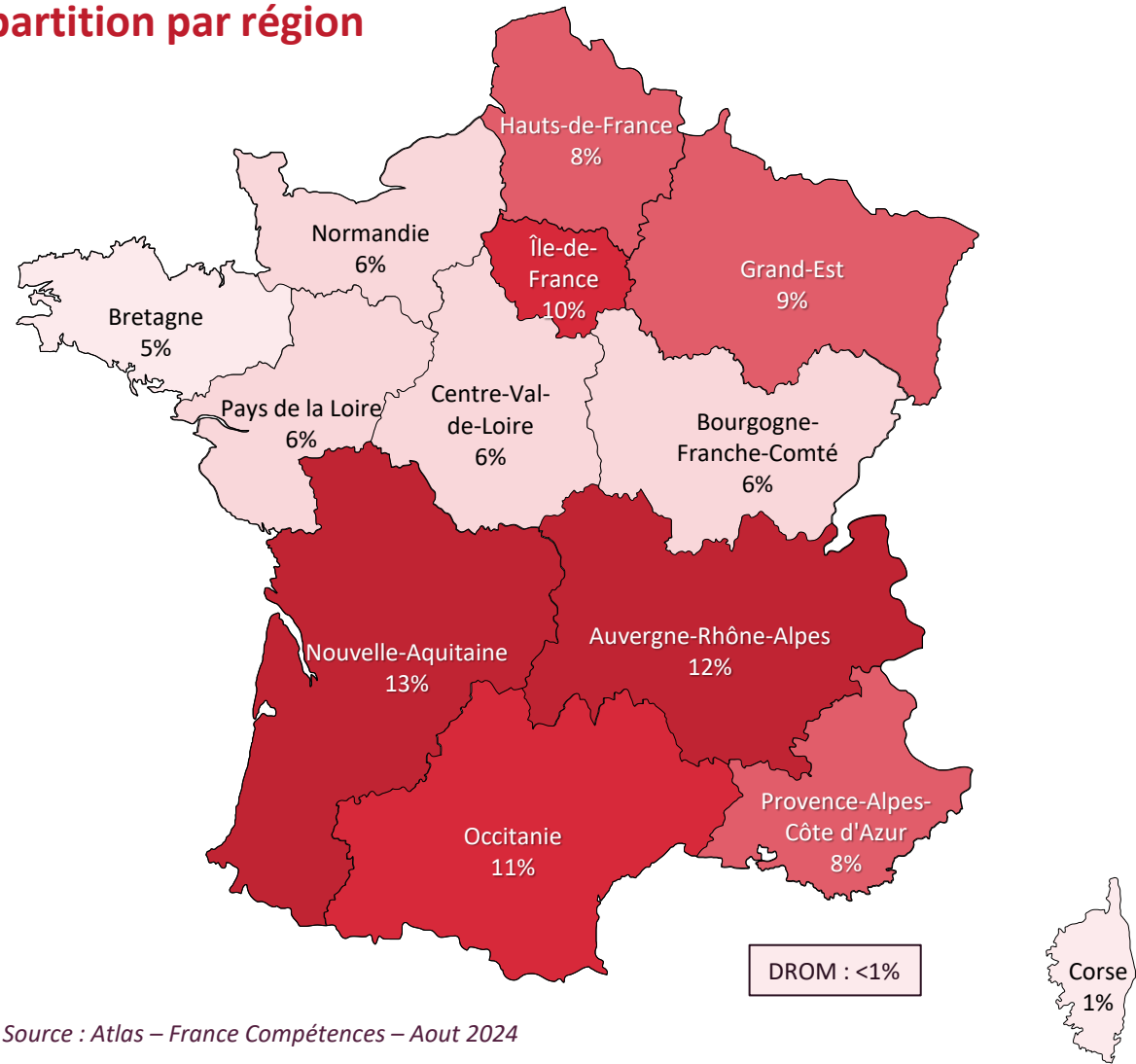


Source : DADS DARES 2011-2023 ; Projection 2024 et 2025 (modèle de régression linéaire)

En 2025, les agences comptent en moyenne 3,8 salariés.
Depuis 2012, le nombre de salariés moyen a tendance à augmenter, les agences ont en moyenne gagné +0,7 salarié sur la période.

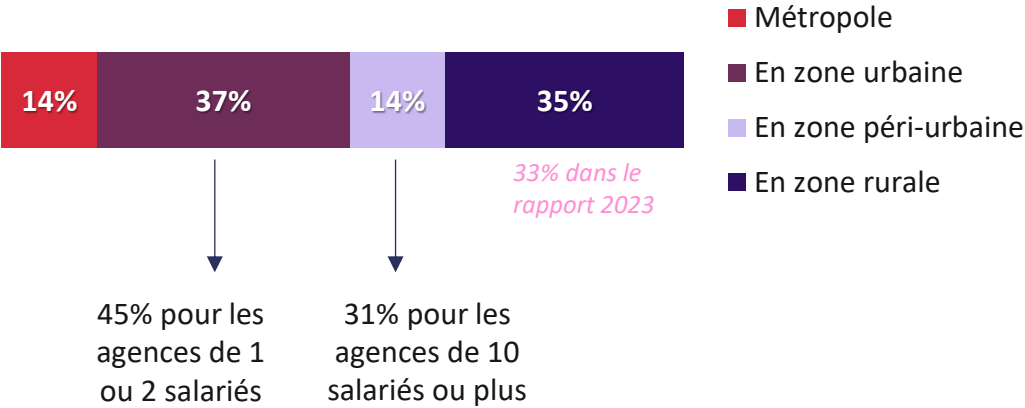
Les agences employeuses

Répartition par région



Source : Atlas – France Compétences – Aout 2024

Localisation



Source : Enquête emploi-formation 2026 de la branche

La **taille des agences diverge selon la localisation**. Le nombre moyen de salariés est plus important en métropole et en zone péri-urbaine (4,5 et 5,1 salariés en moyenne). La Normandie et la Bretagne ont plus d’agences en zone rurale (58% et 59%). Les Hauts de France et l’Île-de-France ont plus d’agences en métropole (27% et 28%).

La carte représentant la répartition des agences employeuses est relativement similaire à la carte de la répartition de l’ensemble des agences.

Les agences employeuses

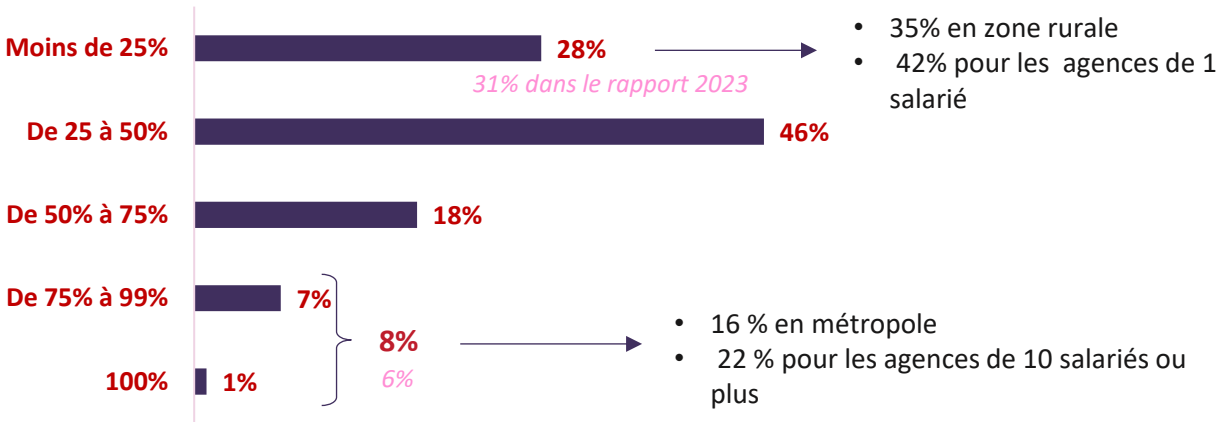
Chiffre d'affaires et activités

310k € 317k€ dans le rapport 2023

de chiffre d'affaires moyen par agent en 2025

Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2025 .
Champs: agences employeuses ou non

Part du chiffre d'affaires générée par les clients professionnels des agences

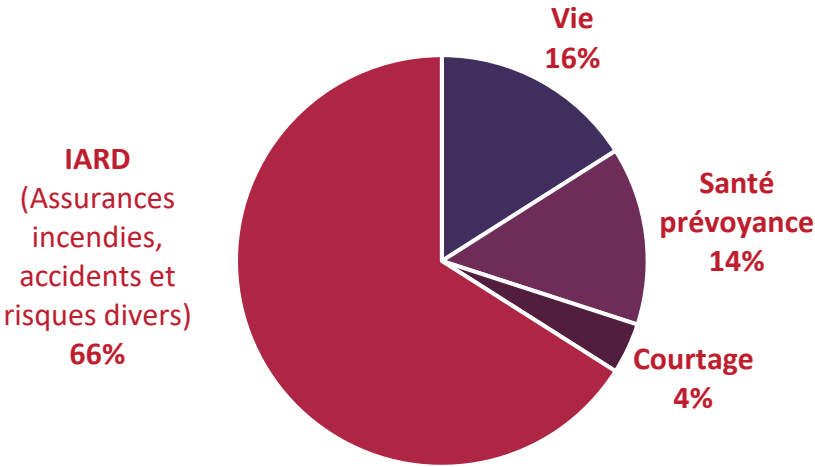


Source : Enquête emploi-formation 2026 de la branche

Les clients professionnels représentent moins de la moitié de la part du chiffre d'affaires pour 74% des agences (75% en 2023).

Les clients professionnels génèrent plus d'activité en métropole (16%) et dans les grandes agences (22%).

La répartition des commissions par activité



Source : agéa – Observatoire économique des Agents généraux d'assurance 2025

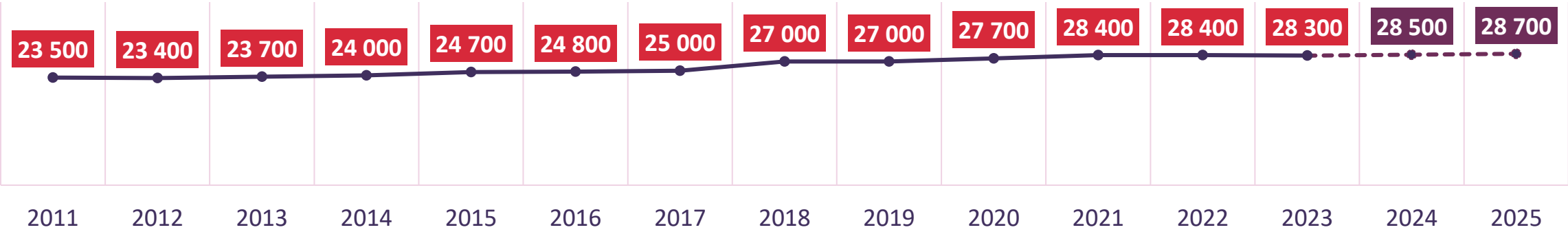
Les salariés

Effectif global

28 700 salariés

Effectif estimé au 31-12-2025

Evolution du nombre de salariés

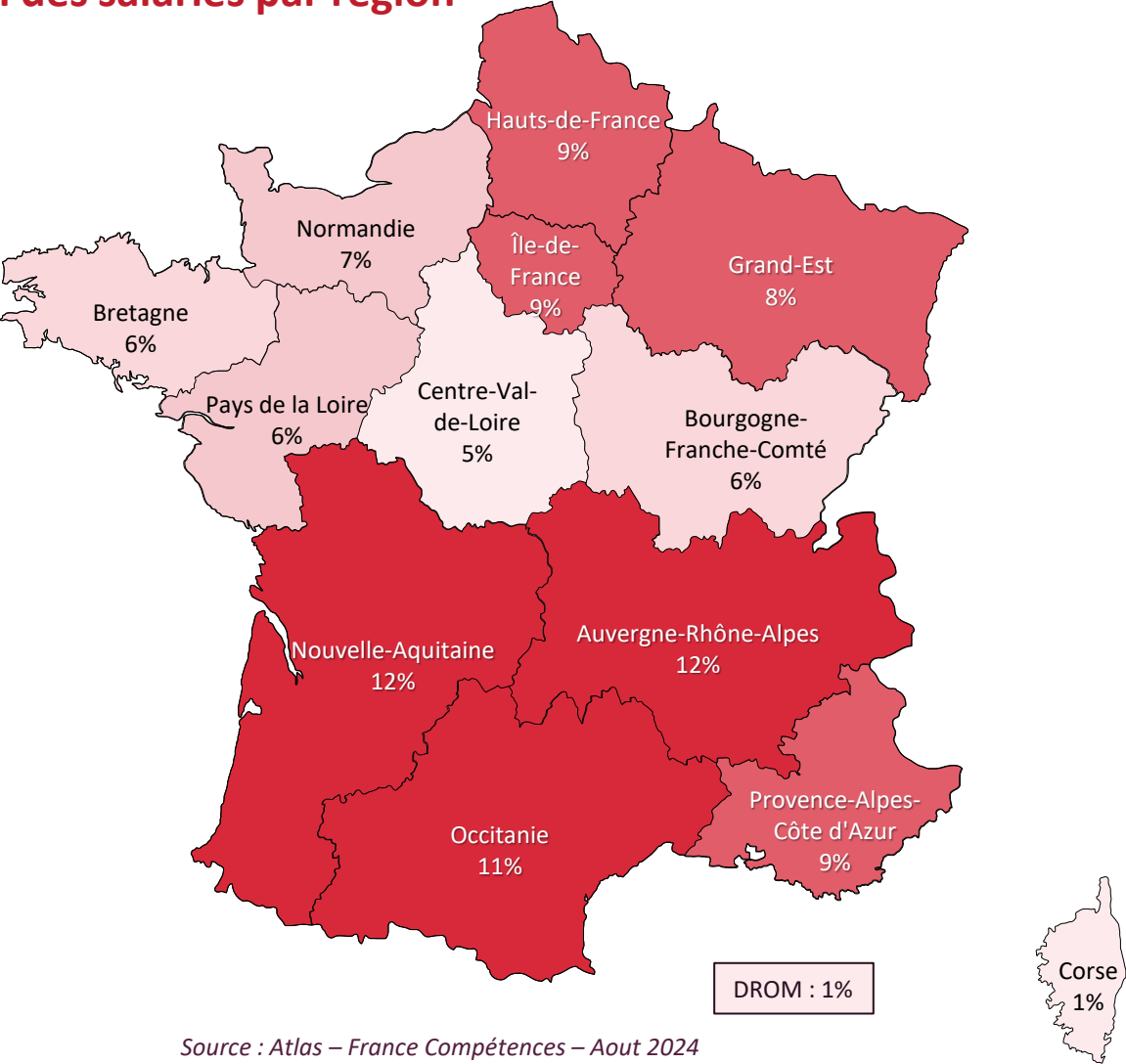


Source : DADS DARES 2011-2023 ; Projection 2024 et 2025 (modèle de régression linéaire)

En fin d’année 2025, les agences comptaient 28 700 salariés, soit 300 salariés de plus qu’en 2022 (+1%). Entre 2019 et 2025 les effectifs salariés de la branche ont augmenté de +6%. La branche des agences générales d’assurance connaît une dynamique relativement similaire à la moyenne nationale de toutes les branches professionnelles.

Les salariés

Répartition des salariés par région



Source : Atlas – France Compétences – Aout 2024

La répartition des salariés est relativement semblable à celle de 2023 et à la répartition régionale des agences employeuses (hormis la région Ile-de-France qui a une plus faible concentration de salariés), et confirme la large couverture du territoire par les agences.

Région	2025	2023
Ile-de-France	9%	9%
Centre-Val de Loire	5%	5%
Bourgogne-Franche-Comté	6%	6%
Normandie	7%	7%
Hauts-de-France	9%	9%
Grand Est	8%	9%
Pays de la Loire	6%	7%
Bretagne	6%	6%
Nouvelle-Aquitaine	12%	12%
Occitanie	11%	11%
Auvergne-Rhône-Alpes	12%	11%
Provence-Alpes- Côte d'Azur	9%	9%
Corse	1%	1%
DROM	1%	1%

Les salariés

Socio-démographie des salariés

80% de femmes *80% dans le rapport 2023*



Soit 22 960 femmes et 5 740 hommes

Les 30 ans et moins : 32%

Les 51 ans et plus : 26%

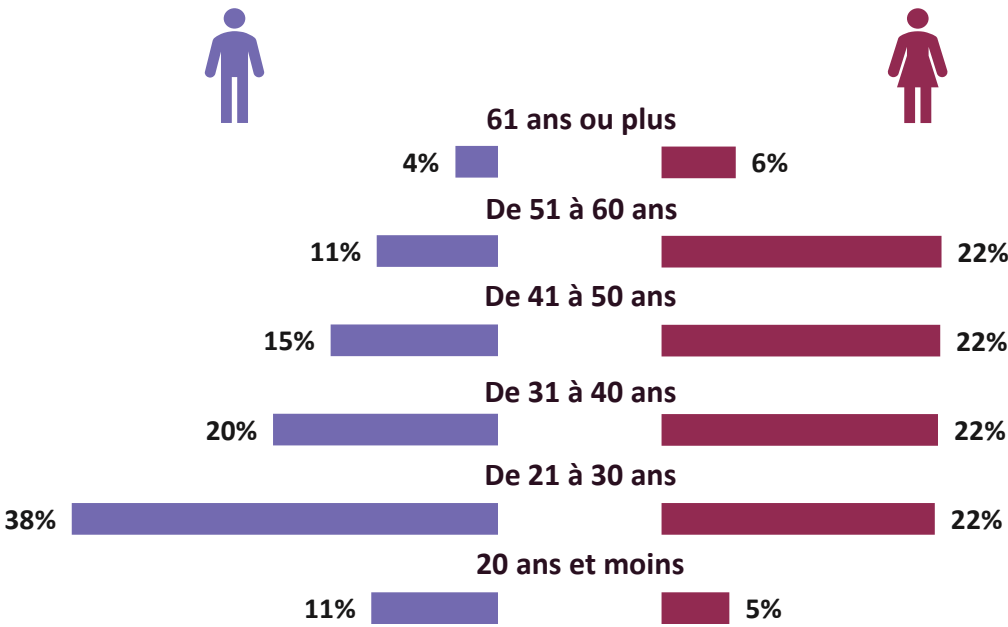
Age moyen : 39 ans et 5 mois

- Hommes : 34 ans et 2 mois
- Femmes : 40 ans et 10 mois

Zoom sur les salariés en CDI au 31.12.2025 :

- 26% ont moins de 30 ans
- 24% on 50 ans et plus

Pyramide des âges des salariés de la branche



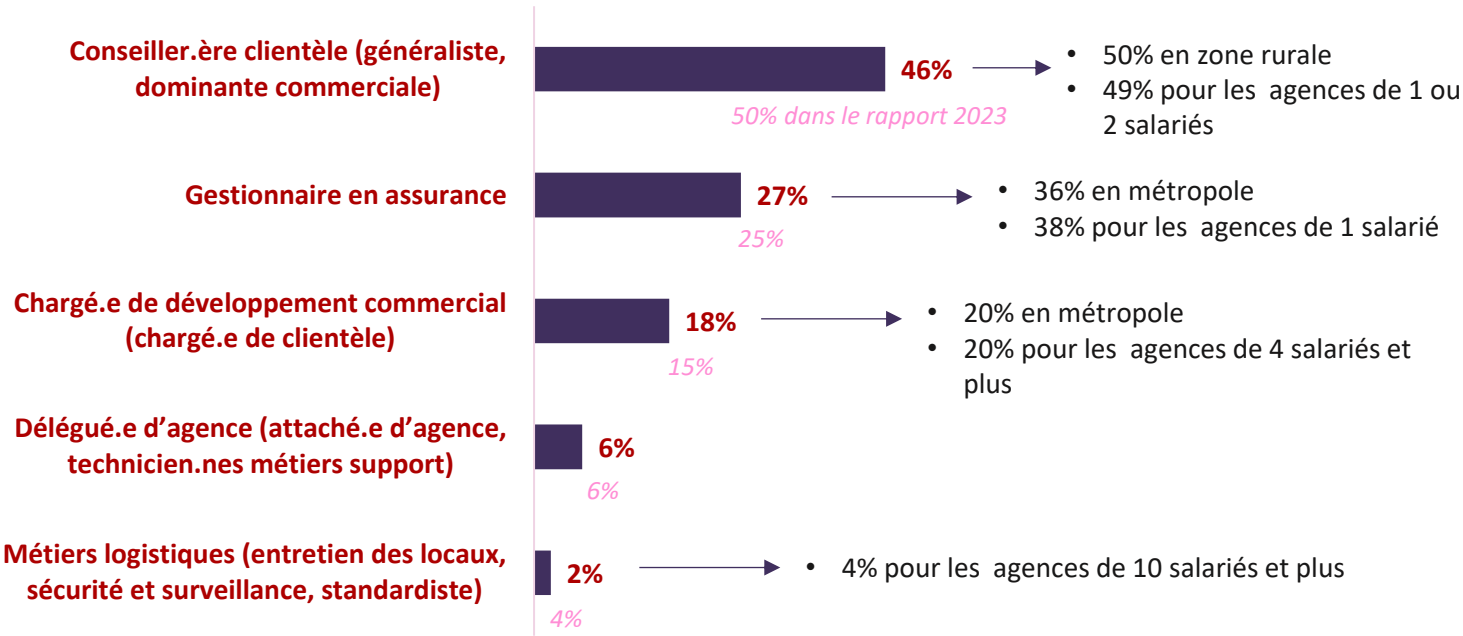
Les salariés

Métiers

46% des salariés sont des conseillers clientèle

50% dans le rapport 2023

Catégorie de métiers



- La branche est structurée autour de 5 métiers principaux. Les deux métiers de **Conseiller clientèle** et de **Gestionnaire en assurance** représentent à eux seuls **73% des emplois salariés** (75% en 2023).
- Les **conseillers de clientèle** sont **plus présents** dans les **agences de moins de 3 salariés**. Dans ces agences, ils représentent 49% des salariés.
- Les gestionnaires en assurance sont plus présents en métropole. Ils représentent 36% des effectifs contre 27% sur l'ensemble des agences.
- La **part globale des conseillers clientèle** dans les effectifs salariés a **diminué** de 4 points de pourcentage depuis 2023.

Les salariés



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Des activités plus diversifiées, des métiers plus transversaux

Les activités des agents et collaborateurs au quotidien **se diversifient** afin de répondre aux différents changements et exigences du secteur.

En plus des compétences directement liées à la connaissance des produits, les professionnels en agence doivent renforcer les compétences transverses :

- **Adaptabilité** : face aux exigences croissantes des clients, les professionnels doivent apprendre à réagir aux différentes sollicitations, et de plus en plus souvent faire face à des clients hostiles ou insatisfaits
- **Sens commercial** : avec la volatilité des portefeuilles clients, il est vital pour les agences de développer leurs compétences commerciales pour convaincre les clients
- **Polyvalence** : pour répondre aux demandes des clients avec plus de réactivité, les agents et collaborateurs sont de plus en plus formés à tous les outils et aux produits de l'agence

Les métiers tendent ainsi à devenir plus transversaux, avec des profils moins centrés sur une seule dimension du poste et davantage capables d'évoluer dans un cadre mouvant, plus dense et plus structuré.

« Avant, les collaborateurs étaient spécialisés dans un domaine spécifique, mais si une personne était absente il y avait une lacune sur leur domaine de prédilection, donc maintenant ils sont polyvalents mais avec une spécialité. » (Agent)

« On demande aux collaborateurs d'être réceptifs sur tout : mail, téléphone, prospects, il faut qu'ils soient sur tous les fronts. » (Agent)

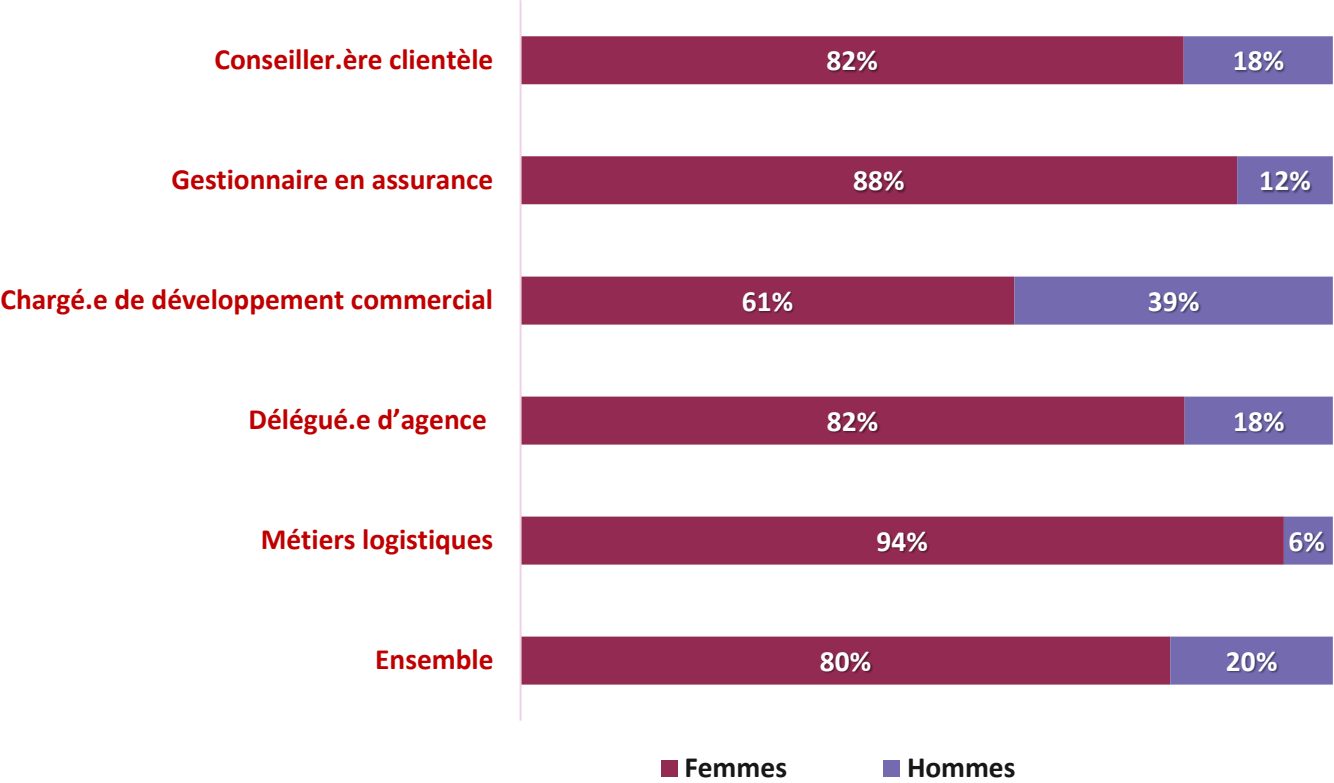
Dans l'agence, on n'a pas vraiment de spécialités entre nous. L'idée, c'est que tout le monde puisse être en mesure de répondre au maximum des demandes. On fait un peu de tout, on n'a pas de client attiré par exemple. Les clients peuvent avoir affaire aux uns et aux autres, y compris sur la gestion des sinistres. (Salarié)

Les salariés

Métiers par sexe

Les femmes sont largement majoritaires sur tous les métiers de la branche

Catégorie de métiers par sexe



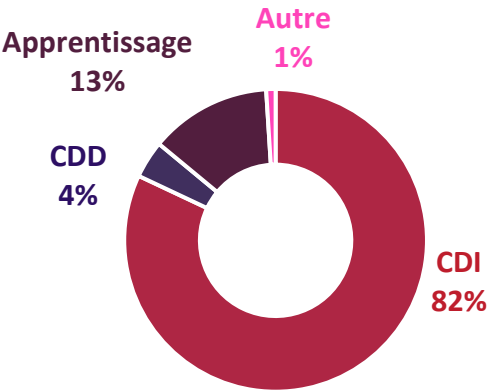
- Les métiers les **plus féminisés** sont les **métiers logistiques** (94% de femmes) et **gestionnaire en assurance** (88%).
- Seul le métier de **chargé de développement commercial** compte moins de 80% de femmes (61% de femmes et 39% d’hommes).

Les salariés

Type de contrat

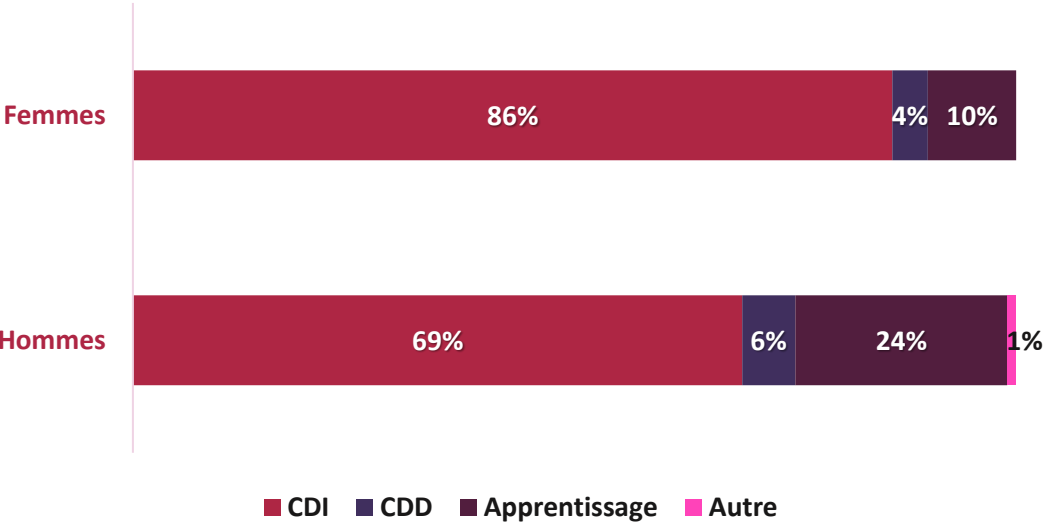
82% des salariés exercent en CDI

Contrat de travail



- 82% des salariés travaillent en CDI au sein de la branche
- 4% en CDD
- 13% en contrat d'apprentissage

Contrat de travail par sexe



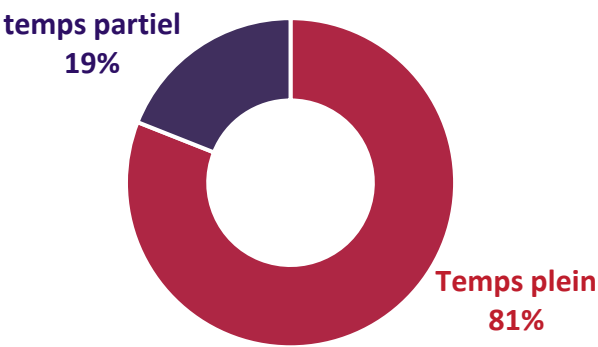
- Femmes en CDI : 86% des femmes
- Hommes en CDI : 69% des hommes

Les salariés

Temps de travail

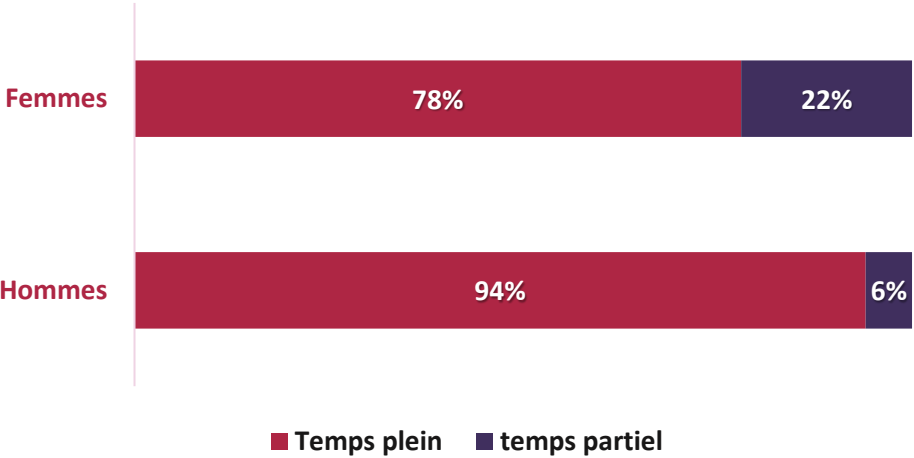
81% des salariés travaillent à temps plein

Temps de travail



- 81% des salariés travaillent à temps plein
- 19% travaillent à temps partiel

Temps de travail par sexe



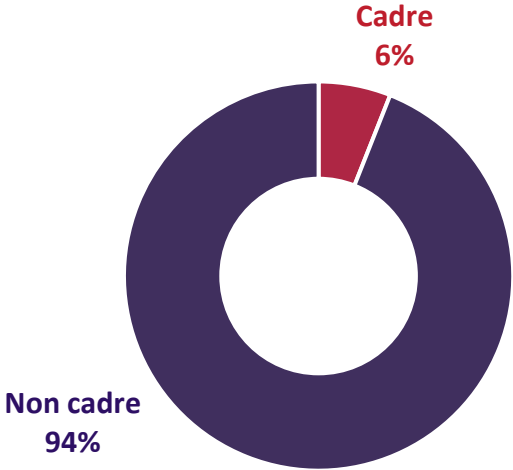
- 78% des femmes travaillent à temps plein
- 94% des hommes travaillent à temps plein

Les salariés

Statut cadre

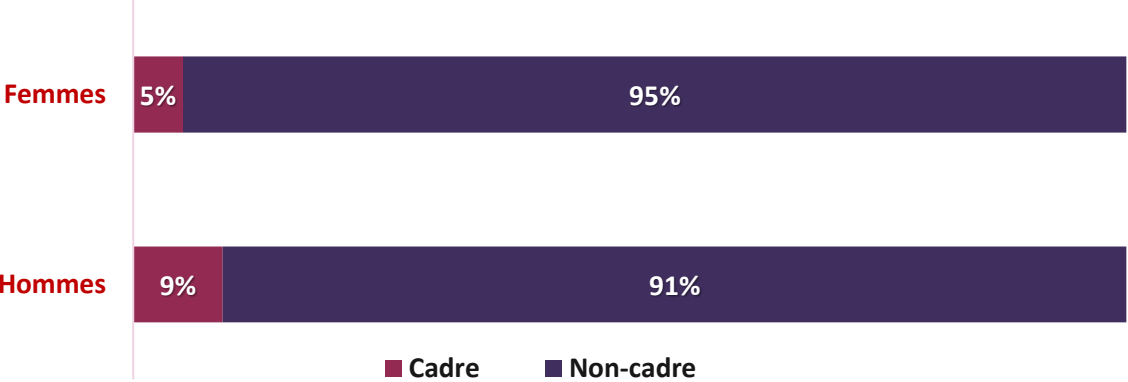
94% des salariés sont non-cadres

Statut du salarié



- 94% des salariés sont non-cadres
- 6% des salariés sont cadres

Statut par sexe



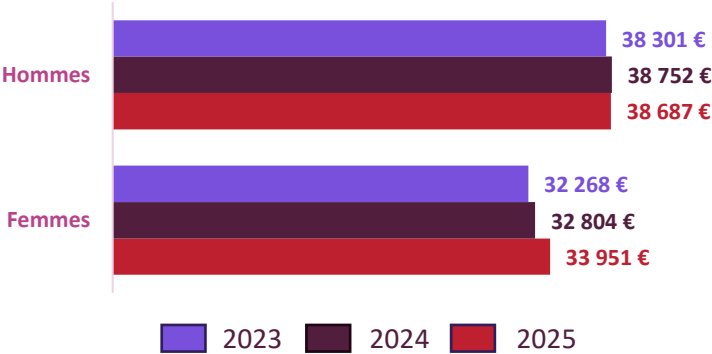
- 5% des femmes sont cadres
- 9% des hommes sont cadres

Les salariés

Les salaires

Le salaire brut annuel moyen est de **34 920€** en 2025 (+4% par rapport à 2023)

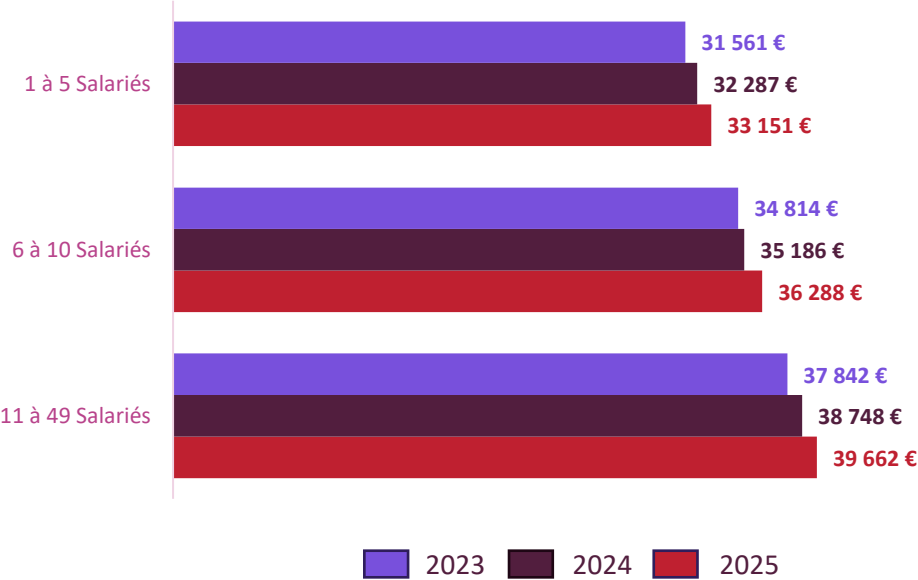
Salaire moyen brut annuel* selon le sexe



- L'écart salarial entre les femmes et les hommes **diminue** (de -16% en 2023 à -12% entre 2025), **notamment du fait d'une légère baisse** du salaire moyen annuel **chez les hommes** en 2025

* Base brute déplafonnée (toutes rémunérations soumises à cotisation retraite complémentaire)

Salaire moyen brut annuel* selon la taille d'entreprise



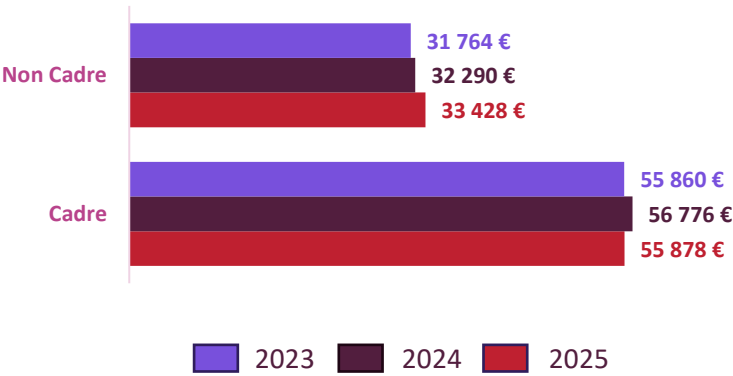
- Le salaire moyen augmente avec la taille de l'agence

Les salariés

Les salaires

Le salaire brut annuel moyen en hausse avec l’ancienneté du salarié

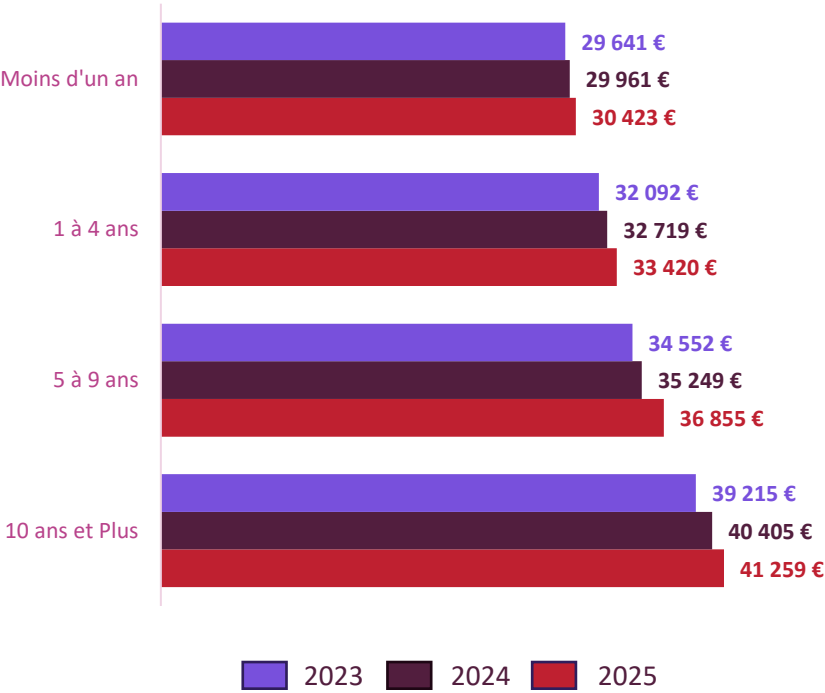
Salaire moyen brut annuel* selon le statut



- En 2025, le salaire moyen brut des cadres revient à son niveau de 2023, après une hausse en 2024
- Une hausse plus linéaire s’observe pour les non-cadres (+1,7% en 2024, + 3,5% en 2025)

Rappel : les cadres représentent 6% de l’effectif salarié au sein de la branche
* Base brute déplafonnée (toutes rémunérations soumises à cotisation retraite complémentaire)

Salaire moyen brut annuel* selon l’ancienneté



ZOOM : Les agences non-employeuses

Les agences non-employeuses ayant répondu au questionnaire

Rappel : 13% des agences n'ont pas de salarié

Caractéristiques spécifiques

- Elles sont plus souvent situées en **métropole** ou en **zone péri-urbaine** (25% et 26%).
- Elles en moyenne ont une **part du chiffre d'affaires générée par les clients professionnels plus importante** (33%).

Perception des transformations

Les agences sans salarié perçoivent **plus fortement** :

- l'impact des évolutions réglementaires
79% contre 71% pour les agences employeuses
- les évolutions propres à l'agence
51% contre 35% pour les agences employeuses
- l'arrivée de nouveaux concurrents
40% contre 28% pour les agences employeuses

Utilisation de l'IA

- Les agences sans salarié **utilisent moins l'Intelligence Artificielle** dans leur structure
25% occasionnellement ou quotidiennement contre 59% pour les agences employeuses

Source : Enquête emploi-formation 2026 de la branche

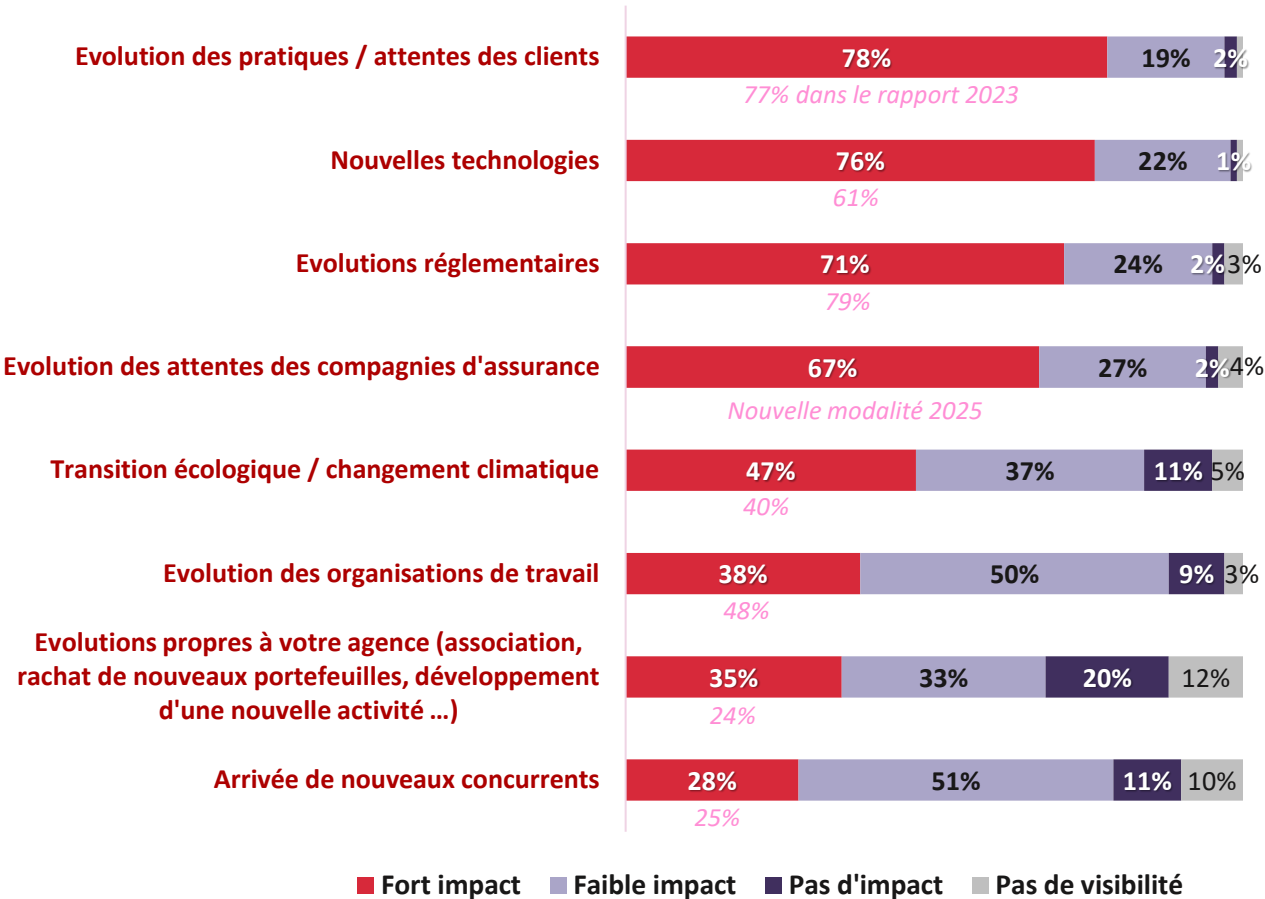
2. LES TRANSFORMATIONS DE LA BRANCHE



Transformations à venir

Des transformations **plus nombreuses et plus impactantes** identifiées par les agents généraux

Importance des transformations perçues par les agents généraux



Par rapport à 2023, les transformations sont **plus souvent perçues comme étant impactantes** : moins d'agences indiquent « pas d'impact » ou « pas de visibilité » sur toutes les transformations.

En particulier, **quatre grandes évolutions** professionnelles sont perçues par les agents généraux :

1. **L'évolution des pratiques et attentes clients**, item passé de top 2 en 2023 à top 1 en 2025. Toutes les agences (sans distinction de taille ou de localisation) sont impactées fortement
2. Les **nouvelles technologies**, modalité de réponse passée de 61% d'impact fort en 2023 à 76% en 2025. Cette transformation impacte légèrement plus les plus grandes agences et celles implantées en métropole et zone urbaine et peut probablement être reliée à l'émergence de l'IA
3. **L'évolution réglementaire** : passé de top 1 en 2023 à top 3 en 2025, mais reste très mise en avant sans distinction de taille ou de localisation
4. **L'évolution des attentes des compagnies d'assurance** (item de réponse non proposé en 2023)

Les évolutions du secteur



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Un environnement de marché plus instable, plus concurrentiel et plus sensible aux équilibres économiques

Le secteur des agences générales d'assurances est impacté par **la montée des risques climatiques, les hausses des primes** fixées par les compagnies d'assurance et l'évolution des **règles sur les changements de contrats**. Ces évolutions ont pour conséquences de :

- **Fragiliser la fidélisation des clients**, qui comparent constamment les prix pour trouver l'assurance la moins chère, quitte à changer régulièrement de contrat
- **Transformer le quotidien des agents et collaborateurs**, qui ne doivent plus seulement conseiller les clients, mais doivent constamment justifier leurs prix et être proactifs dans l'aspect commercial du métier pour compenser les pertes de clientèle
- **Rendre plus instable le portefeuille des agences**, aussi bien des particuliers que des clients professionnels, dont certains sont fragilisés par la conjoncture économique actuelle.

Par ailleurs, expliquer les hausses de tarifs et faire face à l'augmentation des sinistres climatiques crée des pics stressants d'activité au sein des agences qui doivent alors adapter leur fonctionnement.

Ces évolutions transforment durablement l'activité des agences générales d'assurance.

«La concurrence très très forte, notamment vis-à-vis des banques. Depuis la loi Hamon qui fait qu'on peut résilier son contrat d'assurance en un mois, les gens changent d'assurance tout le temps, certains changent tous les ans, tous les 2/3 ans, refont une analyse chez des assureurs pour refaire leur contrat au meilleur prix.» (Agent)

« La première grosse évolution, ce sont les hausses de tarifs. Ça fait quatre ans qu'on prend des hausses importantes, notamment avec les catastrophes naturelles. Ça a énormément impacté notre activité et notre relation avec les clients. » (Agent)

Les évolutions du secteur



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une transformation profonde de la relation client, entre exigence de fluidité et besoin de proximité

La **numérisation de la relation avec le client** dans toutes les activités de services (banque, assurance mais aussi professionnels de soin, supermarchés, et autres services digitalisés) a pour conséquence de faire évoluer les attentes des clients : ces derniers attendent en effet une forte réactivité des agences dans le cadre d'échanges dématérialisés.

Pour autant la demande de proximité ne disparaît pas. Si les questionnements mineurs peuvent passer par une interaction via une application ou par mail, les clients privilégient les rendez-vous en physique avec leur agent quand il s'agit de situations plus complexes où ces derniers ont besoin d'être conseillés, écoutés et accompagnés.

- Le secteur évolue dans **une relation client plus hybride**, où coexistent des attentes de service instantané et un attachement persistant à la relation humaine.
- L'enjeu n'est pas seulement celui de la digitalisation de la relation, mais bien celui de la capacité à **répondre à des clients dont les repères, les habitudes et les niveaux d'exigence se diversifient.**

« Je trouve aussi que les clients sont beaucoup plus exigeants qu'avant. Ils veulent tout, tout de suite. Je ne sais pas si c'est propre à l'assurance, mais c'est très marqué. » (Salarié)

« Les clients qui viennent nous voir, ce sont des clients qui ont encore envie d'avoir un contact avec des personnes. Ou alors ce sont des clients qui ont sûrement essayé avant tout ce qui est solution en ligne, que ce soit banque ou assurance, et qui se disent qu'ils aimeraient quand même avoir quelqu'un en face d'eux. » (Agent)

Les évolutions du secteur



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Un secteur plus numérisé, plus tracé et plus encadré

Le secteur poursuit **un mouvement de digitalisation et de « mise en procédure » de l'activité**, avec la dématérialisation des échanges, la généralisation des outils métiers, la centralisation des données, l'automatisation de certaines tâches et l'apparition progressive de nouveaux usages liés à l'intelligence artificielle.

Les conséquences sur l'activité des agents et de leurs collaborateurs s'illustrent par **la multiplication des tâches et l'intensification de leurs activités au quotidien**. Les compagnies d'assurance accentuent en effet leurs exigences sur la gestion : pilotage, reporting, conformité. En plus de répondre aux demandes des clients, les agents doivent assurer la traçabilité de leurs démarches.

Un regard mitigé sur l'usage de l'intelligence artificielle

Si l'intelligence artificielle semble être encore perçue comme un enjeu secondaire au moment de l'enquête, certains témoignent de leur usage, des avantages et inconvénients de ces outils en plein essor. **La facilitation et l'automatisation de certaines tâches** par des outils d'IA semble par exemple alléger la charge de travail de certains agents (classement de document, aide en comptabilité, amélioration de la réactivité face aux clients).

Il demeure cependant **une certaine méfiance vis-à-vis de ces outils**, tant sur la question du contrôle du contenu que de son impact sur les métiers. Le renforcement de la personnalisation du service vers les clients semble être l'une des solutions pour se rendre 'indispensable'.

« Les contraintes du secteur se sont renforcées. Avant, on était peut-être plus souple, aujourd'hui c'est plus strict et plus encadré. » (Salarié)

Je pense que l'intelligence artificielle va continuer à transformer le métier. Elle va automatiser beaucoup de choses, standardiser les réponses, modifier les process internes.

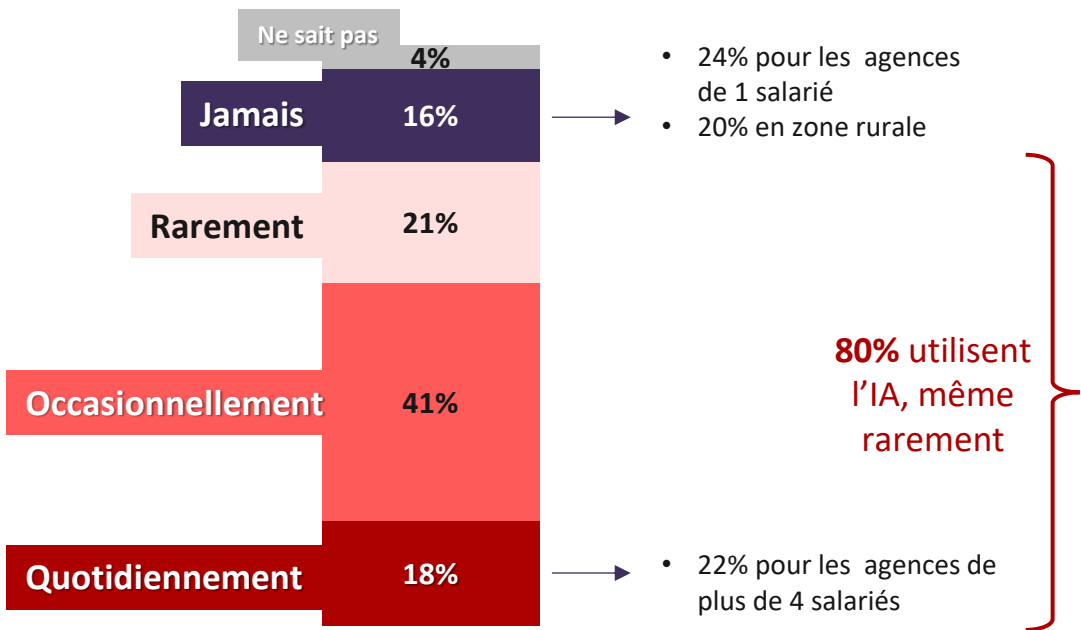
Ça va aussi poser des questions sur le contrôle de ce qui est produit [...]. On ne pourra pas tout vérifier. (Agent)

Utilisation de l'Intelligence Artificielle

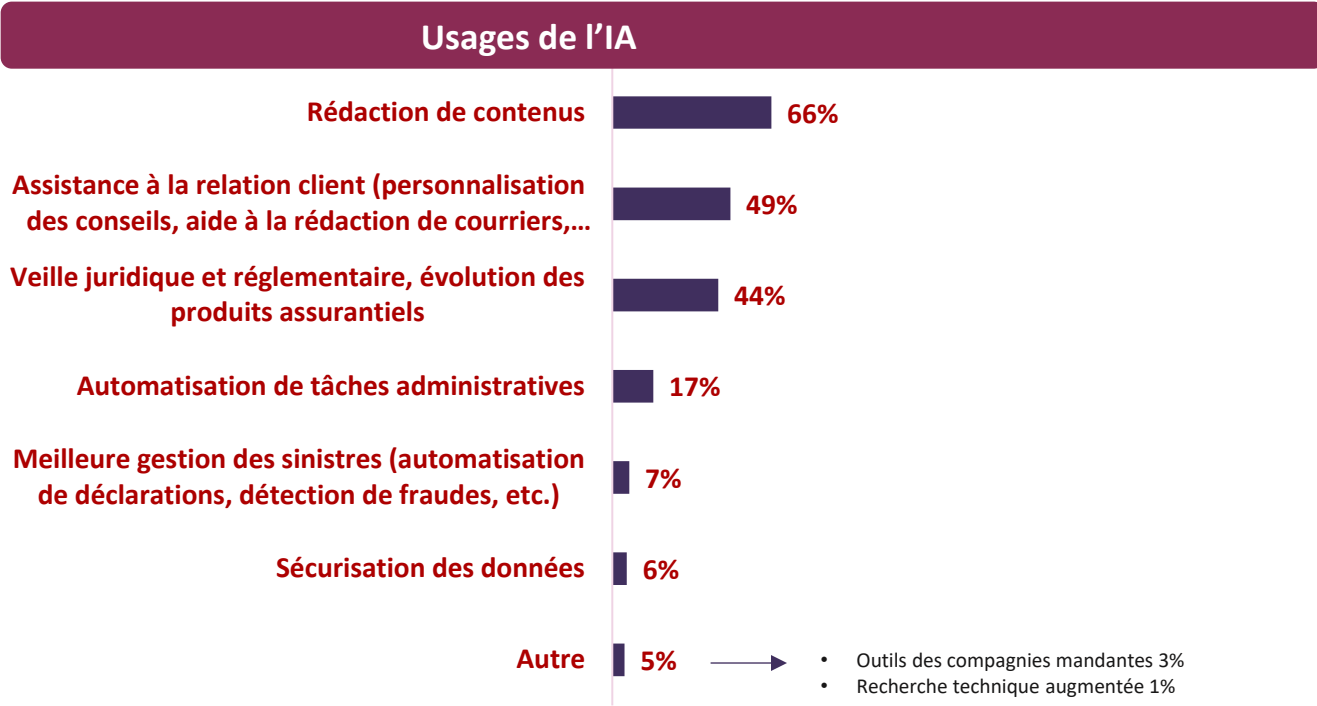
Utilisation et usages de l'IA dans les activités

L'IA est utilisée régulièrement ou occasionnellement au sein de 59% des agences, principalement pour la rédaction de contenus, l'assistance à la relation client et la veille juridique et réglementaire.

Utilisation d'un ou plusieurs outils d'IA par les salariés dans leur activité



- Les agences de 10 salariés ou plus et les agences en métropole mobilisent en moyenne plus souvent l'ensemble des usages de l'IA.

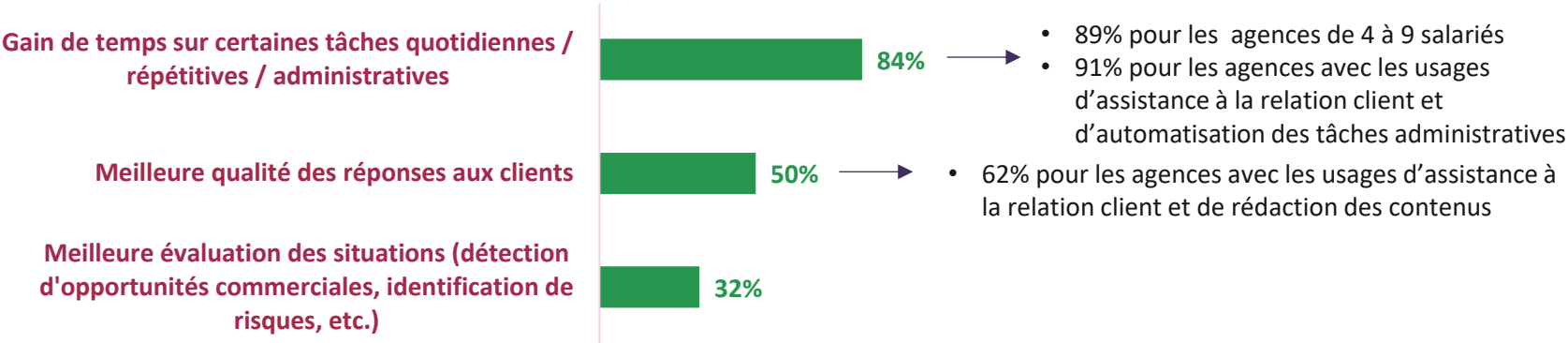


Utilisation de l'Intelligence Artificielle

Avantages et inconvénients perçus de l'IA

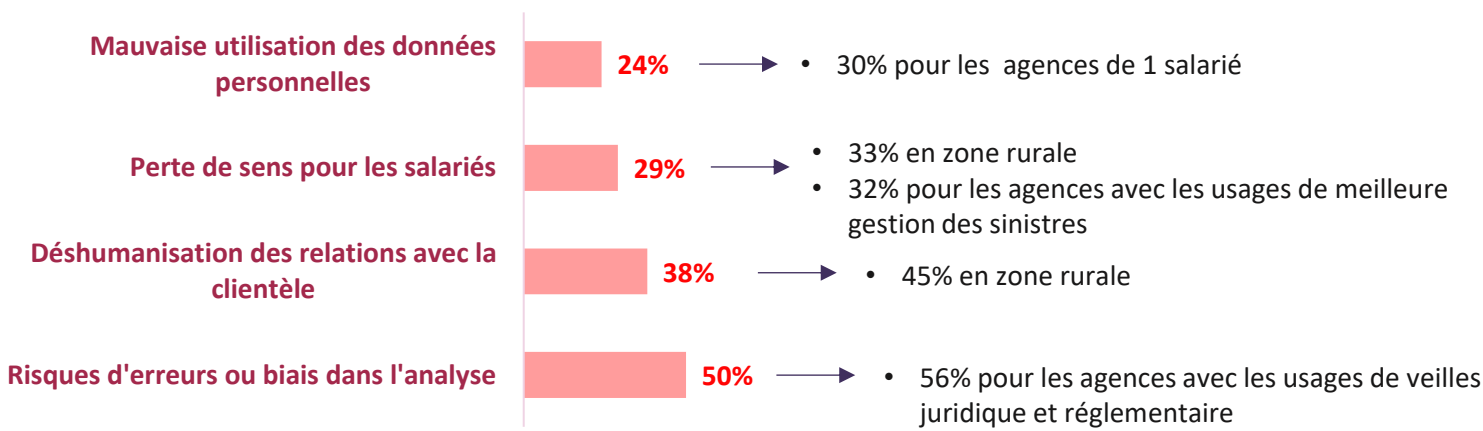
84% des agences pensent que l'IA représente un gain de temps, 50% évoquent un risque d'erreurs ou biais dans l'analyse

Avantages



- Les agences utilisant l'IA régulièrement sont en moyenne plus nombreuses à trouver des avantages, et moins nombreuses à trouver des inconvénients.
- L'inverse est vrai également : les agences n'utilisant pas l'IA voient plus souvent des inconvénients et moins souvent des avantages.

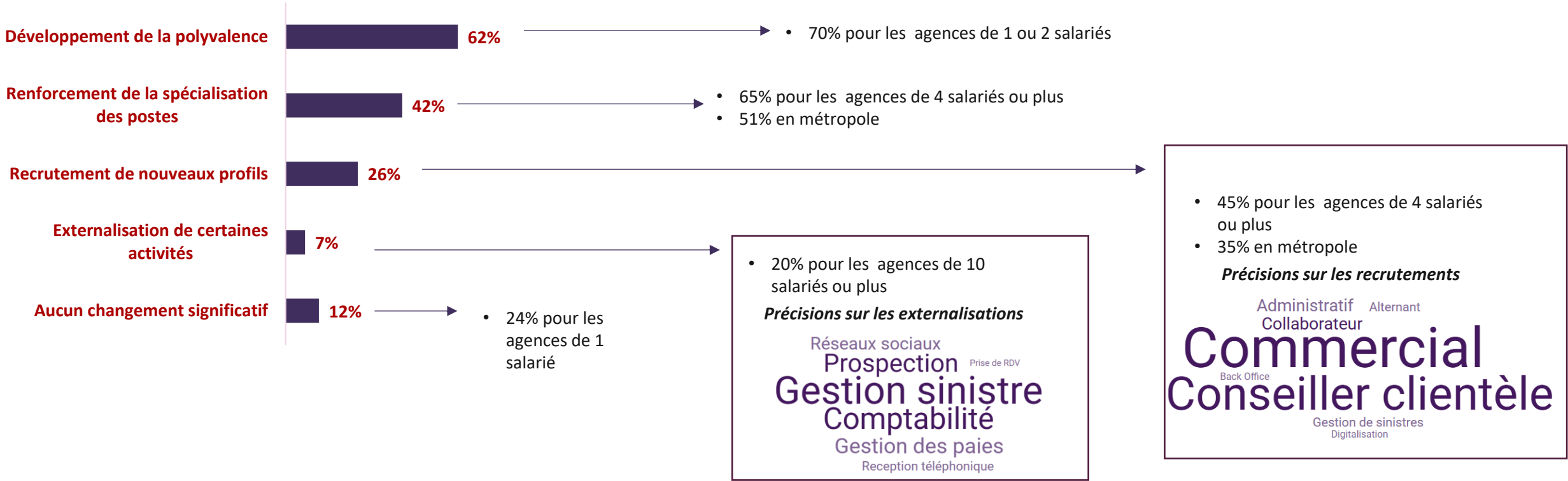
Inconvénients



Transformations des activités

Des évolutions hétérogènes : développement de la polyvalence au sein des plus petites agences, renforcement de la spécialisation pour les plus grandes agences

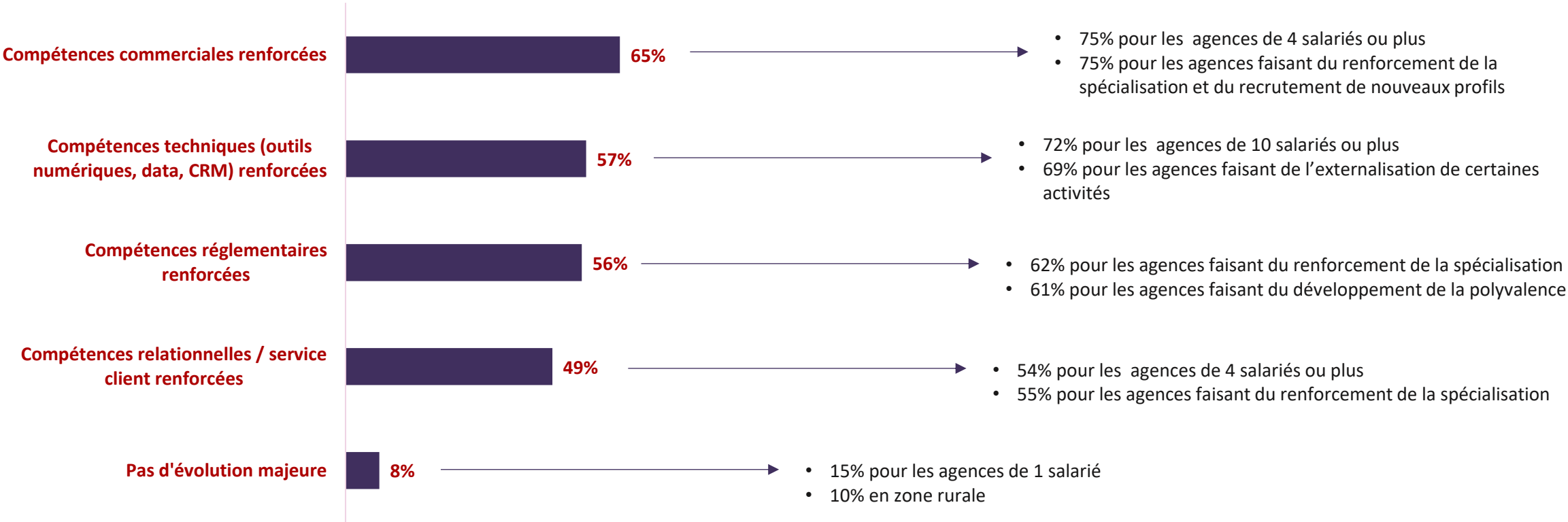
Evolution de la répartition des rôles au cours des 2 dernières années



Transformations des compétences

9 agences sur 10 constatent une évolution des compétences requises pour leurs salariés
Notamment sur les compétences commerciales, techniques et réglementaires

Evolution des compétences requises pour les salariés



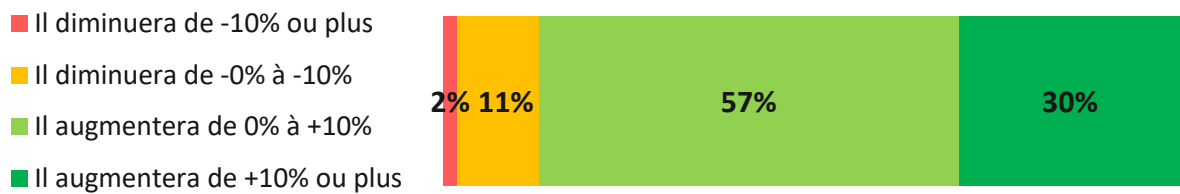
Anticipations

87%

des agences anticipent une stagnation ou une hausse de leur niveau de commission à 3 ans.

88% dans le rapport 2023

Anticipation évolution du niveau de commission



Par rapport à 2023, la part d’agence anticipant un niveau de commission à la hausse stagne. Cependant **la part d’agence anticipant une progression positive de 10% ou plus du niveau de commission ou plus augmente, passant de 25% à 30%.**

Typologie des agences anticipant une diminution

- Les **petites agences** (un seul salarié) **anticipent d’avantage une évolution négative** (20% contre 13% pour la moyenne globale).
- Les agences ayant un chiffre d’affaires de plus de 75% avec des clients professionnels sont plus nombreuses à anticiper une forte baisse (6% contre 2% pour la moyenne globale).

3. LES ENJEUX RH



Principaux enjeux QVCT

Une forte perception des différentes dimensions de la Qualité de vie et des conditions de travail

Sujets à traiter prioritairement en matière de Qualité de Vie et Conditions de Travail



Quatre principaux enjeux de QVCT concernent au moins les trois quarts des agences :

- Le **management et l'organisation du travail** pour 82% des agences
Cet enjeu est notamment perçu comme prioritaire dans les agences de 4 salariés ou plus (86%), et au sein des agences recrutant des nouveaux profils (87%)
- La **reconnaissance au travail** pour 76% des agences
80% pour les agences témoignant d'un développement de la polyvalence des salariés
- **L'ambiance, les relations au travail** pour 75% des agences ;
80% pour les agences faisant du renforcement de la spécialisation une priorité
- La **gestion des parcours professionnels et le développement des compétences** pour 74% des agences.

Principaux enjeux QVCT



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Des leviers de fidélisation qui reposent sur un équilibre entre avantages, reconnaissance et qualité du cadre de travail

La fidélisation repose d'abord sur des leviers concrets, qu'ils soient matériels, organisationnels ou relationnels. **La rémunération et les avantages associés** jouent également un rôle important :

- salaire positionné au-dessus des minima conventionnels
- primes, commissions, intéressement
- épargne salariale, mutuelle ou d'autres avantages.

Pour autant, la fidélisation ne se joue pas uniquement sur le registre financier. Elle tient aussi à **la reconnaissance au quotidien**, au sentiment d'être soutenu, écouté et considéré, ainsi qu'à **la possibilité d'évoluer** dans un environnement à taille humaine. **La proximité avec l'agent**, la confiance accordée, l'autonomie dans le travail et une pression jugée mesurée apparaissent comme des facteurs d'attachement importants.

Dans un contexte où les agents peuvent être mis en concurrence avec des employeurs jugés plus attractifs, notamment les banques et compagnies d'assurance, ces éléments constituent des facteurs de fidélisation.

«Le critère principal, au-delà de la rémunération qui reste un levier, c'est la qualité de vie au travail, la reconnaissance et le fait de se sentir soutenu.» (Agent)

« Je considère qu'on a une vraie chance ici. L'ambiance, l'écoute, la bienveillance, le lien avec l'équipe et avec l'agente, tout cela soutient énormément notre qualité de vie au travail. » (Salarié)

Principaux enjeux QVCT



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une QVCT qui se joue d'abord dans l'organisation concrète du travail

La QVCT renvoie avant tout, dans les agences, à la manière dont le travail se déroule au quotidien et au cadre général. **Les attentes portent notamment sur :**

- **Une souplesse dans les horaires** : possibilité d'ajuster le rythme de travail, télétravail ponctuel au besoin
- **Une charge de travail maîtrisée**, prenant notamment en compte la compensation des temps de surcharge
- **Un confort du cadre de travail** : équipements adaptés et ergonomiques, qualité des locaux
- **Une ambiance de travail** : relation d'équipes, cohésion

Des marges de manœuvre rapidement limitées par la taille des agences

Si les entretiens montrent qu'il **existe une prise en compte réelle du sujet au sein des agences, les marges de manœuvre restent étroitement dépendantes de la taille des équipes et du niveau d'activité**. Dans de petites agences, chaque absence, aménagement ou réduction du temps de présence a des effets immédiats sur l'organisation. Certaines attentes en matière de QVCT ou de fidélisation se heurtent à des contraintes de fonctionnement, liées à la charge de travail, à l'effectif disponible et à la nécessité d'assurer la continuité de service.

« Par exemple, on n'impose pas les congés. On dit à tout le monde de se mettre d'accord entre eux, à condition qu'il y ait du monde dans les deux agences. On n'intervient que s'il y a un trou ou s'ils n'arrivent pas à se mettre d'accord. On a aussi équipé tout le monde d'un ordinateur portable. Cela a un coût, mais cela permet d'aller d'une agence à l'autre et, quand il y a une demande de télétravail, on peut dire oui. » (Agent)

« C'est difficile car on est une toute petite agence, donc on n'a pas de marge de manœuvre pour accepter un mi-temps ou une semaine de 4 jours. » (Agent)

Principaux enjeux QVCT



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Des points de vigilance principalement liés au stress, à la charge et aux tensions du quotidien

Les difficultés évoquées en matière de conditions de travail relèvent principalement de **facteurs psychosociaux** : **stress** et **charge de travail**, dans un contexte d'intensification des tâches et de tensions dans la relation client.

- Si les questions ergonomiques sont bien identifiées et plus faciles à traiter, les tensions liées au rythme et au stress apparaissent plus sensibles, car elles renvoient à des équilibres d'activité plus difficiles à ajuster durablement.

Une prévention surtout fondée sur la proximité managériale et les ajustements au fil de l'eau

La prévention repose largement sur la proximité et la capacité à repérer rapidement les difficultés. Plusieurs salariés interrogés évoquent une certaine aisance à échanger avec l'agent en cas de surcharge ou de mal-être au travail. Le simple fait de savoir vers qui se tourner en cas de difficulté constitue une base solide pour prévenir ces problèmes et éviter qu'ils ne perdurent dans le temps.

- Cette prévention est souvent peu formalisée, mais elle joue un rôle important dans les agences, où la connaissance fine des situations permet d'agir rapidement
- Elle trouve ses limites lorsque les difficultés deviennent structurelles et dépassent les possibilités d'ajustement immédiates offertes par une petite équipe.

« Certains clients sont malveillants [avec les salariés en agence]. Si c'est le cas avec un alternant, je prends la relève pour ne pas mettre l'alternant en difficulté. » (Salarié)

« Je stresse assez souvent, cela dépend des jours. Je travaille de plus en plus à distance, mais certains clients en présentiel sont mécontents et peuvent être menaçants. » (Salarié)

« Notre agente est très attentive à notre bien-être, aussi bien physique que psychologique. Elle repère rapidement si on est submergé ou s'il y a des tensions, et elle prend le temps d'en parler avec nous. » (Salarié)

Handicap

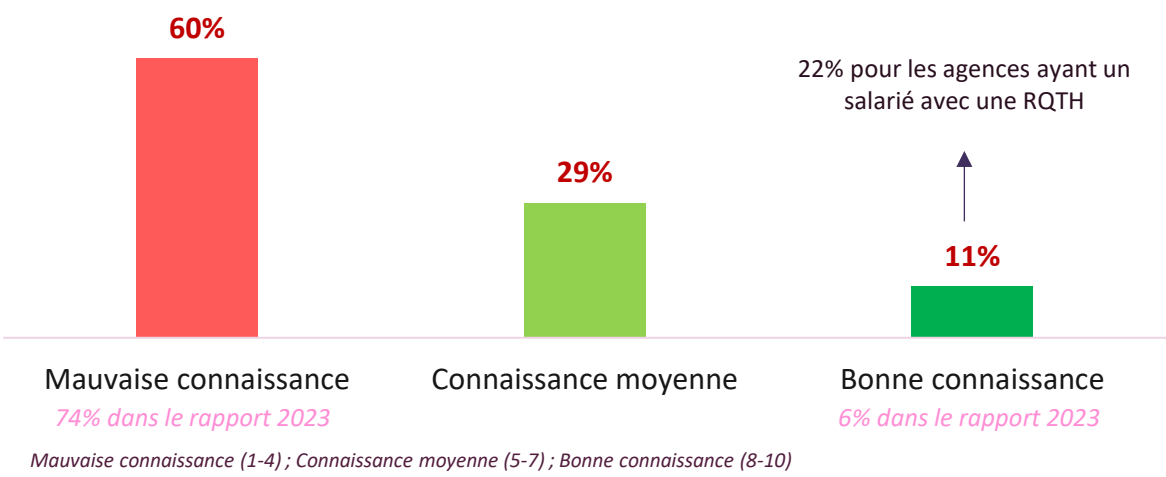
Salariés avec une RQTH

6% *6% dans le rapport 2023*

des agents ont indiqué que leur agence comptait a minima un salarié bénéficiaire d’une RQTH en 2025.
Parmi celles-ci, en moyenne, les agences comptent **1,3** salariés avec une RQTH.
Cela représente 1,7% des salariés de la branche (soit environ 470 salariés ayant une RQTH)

Connaissance des dispositifs et aides à l’emploi de personnes handicapées

Note moyenne
3,7
/10



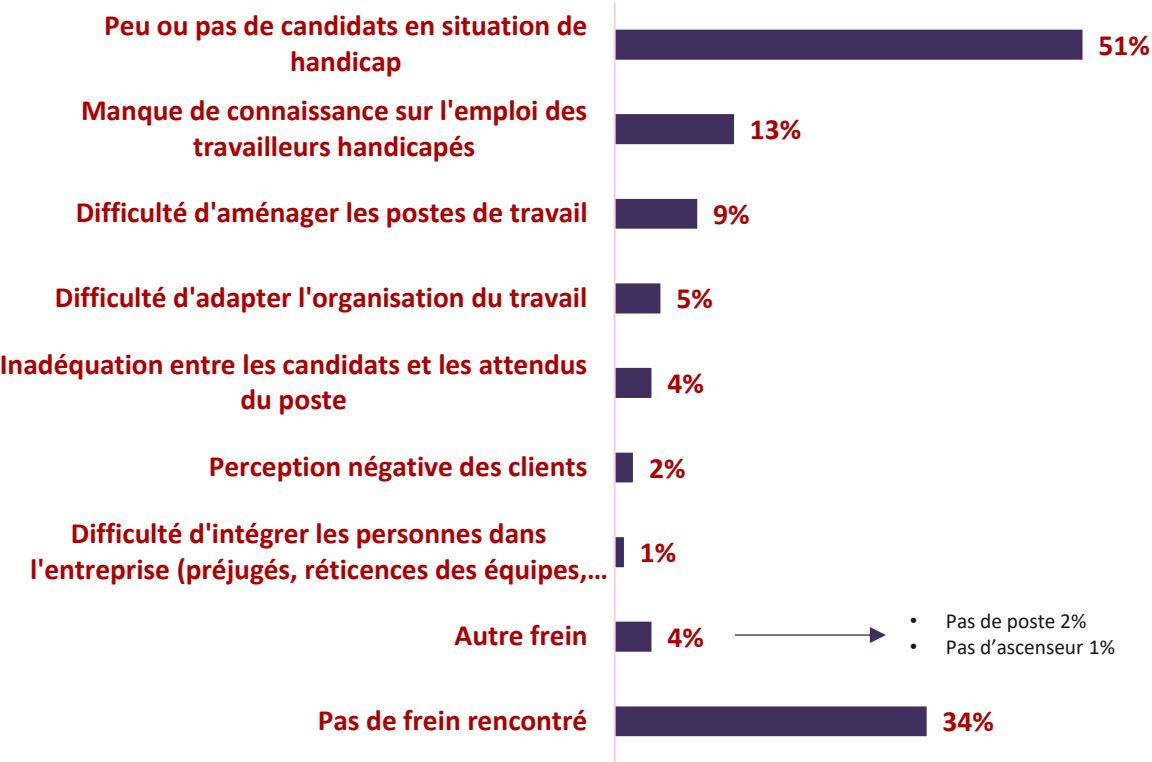
Globalement, les agences indiquent majoritairement une **faible connaissance** des **acteurs du handicap** et des **dispositifs et aides à l’emploi** des personnes en situation de handicap, néanmoins une progression est notable par rapport à 2023 (-14 points pour la « mauvaise connaissance »)

Handicap

Frein au recrutement de personnes en situation de handicap (PSH)

Le principal frein au recrutement de PSH relevé par les agences est le manque de candidat

Frein au recrutement de personnes en situation de handicap



Au total, **66%** des agences identifient au moins un frein au recrutement de personnes en situation de handicap (PSH).

Le principal **frein** mentionné est le **manque de candidats** PSH (51%). Ce frein est plus important chez les agences de 4 salariés ou plus (58%) et pour les agences ayant une mauvaise connaissance des dispositifs concernant le handicap (56%, contre 33% pour les agences ayant une bonne connaissance).

D'autres freins sont également relevés :

- 13% des agences manquent de connaissance sur l'emploi des TH
- 9% des agences trouvent difficile l'aménagement des postes de travail (11% pour celles ayant une mauvaise connaissance des dispositifs)

Recrutements

53%

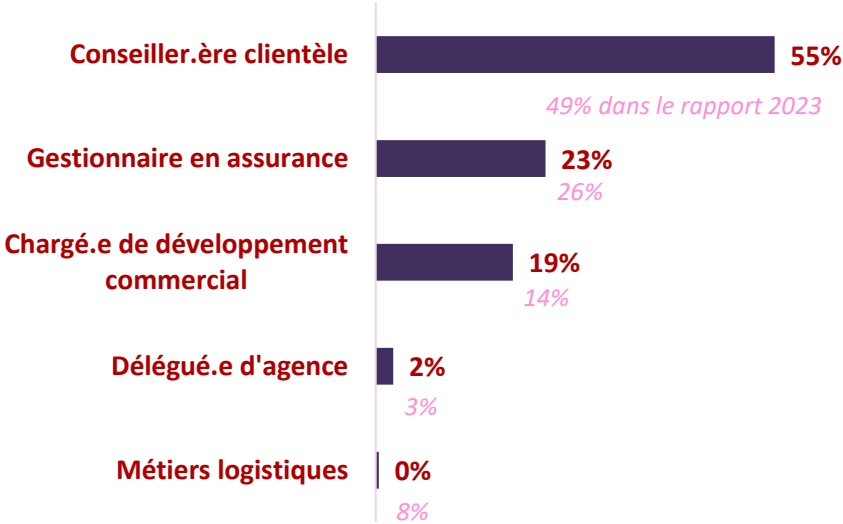
des agences répondantes ont recruté des salariés en 2025

46% dans le rapport 2023

Profils types d’agences ayant le plus recruté en 2025 :

- 80% pour les agences de 10 salariés ou plus
- 64% pour les agences entre 3 et 9 salariés
- 67% en métropole et 62% en zone périurbaine

Part des recrutements en 2025 par métier



Les métiers de **conseiller clientèle (55%)** et de **gestionnaires en assurance (23%)** ont connu le **plus grand nombre de recrutements en 2025**.

Evolutions depuis 2023

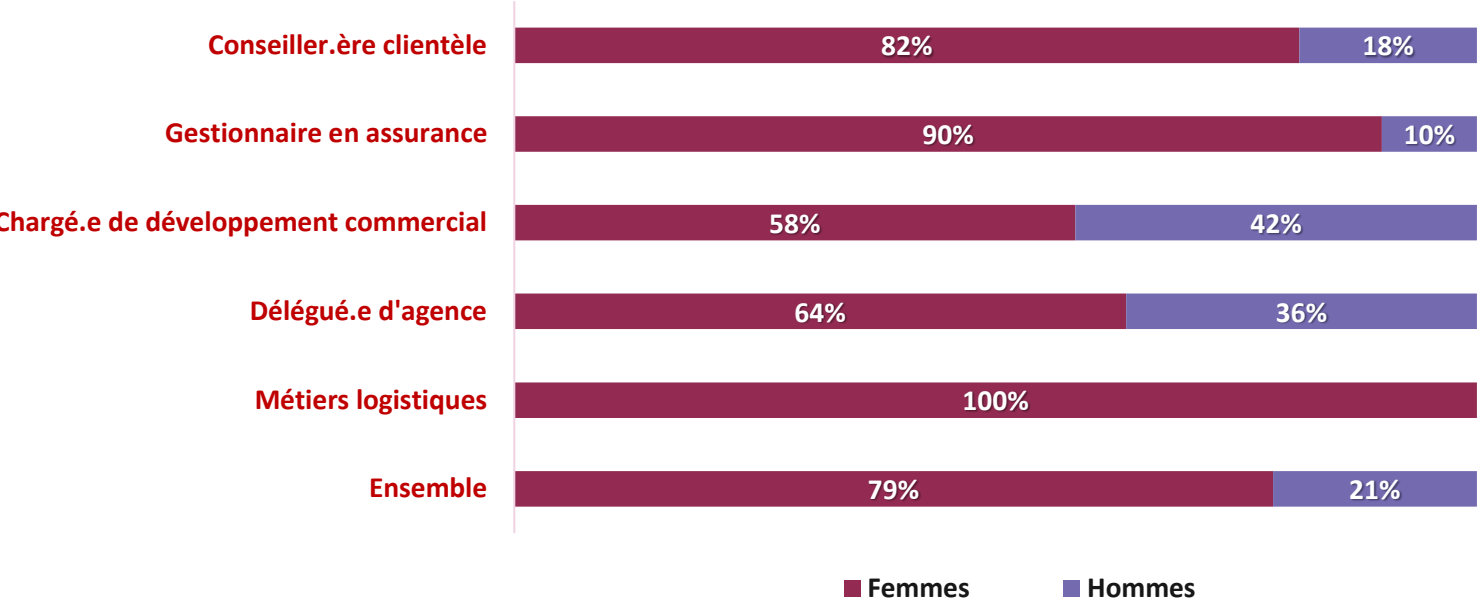
- La part des recrutements **s’accroît** pour les métiers de **conseiller clientèle** et **chargé de développement commercial**.
- Elle diminue légèrement pour les gestionnaires en assurance (de 26% en 2023 à 23% en 2025), et très fortement pour les métiers logistiques (de 8% à moins de 1%).
Pour ces deux métiers, les départs ont également été moins nombreux en 2025 qu’en 2023 : la diminution des recrutements semble refléter en premier lieu des mouvements de salariés plus limités.

Comme en 2023, les agences situées au sein de **zones rurales** ont davantage recruté des **conseillers clientèle** alors que les **agences urbaines** ont davantage orienté les embauches vers des **gestionnaires en assurance**.

Recrutements

Au total, 79% de femmes recrutées en 2025
Les femmes représentent 80% de l’effectif salarié au 31.12.2025

Part des recrutements en 2025 par métier et par sexe



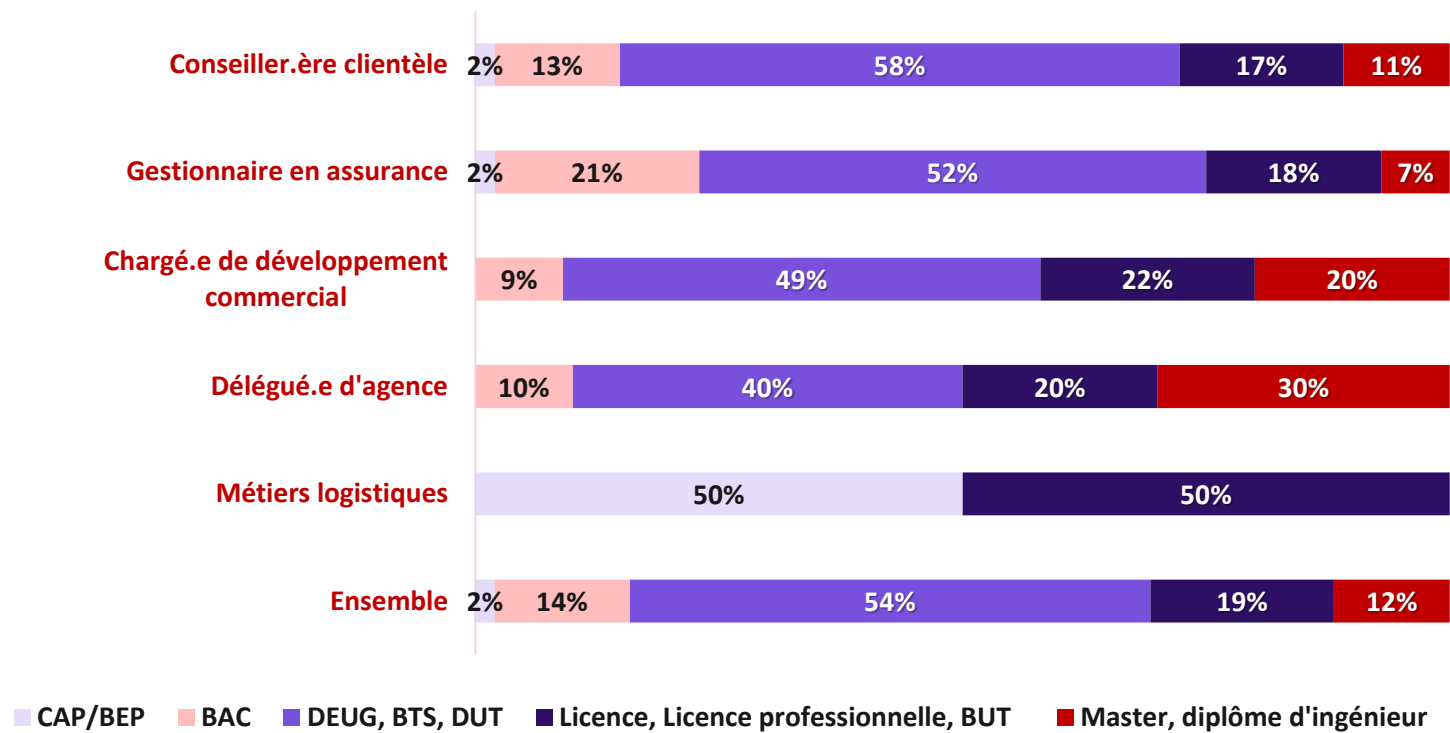
Métiers pour lesquels les hommes recrutés sont en proportion plus nombreux que parmi les effectifs déjà en poste :

- Chargé de développement commercial
42% d’hommes recrutés contre 39% d’hommes dans l’effectif global du métier (cf. page 20 du rapport)
- Délégué d’agence
36% d’hommes recrutés contre 18% d’hommes dans l’effectif global du métier (cf. page 20 du rapport)

Recrutements

Le niveau de formation global des personnes recrutées :
84% ont un niveau Bac +2 ou supérieur

Niveau de formation des personnes recrutées en CDI en 2025 (hors alternance)



Hors métiers logistiques, les recrutements sont très largement orientés vers des titulaires de diplômes d'enseignement supérieur :

- Chargé de développement commercial : 91% Bac+2 ou supérieur (42% Bac+3 ou supérieur)
- Délégué d'agence : 90% Bac+2 ou supérieur (50% Bac+3 ou supérieur)
- Conseiller clientèle : 85% Bac+2 ou supérieur (28% Bac +3 ou supérieur)
- Gestionnaire en assurance : 77% Bac+2 ou supérieur (25% Bac+3 ou supérieur)
- *Métiers logistiques* : 50% CAP/BEP, 50% de Bac+3

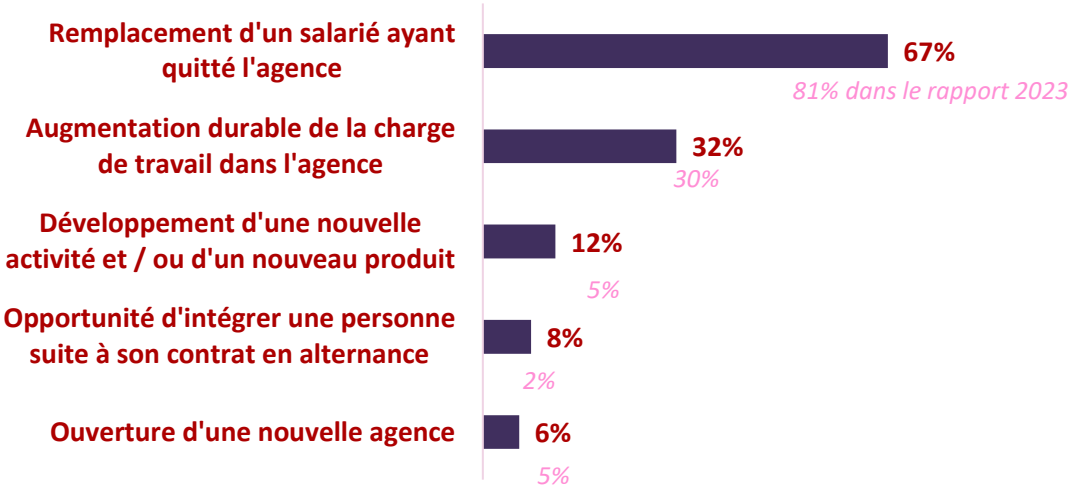
Recrutements

Embauches par type de contrat en 2025

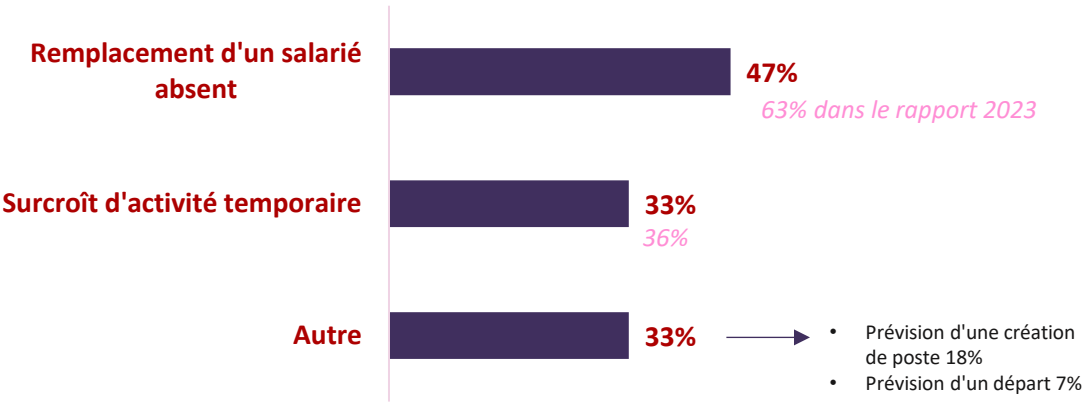
88% des recrutements en CDI
87% dans le rapport 2023

12% des recrutements en CDD

Motifs de recrutement en CDI



Motifs de recrutement en CDD



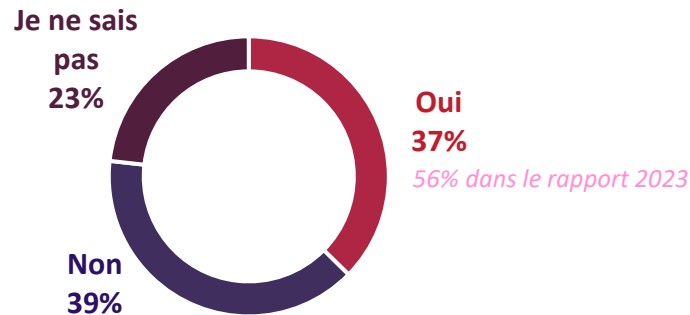
Les **remplacements permanents ou temporaires des salariés sont majoritaires** (mais en baisse par rapport à 2023). Ils représentent respectivement 67% et 47% des recrutements en CDI et en CDD. Pour autant, **la part des recrutements liés à la croissance de l'activité apparaît relativement importante**. Ils représentent près d'un tiers des recrutements.

Recrutements

37% 56% dans le rapport 2023

des agences **pensent recruter** dans les 12 prochains mois

Anticipations sur les recrutements à 12 mois



Estimations à l'échelle de la branche

2 810 agences anticipent un ou plusieurs recrutements dans les 12 prochains mois. Ces anticipations portent sur le recrutement de **3 480 salariés**, soit :

- 2 415 CDI
- 930 alternants
- 135 CDD

- **Les agences de grande taille sont plus nombreuses à recruter :**
Les agences de 4 à 9 salariés sont 48% à anticiper des recrutements à 12 mois, celles de 10 salariés ou plus sont 54%.
- Les agences en zone urbaine et en métropole sont plus nombreuses à ne pas anticiper de recrutement ou à ne pas savoir.

Les agences qui anticipent **une augmentation de leur niveau de commission** de 10% et plus sont **45% à anticiper des recrutements**.

Typologie des recrutements envisagés

- 69% en CDI
- 27% en alternance
- 4% en CDD

Répartition par métiers des recrutements envisagés

- 46% sur des postes de Conseiller.ère clientèle
- 30% sur des postes de Chargé.e de développement commercial
- 21% sur des postes de Gestionnaire en assurance

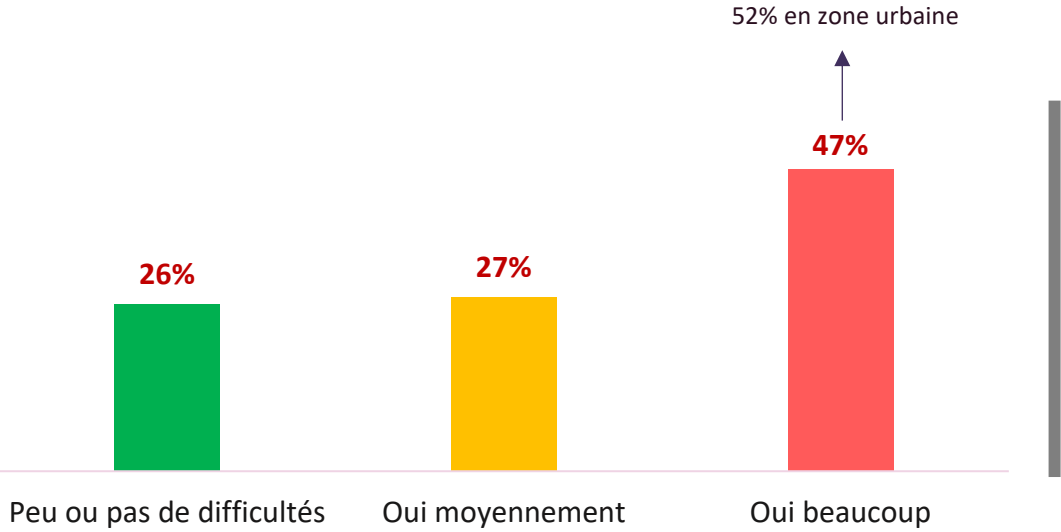
Recrutements

Difficultés de recrutement

74% *66% dans le rapport 2023*
des agents estiment avoir des difficultés à recruter
Sur une échelle de 1 à 10

Difficultés de recrutement sur une échelle de 1 à 10

Note moyenne
6,4
/10



- 47% rencontrent beaucoup de difficultés à recruter
- Ceux qui ont réussi à recruter en 2025 ont une note de 6,7 de difficultés de recrutement

Recrutements



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Des motifs de recrutement qui relèvent d'abord de l'équilibre de l'agence

Trois motifs de recrutement sont les plus fréquemment mentionnés :

- **Le remplacement d'un salarié** (départ en retraite, démission, etc.)
- La nécessité de faire face à **une hausse d'activité de l'agence**, pour alléger la surcharge de travail des salariés déjà en poste
- Pour les CDD, **la sécurisation ponctuelle de l'organisation** (en cas d'absence ou de départ non anticipé)

Des recrutements envisagés de manière prudente mais régulière

L'activité des agences n'étant pas linéaire, il est parfois compliqué pour les agences d'anticiper une embauche durable. Une embauche pour renforcer l'équipe **représente un coût important pour les agences** de petite taille : risque financier, temps de formation et d'intégration dans l'équipe

→ Les projets de recrutement existent dans de nombreuses agences, mais souvent dans **une logique prudente**.

Lorsqu'un recrutement est envisagé, il porte le plus souvent sur des postes de collaborateur ou collaboratrice d'agence, avec une attente de polyvalence : capacité à prendre en charge des activités diverses, à s'intégrer rapidement à l'équipe et à évoluer progressivement en fonction des besoins de l'agence.



Pour approfondir : cf. étude sur les pratiques de recrutement conduite par la branche en 2024

<https://www.opco-atlas.fr/sites/default/files/medias/files/2025/07/2025-06-23%20Rapport%20final.pdf>

« Le recrutement est lié à une situation de sous-effectif. En ce moment, on est clairement en sous-effectif et tout le monde souffre. Il faut qu'on trouve des solutions rapidement pour soulager tout le monde et éviter qu'il y ait des départs en burn-out, nous les premiers. »

(Agent)

«Aujourd'hui, ce serait à la fois parce qu'on est un peu juste en effectif et parce qu'il y a des évolutions d'activité, notamment avec le développement de l'épargne. Mais on veut voir comment les choses évoluent avant d'aller plus loin.»

(Agent)

Recrutements



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Des difficultés de recrutement qui tiennent surtout à l'adéquation des profils

Les difficultés rencontrées relèvent de **deux problématiques principales** :

- **Le manque de candidats** : certains agents témoignent d'un faible retour de CV quand ils postent une annonce pour un poste. Certains privilégient donc le bouche à oreille pour trouver des profils.
- **L'inadéquation du profil** : une part importante des profils est jugée mal ajustée aux attentes du poste. Les décalages mentionnés portent notamment sur des profils jugés trop administratifs, un manque de polyvalence, ou encore une faible connaissance du secteur.

Des freins renforcés dans certains territoires et par la concurrence d'autres employeurs

Les difficultés de recrutement sont aussi accentuées par :

- **Une concurrence** avec des structures plus grandes, offrant de meilleurs avantages aux salariés (banques, compagnies d'assurance)
- Des problématiques propres à certains territoires : les agences implantées dans des zones rurales et semi-rurales soulignent plus souvent **les contraintes liées à la mobilité** ou au **manque de candidatures**.

« On est confrontés à un manque de compétences dans les profils qui postulent: on reçoit beaucoup de profils administratifs mais qui manquent de polyvalence, et avec des prétentions salariales élevées par rapport à la réalité de l'agence. On a aussi de la concurrence d'autres structures qui paient mieux et piquent les talents. » (Agent)

« J'ai eu des difficultés, puisque je me suis retrouvée souvent toute seule entre chaque salarié, jusqu'à l'embauche suivante. Ce n'est pas simple, surtout dans une petite structure. Ma logique de recrutement, c'est de recruter des savoir-être plus que des savoir-faire. » (Agent)

Recrutements

Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une profession encore difficile à rendre lisible et attractive

Au-delà des difficultés opérationnelles, **certaines agences mettent aussi en avant un problème plus structurel de visibilité des métiers de la branche.** Ils constatent en effet :

- **Une grande méconnaissance du travail en agence** : beaucoup de salariés arrivent « par hasard » dans les agences, pour des raisons de facilité géographique ou les avantages présentés (horaires fixes, contrat durable, etc.) et non par vocation pour le secteur
- **Une inadéquation des attentes du poste avec la réalité** : des candidats vont avoir des attentes plus proches des métiers présents aux sièges des compagnies d'assurance ou encore dans le domaine de la banque

La question du recrutement renvoie ainsi à un enjeu d'image et de lisibilité : faire comprendre ce qu'est réellement le métier, ce qu'il exige, mais aussi ce qu'il peut offrir en termes de diversité d'activités, de proximité client et d'évolution.



« Notre métier est méconnu, les gens quand on parle d'assurance s'imaginent travailler pour une compagnie, du coup la communication est compliquée. En plus, les jeunes sont plus motivés par la banque car il y a plus d'avantages et de rémunération. » (Agent)

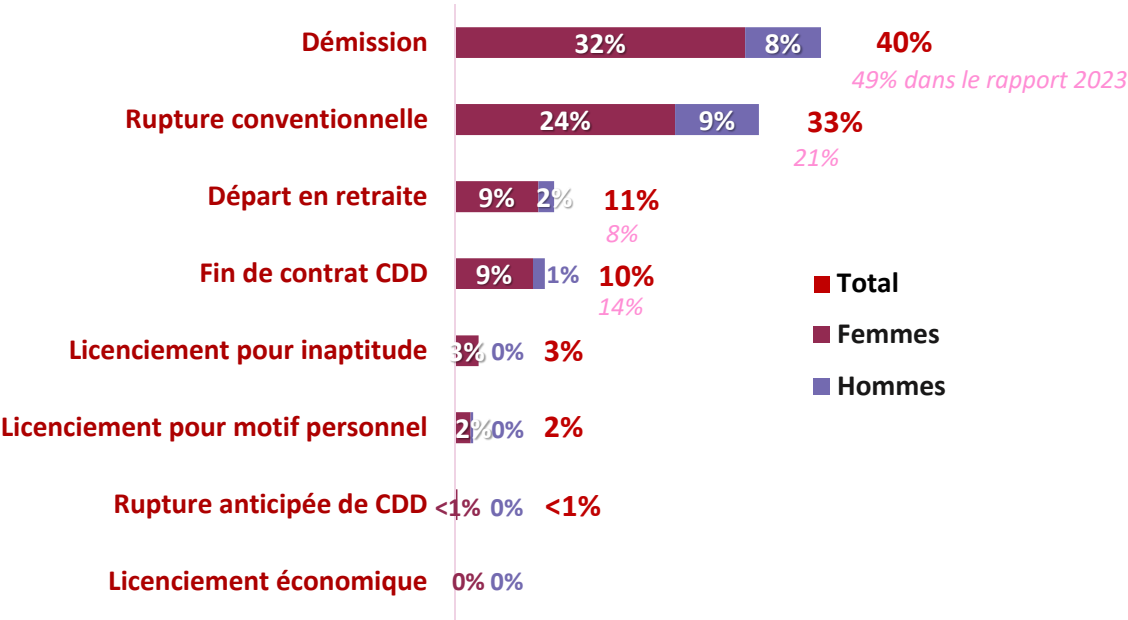
« Mes motivations étaient surtout liées à la qualité de vie, au fait de retrouver un cadre qui me permette de passer un peu plus de temps à la maison, mais aussi de rester dans une activité avec de la relation client, du commercial et une dimension humaine. » (Salarié issue d'une reconversion dans le commerce de détail)

Sorties de salariés

35% des agences ont enregistré un ou plusieurs départs en 2025 *33% dans le rapport 2023*

Les CDI représentent 90% des départs *65% dans le rapport 2023*
Les CDD 10%

Départs par motifs et sexe



Les agences de 10 salariés ou plus sont 60% à avoir enregistré des sorties (contre 35% en moyenne).

Les **principaux motifs de départ** sont la **démission** (40% contre 49% en 2023) et la **rupture conventionnelle** (33% contre 21% en 2023).

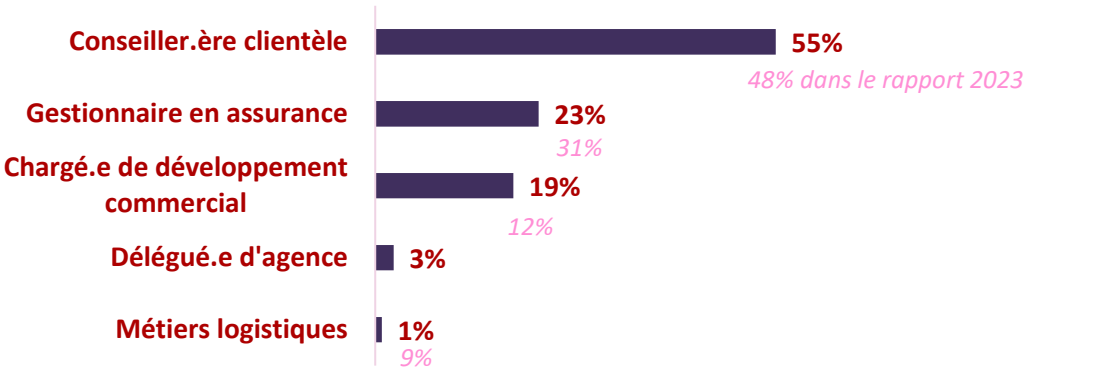
Les départs en retraite représentent 11% des motifs de départs contre 8% en 2023.

Sorties de salariés

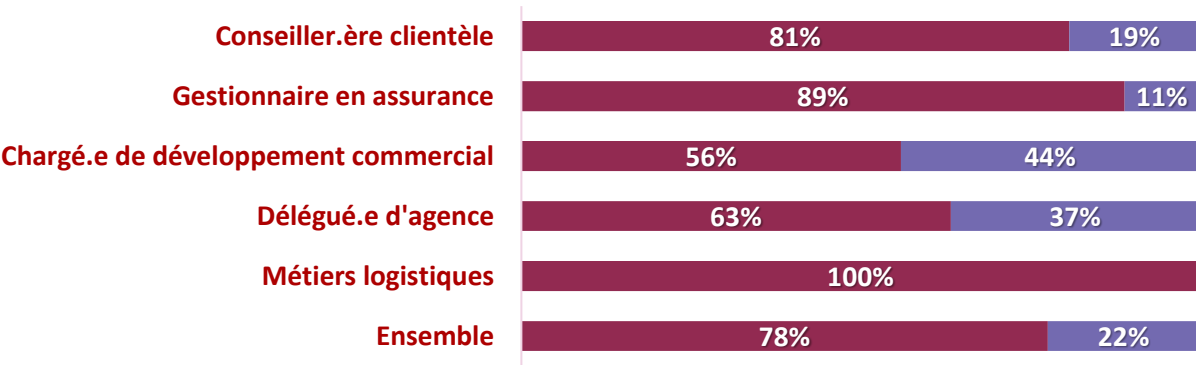
Sorties par métiers et par sexe

Plus de la moitié des départs sont pour des conseiller.ères clientèle

Départs par métiers



Départs par métiers et par sexe



Femmes Hommes

Source : Enquête emploi-formation 2026 de la branche

Les métiers de **Conseiller clientèle** et **Gestionnaire d'assurance** ont connu le plus de départs en 2025 : respectivement 55% et 23% (contre 48% et 31% en 2023).

Les métiers logistiques passent de 9% des départs en 2023 à 1% en 2025.

Cette répartition des départs est proche de la répartition des effectifs des métiers (cf. page 19 du rapport) : il n'y a pas de mobilité particulière pour certains métiers.

Au regard des effectifs d'hommes pour les métiers de chargés de développement commercial et délégué d'agence, la proportion de départ des hommes est plus importante que celle des femmes.

4. FORMATION ET ALTERNANCE

Formation professionnelle

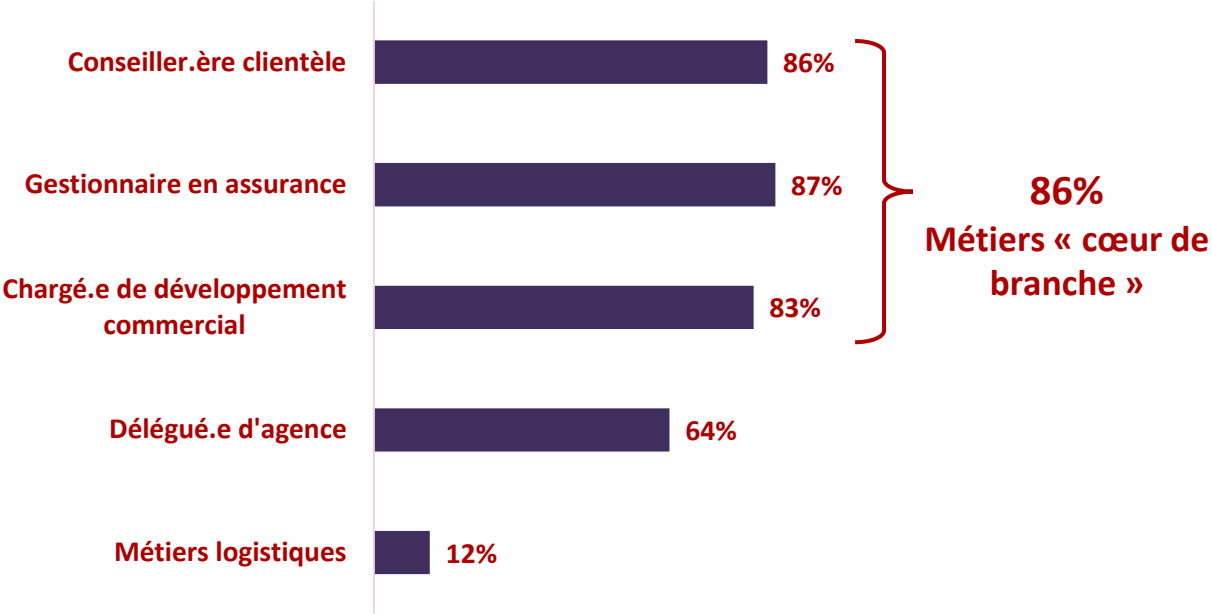
Recours à la formation

96 % des agences ont formé au moins un de leurs salariés en 2025. *99% dans le rapport 2023*

35% des salariés ont suivi une formation hors obligation de la Directive Distribution Assurance. *33%*

59% des salariés ont eu accès à au moins une formation via les compagnies d'assurances. *59%*

Part des salariés ayant eu une formation en 2025 par métiers



96% des agences ont formé au moins un de leurs salariés en 2025.

86% des salariés des métiers « cœur de branche » ont suivi au moins une formation en 2025 (83% pour l'ensemble des salariés de la branche).

Formation professionnelle

Focus Cap Compétence

Plus de **11 500** stagiaires via le dispositif Cap Compétence en 2025

Bilan Cap Compétence 2025

	Stagiaires	Salariés formés	Agences utilisatrices	Nombre d'heures de formation	Moyenne d'heures par salarié
Tout financement confondu	11 23911 584	4 6124 837	2 0442 168	50 30258 623	10,912,1
Dont priorité de branche	7772 669	7542 140	4541 031	4 49314 459	6,06,8
Dont QVCT	357517	279253	170457	2 5915 156	9,320,4
Dont risques climatiques / transition écologique	879475	619387	320205	3 6672 428	5,96,3
Dont PNE (Parcours nouvel entrant)	3 7253 833	446404	336315	2222	0,10,1

2024 2025

Dispositif Cap Compétence : il constitue le plan de développement des compétences de la profession à destination des salariés d'agence générale d'assurance, initié et piloté par agéa et les partenaires sociaux. Il participe activement à la sécurisation des parcours professionnels.

Formation professionnelle

Formations financées par l’OPCO Atlas

13 251

stagiaires ont bénéficié d’une formation ou prestation financée ou co-financée par l’OPCO Atlas.



Plan de développement des compétences
(2 147 entreprises bénéficiaires)

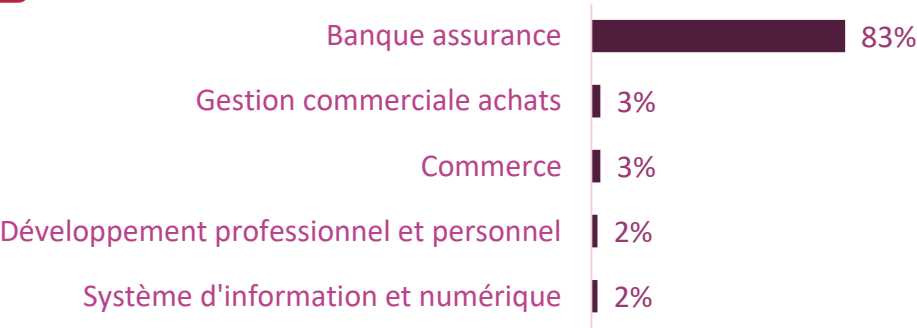
Alternance
(contrats engagés)

Prestations Conseil
Ressources Humaines

Tuteurs / maitres
d'apprentissage

Principaux domaines de formation

Hors alternance



7 heures en moyenne par dossier engagé dans le cadre du Plan de développement des compétences

Formation professionnelle

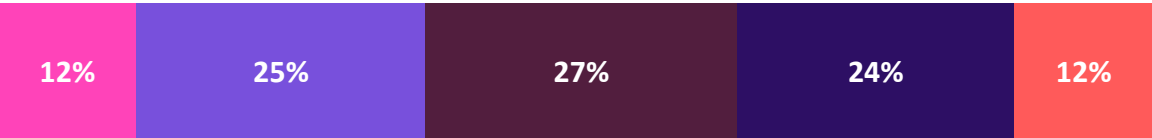
Stagiaires de formations - Financements OPCO Atlas

10 429 stagiaires en 2025 (hors alternance)
16 135 en 2022

82% de femmes



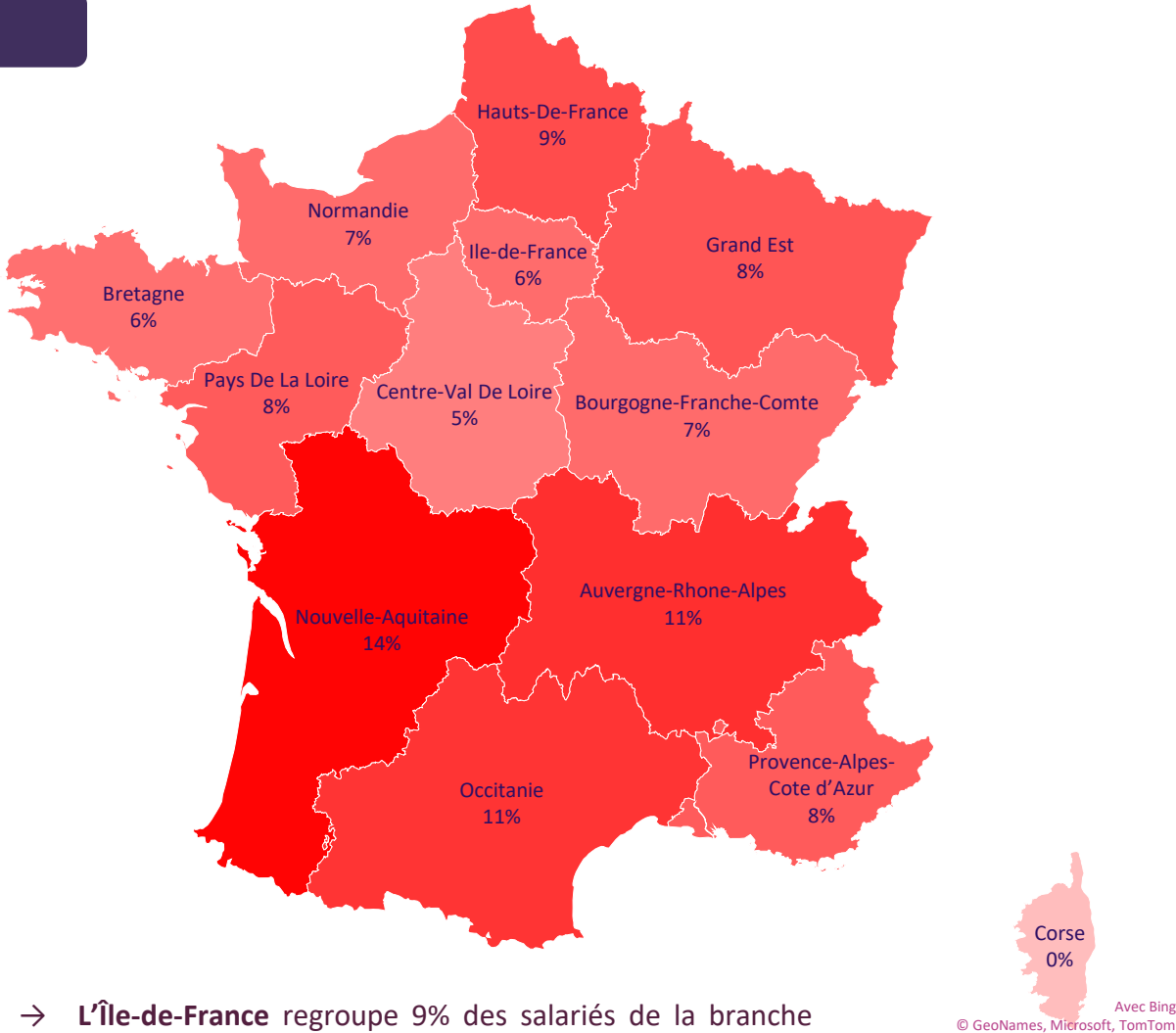
18% d'hommes



10% en 2022

11%

■ Moins de 26 ans ■ 26 à 35 ans ■ 36 à 45 ans ■ 46 à 55 ans ■ 56 ans ou plus



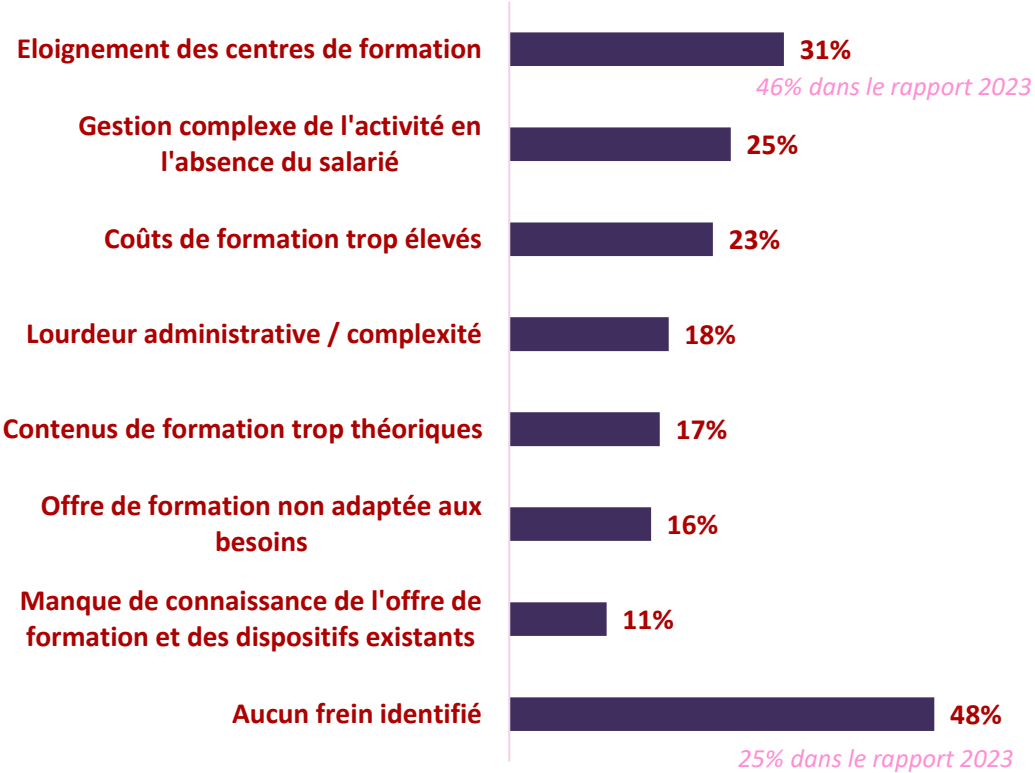
- L'Île-de-France regroupe 9% des salariés de la branche mais ne représente que 6% de la formation
- La Nouvelle-Aquitaine représente 12% de l'effectif salarié et 14% de la formation

Formation professionnelle

52 % des agences identifient au moins un frein d'accès à la formation en 2025.

75% dans le rapport 2023

Freins à l'accès à la formation



Les 3 principaux freins restitués par les agences sont :

- l'éloignement des centres de formation (31%, contre 46% en 2023)
- la gestion complexe de l'activité en l'absence du salarié (25%)
- le coût trop élevé de la formation (23%).

Globalement, les plus petites agences identifient plus de difficultés à l'accès à la formation, notamment pour les trois motifs suivants : la gestion de l'absence du salarié, la lourdeur administrative et le coût trop élevé.

En 2025, 1%* des agences indiquent avoir refusé des demandes de formation émanant des salariés (plus souvent chez les agences de 10 salariés ou plus et en métropole). Les trois raisons principales perçues sont le manque de temps ou planning trop chargé, le dépassement des forfaits de prises en charge ainsi que un choix de formation du salarié inadapté au métier.

*Prudence méthodologique : petit effectif (9 agences)

Formation professionnelle

Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

La formation globalement bien installée dans les agences

Les besoins en formations sont principalement **identifiés lors de discussion entre l'agent et le salarié** (entretien professionnel, distribution des heures de formation en début d'année ou échange spontané). Dans de nombreuses agences, les choix de formation se construisent dans un aller-retour entre les priorités de développement de l'agence, les évolutions de l'activité et les besoins ou appétences exprimés par les salariés. **La formation est à la fois pensée comme un outil d'adaptation aux besoins de l'agence et comme un support de progression individuelle.**

La formation apparaît comme une pratique intégrée dans le fonctionnement des agences. Elle est principalement mobilisée pour :

- **Satisfaire aux exigences de la DDA** : beaucoup d'agents évoquent la DDA comme le « seuil bas » de la formation à réaliser, sa mise en œuvre est souvent décrite comme stabilisée
- **Maintenir le niveau technique** de l'agence : de courtes formations d'actualisation/approfondissement sont proposées sur des questions réglementaires, administratives, la connaissance des produits et outils de l'agence.

Les agences s'appuient largement sur les offres proposées par les compagnies, mais mobilisent aussi des formations externes et les dispositifs portés par la branche, selon des modalités variées (modules e-learning, formations en distanciel ou en présentiel, etc.).



« On met le catalogue de formation à disposition des collaborateurs qui sont libres sur les compétences à approfondir. Ils peuvent choisir ce sur quoi ils veulent être formés et on valide si c'est en adéquation avec les besoins de l'agence. » (Agent)

« On en parle ensemble au sein de l'agence, en fonction de l'évolution, de mes besoins en tant que collaboratrice, et aussi de la volonté de mon agente de faire développer certaines compétences. » (Salarié)

Formation professionnelle



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une offre de formation principalement mobilisée pour suivre les évolutions techniques, réglementaires et commerciales

Les formations suivies portent généralement sur plusieurs thématiques :

- Contenus **liés au cœur de métier** : produits d'assurance, prévoyance, santé, retraite, etc.
- Contenus **liés à l'évolution du secteur** : sinistres, risques climatiques, RGPD, IA
- Thématiques transverses et **soft skills** : gestion de conflit, communication, gestion du temps, SST
- **Nouvelles attentes des compagnies** : réglementations, nouveaux outils

Une attente de formations concrètes, techniques et progressives

Plusieurs limites apparaissent nettement dans les discours vis-à-vis de la formation :

- Le **caractère parfois trop généraliste de l'offre** : Certaines formations sont perçues comme trop larges ou trop introductives, sans aller suffisamment au fond des sujets abordés.
- **Un besoin de contenus plus techniques** et davantage ancrés dans les situations réelles de travail
- **Un besoin de formations mieux hiérarchisées**, avec plusieurs niveaux possibles sur une même thématique, afin d'avoir la possibilité de reprendre un sujet depuis les bases, ou au contraire d'approfondir une pratique déjà maîtrisée.

«Souvent, ce sont des formations produit, notamment lorsqu'il y a des évolutions ou des refontes. » (Agent)

« On rechoisit souvent des sujets qui se ressemblent. Ce que je reproche un peu à ces formations, c'est qu'elles sont trop généralistes. On n'est pas assez sur un produit type, sur notre propre produit à nous, notre contrat à nous, avec ce qu'il ne faut pas zapper. Moi, c'est plutôt ça qui m'intéresse. » (Salarié)

Formation professionnelle



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Un contraste entre richesse de l'offre et difficulté réelle à la mobiliser

Les discours mettent également en lumière une offre de formation jugée abondante et la capacité réelle des agences à la mobiliser :

- **Contrainte du temps** : les petites agences peinent à mobiliser leurs salariés pour une formation, car leur absence provoque une hausse de la charge de travail du reste de l'équipe
- **Contrainte géographique** : certaines formations en présentiel nécessitent une mobilité de la part du salarié, mais pas toujours possible (notamment en zone rurale)
- **Coût de la formation** : certains financements ont connu des baisses ces dernières années, ce qui contraint les agences les plus fragiles à réduire les formations
- **Format de la formation** : si le présentiel est souvent privilégié, la contrainte géographique est bien réelle. À l'inverse, les formations à distance permettent un accès plus simple à la formation, mais elles sont souvent critiquées car elles regroupent souvent beaucoup de participants. L'interaction avec le formateur est donc compliquée et rend l'appropriation du contenu moins évident.

Ces témoignages questionnent les conditions d'accès et la compatibilité des formations avec les réalités de fonctionnement des agences.

Ce qui semble être recherché, c'est surtout une formation plus interactive, plus concrète, plus adaptée au niveau du participant et plus directement utile dans le travail quotidien.

« Moi, comme je suis là depuis très longtemps et que la DDA existe déjà depuis plusieurs années, sur les domaines que l'on pratique, on commence un peu à avoir fait le tour. » (Salarié)

« Je leur impose aussi une chose : faire au moins une formation de 7 ou 14 heures en extérieur, hors compagnie, plutôt en présentiel. Cela leur permet de sortir de l'agence, de voir autre chose que ce que propose la compagnie, de rencontrer des confrères d'autres compagnies, d'échanger, et de sortir un peu de l'agence. » (Agent)

Formation professionnelle



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une professionnalisation qui repose aussi sur des transmissions internes

Au-delà des formations formelles, **la montée en compétences repose largement sur des modalités informelles d'apprentissage au sein des agences**. L'acquisition des savoirs passe souvent par l'observation, l'appui de l'agent, l'entraide entre collègues, les explications au fil de l'eau, les reprises de dossiers, les points réguliers ou encore les échanges quotidiens sur des situations concrètes.

Ces pratiques internes permettent une montée en compétence très ancrée dans les réalités opérationnelles, mais **ils reposent aussi fortement sur la disponibilité des personnes en poste** et sur l'organisation propre à chaque agence. Ces leviers apparaissent comme essentiels sans pour autant être formalisés dans les agences.

En parallèle, certains dispositifs individuels comme le CPF restent encore peu connus et mobilisés dans une logique de développement des compétences. Lorsqu'il est évoqué, il est souvent associé à des démarches plus ponctuelles comme le bilan de compétences ou la VAE, plutôt qu'à un usage courant pour soutenir les parcours de formation continue en agence.

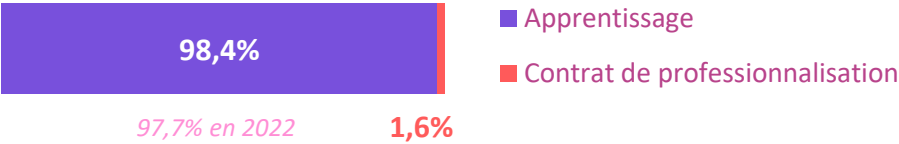
« On ne met pas officiellement en place de tutorat mais on va partager nos bonnes pratiques, échanger sur l'expérience de certains salariés. On fait venir très souvent les juniors sur les 3 agences pour qu'ils voient les bonnes pratiques sur le terrain. En petite agence c'est compliqué de faire plus et de mettre en place du tutorat ou du mentorat. » (Agent)

A propos du CPF : « Je sais vaguement ce que c'est, mais je ne l'ai jamais utilisé. » (Salarié)

Alternance

Chiffres clés sur l’alternance en 2025

2 707 contrats d’alternance engagés en 2025
(soit -6% par rapport à 2022)



1 994 entreprises bénéficiaires (soit -8% par rapport à 2022)



Part des alternants dans l’emploi salarié de la branche : 12%
12% en 2022



871 heures en moyenne par dossier engagé *889 en 2022*



60% sont des femmes

Formation des maîtres d’apprentissage

- 64 bénéficiaires
66 en 2022

Formation des aides à la fonction tutorale

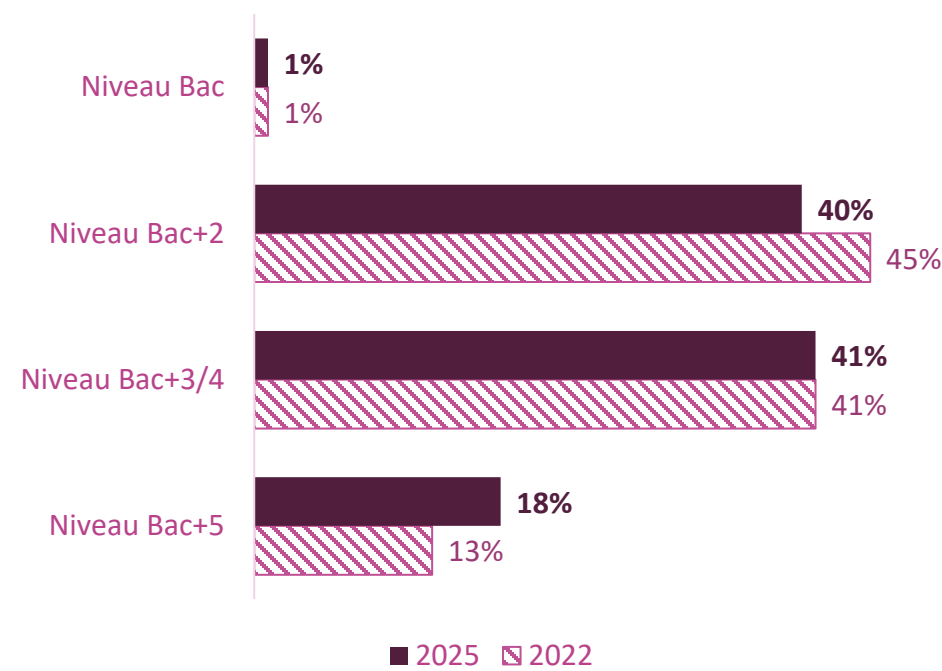
- 161 bénéficiaires

Alternance

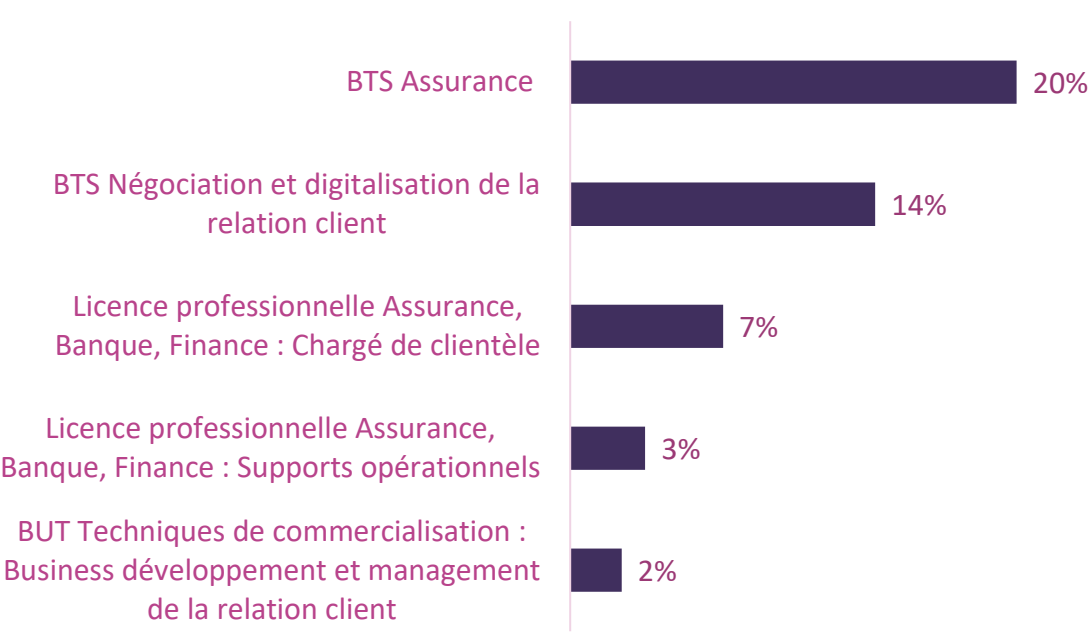
Chiffres clés sur l’alternance en 2025

18% *13% en 2022*
des alternants visent un niveau de diplôme bac+5

Niveau de diplôme visé



Top 5 des diplômes

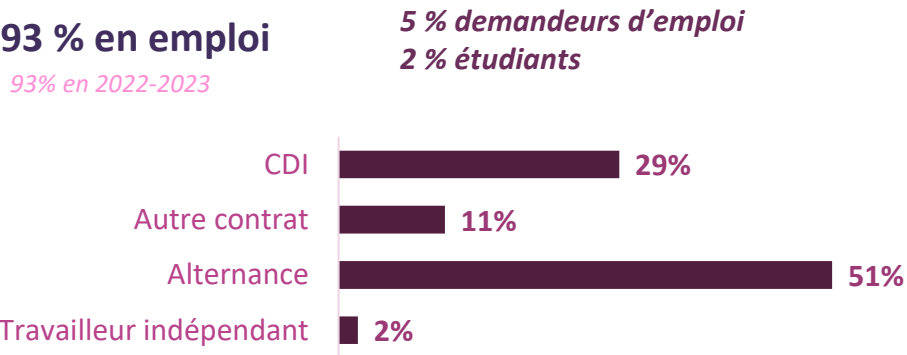


Alternance

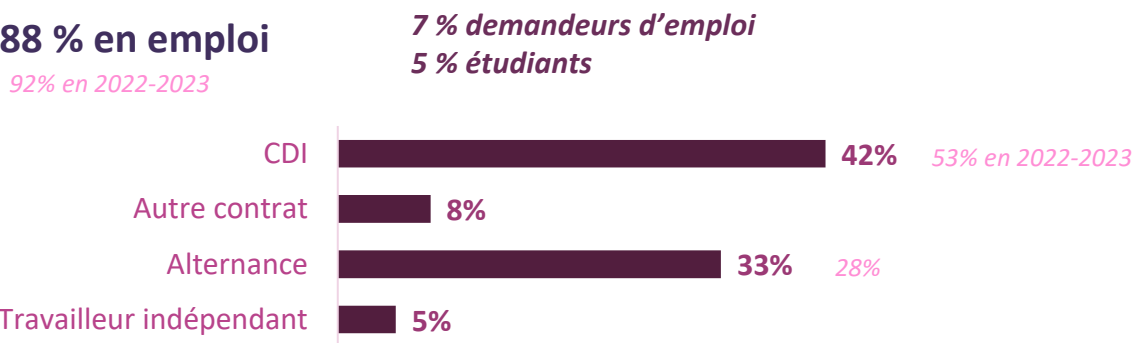
L'insertion des alternants en 2025

42% *53% en 2022-2023*
des alternants **sont en CDI** 24 mois après la fin de leur contrat

Insertion à 6 mois



Insertion à 24 mois



Perceptions des alternants (cumul 2024 – 2025)

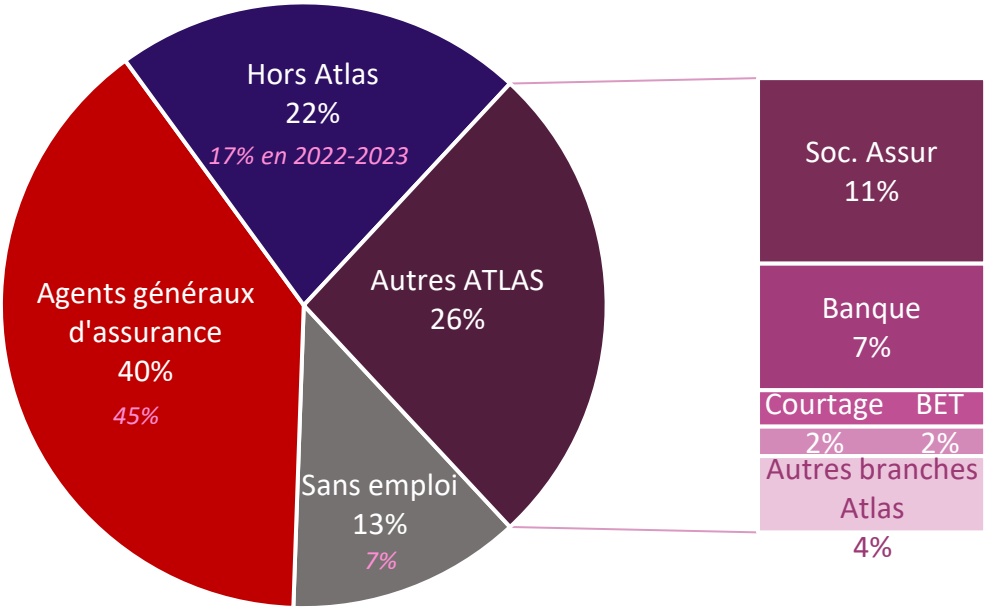
- **90% des alternants se disent satisfaits** *95% en 2022-2023*
- **La formation suivie**
 - **84%** des alternants déclarent que les missions en entreprise étaient en *86%* lien avec la formation suivie
 - **82%** des alternants déclarent que la formation a été déterminante dans leur situation à 6 ou 24 mois après
 - **82%** des alternants utilisent les compétences acquises pendant la formation dans cet emploi
- **Les apports de l'alternance**
 - **62%** acquérir une expérience professionnelle *67%*
 - **47%** percevoir un salaire pendant votre formation *46%*
 - **44%** acquérir un savoir-faire et savoir-être en entreprise *46%*
- **Les difficultés rencontrées**
 - **35%** rémunération trop faible *22%*
 - **19%** difficultés à gérer en parallèle la formation et le travail en entreprise
 - **17%** éloignement géographique entre l'entreprise et le lieu de formation

Alternance

L'insertion des alternants en 2025

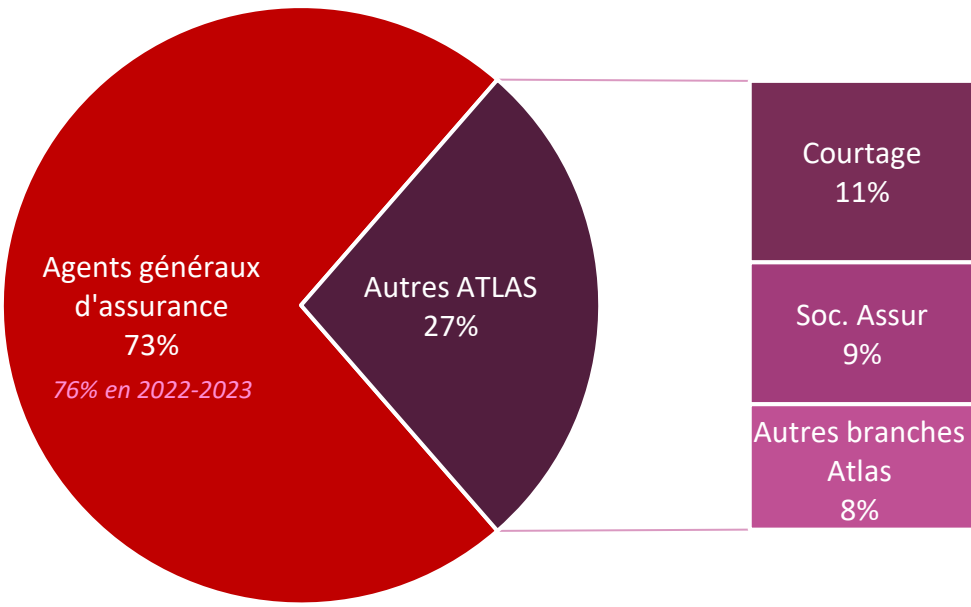
40% des alternants de la branche
travaillent au sein de la branche à l'issue de leurs études 45% en 2022-2023

Devenir des alternants de la branche



Note de lecture : parmi les alternants dans la branche, 40% travaillent à l'issue de leurs études au sein d'un établissement de la branche, et 22% travaillent dans un secteur non couvert par l'OPCO Atlas.

Origine des alternants en emploi dans la branche



Note de lecture : parmi les alternants en emploi dans la branche, 73% étaient en alternance au sein d'un établissement de la branche.

Alternance

Recours à l’alternance et motivations

45%
des agences ont compté au moins un alternant au cours de l’année 2025

Cette proportion augmente avec la taille des agences : elle atteint 58% pour les agences de 4 à 9 salariés, 64% pour les agences de 10 salariés ou plus, 54% en métropole.

Motivations pour le recours à l'alternance



- 3 principales motivations se dégagent pour le recours à l’alternance :
- **Former un jeune aux méthodes et valeurs de l'agence** (66% des agences)
 - **Renforcer l'équipe** pour faire face à une augmentation de l'activité (54% des agences)
 - **Anticiper des évolutions organisationnelles** (départs, réorganisation, nouveaux outils ; pour 41% des agences).

Alternance

Satisfaction et atouts de l’alternance du point de vue des agents généraux

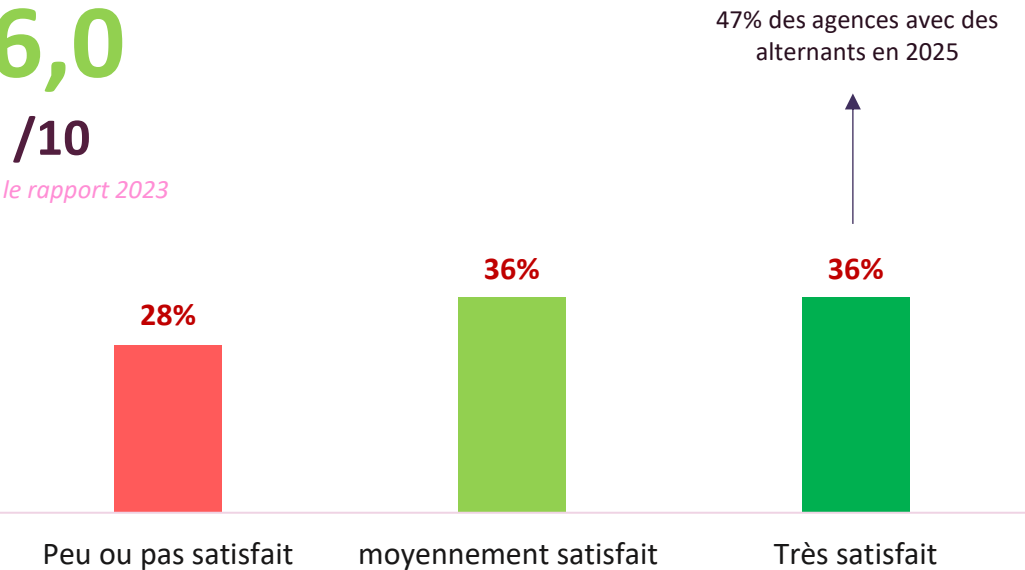
Une satisfaction en légère baisse par rapport à 2023

Satisfaction vis-à-vis de l’alternance

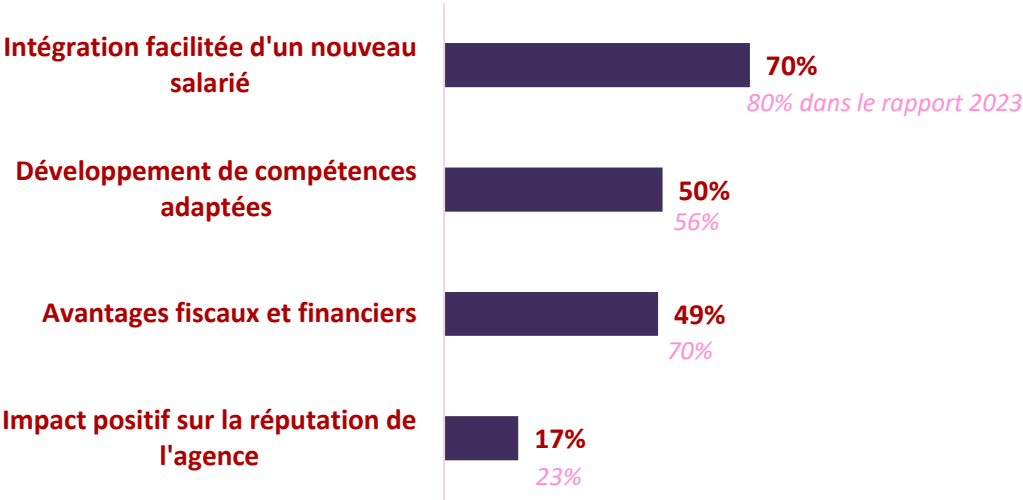
Note moyenne

6,0
/10

6,8 dans le rapport 2023



Principaux atouts de l’alternance



Le principal atout cité pour l’alternance est l’intégration facilitée (70%). Globalement, les agences trouvent moins d’atouts à l’alternance qu’en 2023, notamment les avantages fiscaux et financiers (de 70% en 2023 à 49% en 2025)

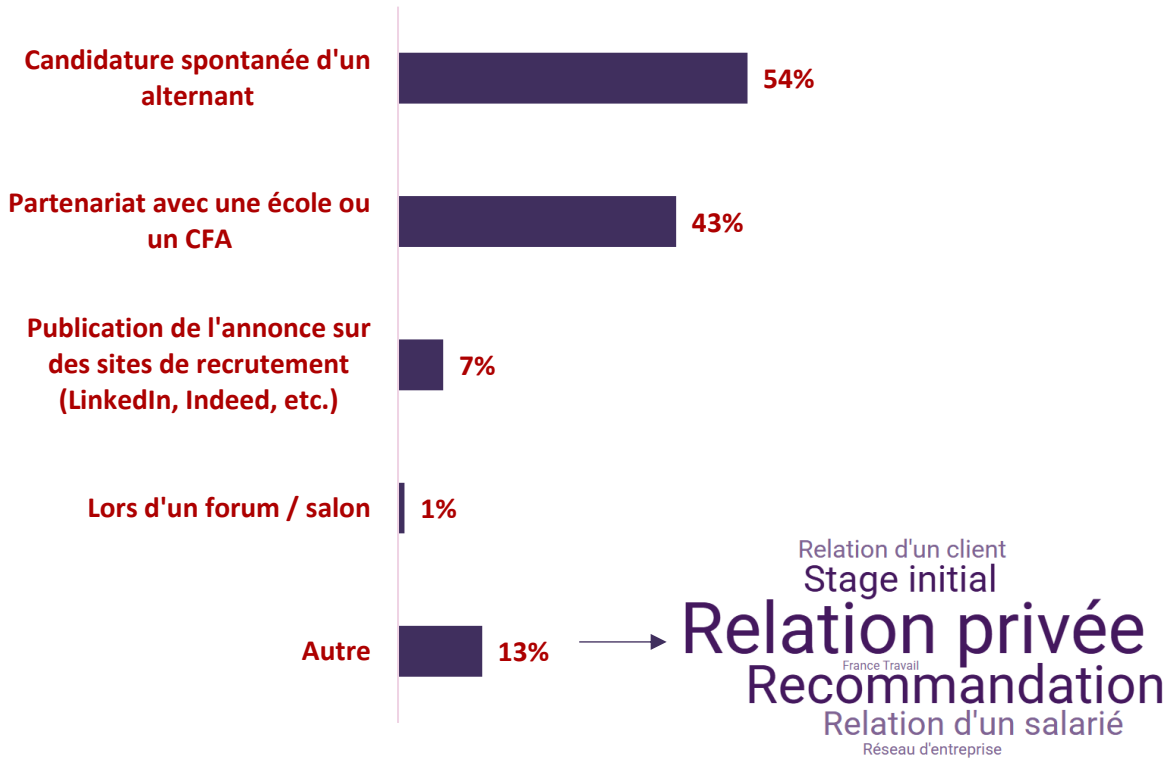
Alternance

Recherche de candidats

54%

des agences trouvent leurs candidats en alternance grâce aux candidatures spontanées

Comment les agences trouvent des candidats à l'alternance



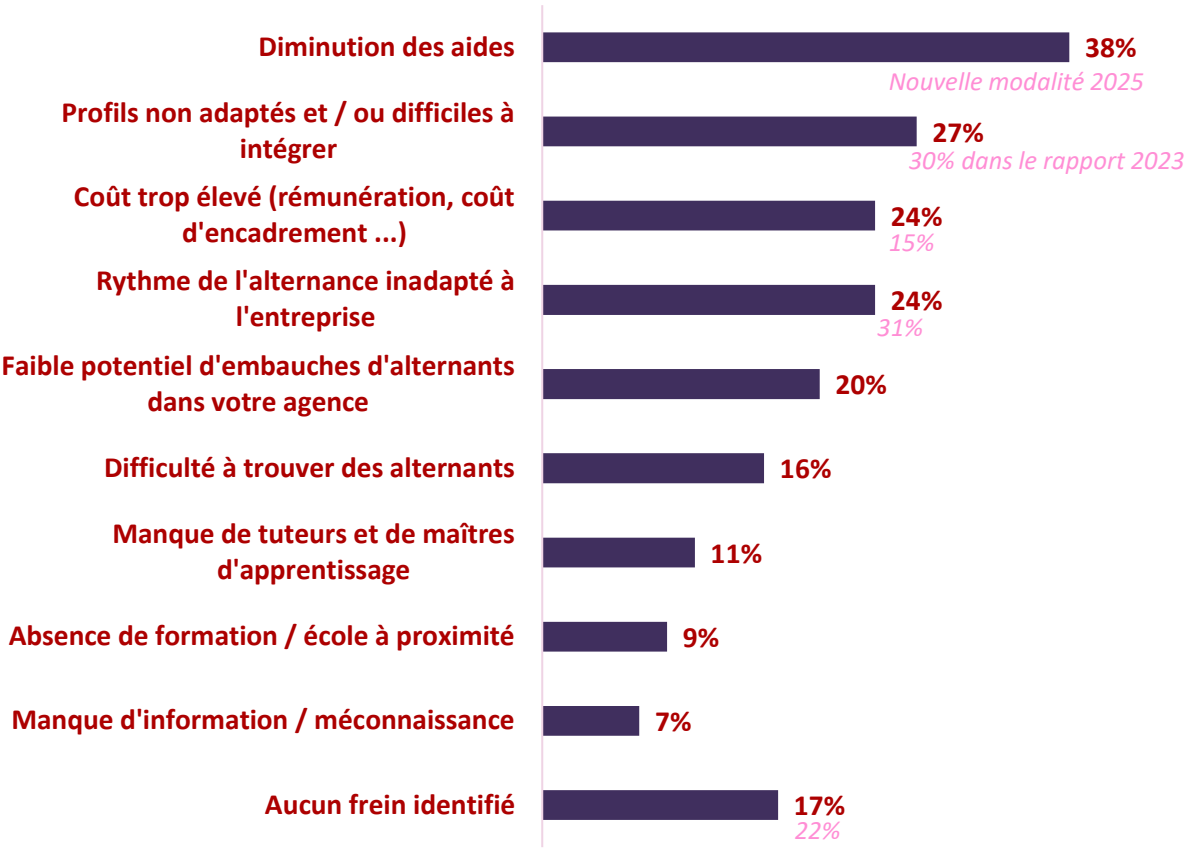
Les agences trouvent majoritairement des candidats à l'alternance via des **candidatures spontanées** (54%, moins souvent en métropole 40%).

43% des agences ont un **partenariat avec une école ou un CFA** (plus souvent chez les agences de 10 salariés ou plus 62% et en métropole 58%).

Alternance

83 % des agences rencontrent des freins pour recruter des alternants en 2025
78% dans le rapport 2023

Principaux freins à l’alternance



Les agences rencontrent plus de freins pour recruter les alternants en 2025 qu’en 2023.

Les **principaux freins cités** pour l’alternance sont :

- La diminution des aides (38%), impactant plus souvent les agences de 1 à 2 salariés (46%) et celles en zone urbaine (43%)
- Les profils non adaptés et / ou difficiles à intégrer (27%), plus souvent pour les agences en zone péri urbaine (39%)
- Les coûts trop élevés (24%)
- Le rythme de l'alternance inadapté à l'entreprise (24%), plus souvent chez les agences de 10 salariés ou plus (43%)

Alternance



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Une voie de recrutement perçue comme pertinente

L'alternance est globalement identifiée comme un levier utile pour les agences qui souhaitent :

- **Préparer une embauche** sur le long terme : l'alternance permet en effet de former un potentiel futur salarié à part entière à l'image de l'agence
- **Faire face à une absence ou une surcharge** sur le moyen terme : en cas d'arrêt long au sein de l'agence, ou de surcharge récurrente, l'alternance permet d'apporter une aide supplémentaire
- **Apporter un nouveau profil** à l'équipe : le choix de l'alternant peut apporter de nouvelles connaissances du secteur en fonction des études suivies, ou une nouvelle expertise à l'agence (juridique, habitation, sinistres, etc.).

Une expérience très dépendante de la maturité et de l'implication des alternants

Certains agents ayant vécu de mauvaises expériences avec l'alternance relèvent plusieurs difficultés avec la posture ou les compétences des alternants : manque de maturité, manque de professionnalisme ou de culture d'entreprise, manque de connaissance réelle du terrain et difficulté à s'adapter au monde professionnel.

Finalement, **les agents ne recherchent pas seulement un collaborateur à former à un métier, mais aussi un savoir-être professionnel**, de la curiosité, de la fiabilité, de l'envie de s'investir et une capacité à s'inscrire dans la durée.

«L'avantage de l'alternance, c'est d'avoir quelqu'un qu'on va former à ses propres méthodes de travail, qu'on va pouvoir intégrer et éventuellement garder, quelqu'un qui sera vraiment biberonné à l'esprit de l'agence et de l'équipe. On peut aussi le faire évoluer, et ça c'est intéressant. » (Agent)

« On prend des alternants depuis 2023, on en a une expérience mitigée, notamment des profils un peu jeunes, pas concentrés sur leur activité pro, beaucoup sur leur téléphone » (Agent)

Alternance



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Un dispositif formateur, mais lourd à porter pour les petites agences

Même lorsque l'alternance est appréciée dans son principe, elle représente un investissement important pour les agences :

- L'intégration d'un alternant suppose **du temps d'accompagnement** et de la disponibilité de la part du tuteur
- Sa montée en compétences prend du temps, **sa productivité n'est donc pas immédiate** au sein de l'agence.

L'alternance est ainsi perçue comme un levier intéressant, mais qui n'est pas toujours compatible avec les contraintes de fonctionnement d'une petite agence.

Un décalage souvent souligné entre la formation reçue et les réalités du terrain

La critique la plus structurante de l'alternance porte sur **le décalage entre la formation dispensée en école et les besoins concrets des agences**. Plusieurs agents estiment que les alternants arrivent avec des bases insuffisantes sur les fondamentaux du métier, notamment sur les aspects techniques, assurantiels, juridiques, fiscaux ou encore sur la lecture des contrats et des conditions générales.

Les agents expriment **le besoin d'écoles davantage reliées aux pratiques du secteur**, plus en phase avec les attendus du métier et plus attentives à la qualité réelle de la préparation des jeunes.

«Le challenge pour nous, c'est qu'un alternant arrive au mois de septembre, mais avant le mois de janvier il ne fait pas grand-chose, parce qu'avec le rythme école-entreprise, il faut le former. On ne le met pas vraiment au travail avant janvier. Donc s'il dit au mois de juin que cela ne l'intéresse plus, on a perdu beaucoup de temps. L'investissement initial en temps est important.» (Agent)

« Sur la formation en alternance à l'école je suis plus mesuré. Honnêtement, je ne suis pas très satisfait de ce qu'ils apprennent à l'école. En gestion de patrimoine, par exemple, il faut toucher à des sujets comme la fiscalité d'une feuille d'impôt ou les régimes matrimoniaux. Moi, je trouve que le niveau est très faible.» (Agent)

Alternance



Retours des entretiens d'approfondissement - Constats

Un recours à l'alternance de plus en plus sensible aux aides et à la qualité des partenariats

Le recours à l'alternance dépend aussi fortement des conditions économiques et des partenariats mobilisables. **Plusieurs agents soulignent que la baisse récente des aides ou l'augmentation du reste à charge fragilise directement leur capacité à accueillir un alternant.** Dans des agences de petite taille, l'équation économique peut devenir dissuasive (coût de la formation + rémunération + temps d'accompagnement).

Dans ce contexte, la qualité des partenaires joue un rôle déterminant. Les agents qui entretiennent des liens directs avec certains établissements, centres de formation ou instituts métiers semblent plus à l'aise pour **identifier des profils adaptés**. À l'inverse, lorsque les relais sont faibles ou peu structurés, les agences expriment un besoin d'appui plus fort pour repérer les bons profils, sécuriser les recrutements et mieux s'orienter dans les dispositifs existants.

«Je comptais prendre un alternant en 2025 mais financièrement, avec les aides qui ont baissé, c'était trop compliqué, j'ai alors dû renoncer. C'est dommage car je trouve que ce dispositif est vraiment intéressant et formateur. » (Agent)

5. PISTES D'ACTION



4 axes pour renforcer l'emploi de la branche

1. Attractivité des métiers et réussite des recrutements



- Maintenir une communication métier ancrée dans les réalités du terrain
- Elargir et sécuriser les viviers de recrutement
- Outiller les petites agences sur les recrutements

2. Transformations des métiers et des compétences



- Faire évoluer les contenus de formation au rythme des transformations du secteur
- Structurer un accompagnement pragmatique sur l'IA
- Accompagner les agents dans leur fonction managériale

3. Soutenabilité du travail en agence



- Diffuser des pratiques adaptées aux réalités des agences
- Outiller les salariés sur la gestion des flux et des priorités
- Renforcer l'accompagnement RH de proximité
- Agir sur la fidélisation des salariés

4. Consolidation du recours à l'alternance



- Ajuster l'adéquation entre les formations et les réalités du terrain
- Sécuriser les parcours d'alternance
- Soutenir les agences face aux contraintes économiques

AXE 1

Attractivité des métiers et réussite des recrutements

CONSTATS

- Les difficultés de recrutement persistent (74% des agents estiment rencontrer des difficultés de recrutement en 2026, 66% en 2023)
- Elles s’expliquent par un manque de candidats, une inadéquation des profils, une concurrence d’autres secteurs et une certaine méconnaissance du travail en agence

OBJECTIFS

- Renouveler la communication sur les métiers en valorisant la réalité du travail en agence et les perspectives d’évolution
- Montrer la diversité des profils pouvant accéder aux emplois

PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/2)

Action 1.1. Maintenir une communication métier ancrée dans les réalités du terrain

- Objectif de l’action : Renforcer la visibilité des métiers des agents généraux et de leurs salariés en montrant des témoignages de la réalité du terrain permettra d’attirer des profils plus adéquats aux attentes des agences.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Mise en avant de la réalité concrète et variée du travail en agence, de la variété, de la polyvalence, des parcours d’accès progressifs aux métiers et des possibilités d’évolution ; valorisation des témoignages d’agents et salariés issus de parcours variés (reconversion, alternance, mobilité sectorielle).
Cette communication pourra prendre la forme de supports courts et facilement réutilisables : portraits de professionnels, capsules vidéo, carrousels réseaux sociaux, infographies, articles, webinaires, etc.
- Publics ciblés : Elèves ou jeunes en formation, personnes en recherche d’emploi, organismes de formation et écoles

AXE 1

Attractivité des métiers et réussite des recrutements

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/2)

Action 1.2. Elargir et sécuriser les viviers de recrutement

- Objectif de l'action : cibler les profils mobilisables, au-delà des parcours assurantiels classiques, en valorisant les compétences transférables et le potentiel d'évolution des candidats.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Renforcement des liens avec les acteurs territoriaux de l'emploi, de l'insertion et du handicap afin de mieux repérer et orienter les candidats potentiels
 - Valorisation d'une approche du recrutement fondée sur les compétences transférables et le potentiel d'évolution; ciblage des publics issus de secteurs proches (relation client, banque, commerce, administratif, services)
- Publics ciblés : agences employeuses, acteurs territoriaux de l'emploi, de l'insertion et du handicap

Action 1.3. Outiller les agences sur les recrutements

- Objectif de l'action : appuyer les agences pour mieux structurer leurs démarches de recrutement
- Modalités de mise en œuvre :
 - Mise à disposition d'une 'boîte à outils' directement mobilisable (fiches de poste, grilles d'entretien, outils d'évaluation des compétences comportementales)
 - Développement d'outils d'intégration adaptés (parcours d'intégration type, livret d'accueil, trame de suivi des premières semaines)
- Publics ciblés : agences employeuses

AXE 2

Transformations des métiers et des compétences**CONSTATS**

- Développement de la polyvalence pour 62% des agences
- Renforcement des compétences commerciales pour 65% des agences, et des compétences techniques (numérique, data) pour 57% d'entre elles

OBJECTIFS

- Accompagner l'adaptation continue des compétences sans alourdir les contraintes organisationnelles de l'agence
- Adapter les formations aux nouvelles pratiques en agence

PROPOSITIONS D' ACTIONS (1/2)**Action 2.1. Faire évoluer les contenus de formation au rythme des transformations du secteur**

- Objectifs de l'action : atténuer les décalages perçus entre contenus de formation et attentes opérationnelles des agences
- Modalités de mise en œuvre :
 - Intégration des évolutions tendancielles des métiers de la branche dans les référentiels de formation (digitalisation, IA, relation client, réglementation)
 - Soutien des formats de formation adaptés aux petites agences (modularité, hybridation, proximité)
- Publics ciblés : organismes de formation, représentants agéa

Transformations des métiers et des compétences

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/2)

Action 2.2. Structurer un accompagnement pragmatique sur l'IA

- Objectif de l'action : identifier les usages utiles, sécuriser les pratiques et intégrer les enjeux éthiques, réglementaires, organisationnels et humains associés.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Structuration d'une offre d'accompagnement sur les usages de l'IA, centrée sur les enjeux éthiques et réglementaires, la sécurité des données, l'identification des usages utiles en agence et les impacts organisationnels et humains
 - Mise à disposition d'outils concrets : guides d'usage, retours d'expérience, cas pratiques et veille simplifiée
- Publics ciblés : agents, ensemble des professionnels des agences

Action 2.3. Accompagner les agents dans leur fonction managériale

- Objectif de l'action : soutenir les agents dans l'animation d'équipe et la conduite du changement au quotidien.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Outillage des agents sur l'accompagnement des évolutions métiers, la transmission des compétences, les obligations, les parcours de formation, l'animation d'équipes
 - Diffusion des repères adaptés sur la conduite du changement à l'échelle d'une agence
- Publics ciblés : agents

AXE 3

Soutenabilité du travail en agence

CONSTATS

- Les enjeux perçus en matière de QVCT concernent principalement le management et l’organisation du travail (82% des agences), la reconnaissance au travail (76%) et l’ambiance, les relations au travail (75%).
- Les leviers en termes de QVCT reposent essentiellement sur une certaine souplesse dans les horaires et l’organisation au sein de l’agence, un confort dans les locaux ainsi qu’une ambiance de travail agréable au sein des équipes

OBJECTIFS

- Favoriser les modes d’organisation soutenables
- Outiller les agents employeurs sur des leviers RH directement mobilisables

PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/3)

Action 3.1. Diffuser des pratiques adaptées aux réalités des agences

- Objectif de l’action : capitaliser sur les bonnes pratiques autour de la QVCT afin de soutenir des organisations de travail à la fois efficaces, attractives et durables.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Elaboration et diffusion de guides de bonnes pratiques QVCT adaptés aux contraintes des agences
 - Valorisation des exemples concrets d’organisation du travail efficientes mises en place dans les agences
- Publics ciblés : agents, ensemble des professionnels des agences

Soutenabilité du travail en agence

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/3)

Action 3.2. Outiller les salariés sur la gestion des flux et des priorités

- Objectif de l'action : permettre aux salariés de mieux organiser leur activité pour préserver à la fois la qualité de service et les conditions de travail.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Développement de formations courtes sur la gestion des flux et sollicitations, la relation client multicanale, la priorisation, l'organisation collective du travail
 - Mise à disposition d'outils simples de diagnostic organisationnel
- Publics ciblés : salariés des agences

Action 3.3. Renforcer l'accompagnement RH de proximité

- Objectif de l'action : faciliter l'accès à des conseils RH ciblés, adaptés aux réalités des agences et rapidement mobilisables.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Redynamisation des prestations de Conseil RH ciblées TPE/PME autour de problématiques concrètes (organisation, prévention des risques psychosociaux, fidélisation, gestion des absences, intégration)
 - Facilitation de l'identification des dispositifs d'appui existants
- Publics ciblés : agences employeuses

AXE 3

Soutenabilité du travail en agence

PROPOSITIONS D' ACTIONS (3/3)**Action 3.4. Agir sur la fidélisation des salariés**

- Objectif de l'action : Fournir des repères concrets pour agir sur les principaux leviers d'engagement : reconnaissance, autonomie, perspectives d'évolution, montée en compétences et équilibre de la charge de travail.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Sensibilisation des agents sur les leviers de fidélisation (reconnaissance, autonomie, perspectives d'évolution, montée en compétences, équilibre de la charge de travail)
 - Diffusion des retours d'expérience et pratiques inspirantes adaptées aux petites équipes
- Publics ciblés : agents

AXE 4

Consolidation du recours à l’alternance

CONSTATS

- Les alternants représentent 12% de l’emploi salarié de la branche en 2025
- 45% des agences ont compté au moins un alternant au cours de l’année 2025
- La satisfaction des alternants est élevée (90%)
- La diminution des aides et le manque de profils adaptés sont identifiés comme principaux freins par les employeurs

OBJECTIFS

- Accompagner les agences dans leur recherche de profils adaptés
- Favoriser des parcours de qualité et soutenables pour les agences et les alternants

PROPOSITIONS D’ACTIONS (1/2)

Action 4.1. Ajuster l’adéquation entre les formations et les réalités du terrain

- Objectif de l’action : adapter à la fois l’accueil en agence et les modalités de formation pour garantir une formation en alternance cohérente avec le terrain.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Renforcement des coopérations entre agences, organismes de formation et CFA pour mieux articuler contenus pédagogiques et réalités opérationnelles
 - Poursuite des échanges sur les rythmes d’alternance, les compétences attendues et les modalités d’accompagnement des alternants
 - Valorisation des outils à disposition sur le recrutement et l’intégration des alternants (ex : annonces Atlas, Cvthèque)
- Publics ciblés : organismes de formation, agences employeuses

Consolidation du recours à l'alternance

PROPOSITIONS D' ACTIONS (2/2)

Action 4.2. Sécuriser les parcours d'alternance

- Objectif de l'action : L'alternance constitue un levier de recrutement et de formation important pour les agences, mais son impact dépend fortement de la qualité de l'intégration, de l'accompagnement en situation de travail et de la capacité à projeter l'alternant dans un parcours durable au sein de l'agence.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Encouragement des démarches d'intégration progressive des alternants aux activités de l'agence, avec un accompagnement structuré tout au long du contrat : repères pour l'accueil et le tutorat, points d'étape réguliers
 - Partage de bonnes pratiques entre agences et sensibilisation aux leviers favorisant la fidélisation des alternants à l'issue du contrat.
- Publics ciblés : agences employeuses

Action 4.3. Soutenir les agences face aux contraintes économiques

- Objectif de l'action : mieux anticiper les conditions économiques et organisationnelles d'accueil d'un alternant et sécuriser la décision de recours à l'alternance.
- Modalités de mise en œuvre :
 - Mise à disposition d'outils pratiques permettant d'anticiper le coût global et les conditions d'accueil d'un alternant : simulateur ou grille d'estimation des coûts, repères sur les aides et financements mobilisables, check-list des étapes à prévoir, points de vigilance sur l'organisation interne et le temps d'encadrement.
- Publics ciblés : agences employeuses

Etude réalisée par :

ACTÉHIS

