

# imagine

Les métiers  
de l'assurance  
à l'ère de l'IA



## 01 LES MÉTIERS DE LA VENTE EN 2030

# Préface

L'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA) accompagne depuis près de trente ans les transformations du secteur de l'assurance. Organisme paritaire, il réunit les partenaires sociaux autour d'une mission : **éclairer l'avenir des métiers, des compétences et des organisations**. Par ses études, baromètres et analyses prospectives, l'OEMA fournit des repères fiables et indépendants aux entreprises, décideurs et représentants du personnel.

Alliant **rigueur scientifique et ouverture exploratoire**, il transforme la donnée en connaissance et la connaissance en levier d'action collective. Plus qu'un observatoire, l'OEMA est un repère, **un lieu où se rencontrent l'analyse, la prospective et le dialogue social au service du progrès collectif**.

Etude réalisée avec le soutien de l'**Atlas** et de **FRANCE ASSUREURS**

# REMERCIEMENTS



# Introduction

Après avoir posé les bases avec l'étude " Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle ", l'OEMA poursuit son exploration des transformations à venir en se concentrant cette fois sur les métiers de la vente qui représentent plus d'un tiers des effectifs de la branche professionnelle. Là où la première étude dressait un panorama global des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) et de leurs effets sur le poste de travail, celle-ci plonge au cœur des pratiques commerciales pour en anticiper les évolutions concrètes : transformation des postes de travail, redéfinition des compétences, hybridation des parcours client et reconfiguration des environnements professionnels. Nourrie par une série d'ateliers réunissant des experts du secteur, cette étude propose une projection structurée autour de six grandes questions. Elle s'accompagne d'une fiche méthodologique, conçue pour permettre à toute personne intéressée - professionnels, branches professionnelles, entreprises, acteurs du dialogue social - de s'approprier la démarche et de réutiliser les méthodes et outils d'enquête.



## Pour aller + loin

**Étude : "Les métiers de l'assurance au seuil de l'intelligence artificielle" décembre 2024**

Cette étude s'intéresse aux effets de l'intelligence artificielle (IA) sur les métiers de l'assurance. Dans 10 domaines de métiers différents, elle recense les divers SIA susceptibles de se développer pour tenter d'en distinguer les impacts sur le travail (automatisation des tâches, augmentation des collaborateurs, génération d'activités nouvelles...) ainsi que sur la performance (réduction des coûts, amélioration de la qualité, satisfaction de la clientèle...).

SCANNEZ POUR DÉCOUVRIR L'ÉTUDE



# Sommaire

## PARTIE 1

### Les SIA de demain : 29 applications prêtes à transformer le poste de travail d'ici 2030

Une projection des usages réels de l'intelligence artificielle dans les métiers de la vente

A - **Prospection et fidélisation** : des SIA pour mieux cibler, mieux préparer, mieux convertir

B - **Recueil et identification des besoins** : entre gain de temps et hyper-personnalisation de la relation client

C - **Vente de contrats et produits d'assurance** : l'IA, copilote du conseiller commercial tout au long du parcours de vente

D - **Conseil et accompagnement** : de la proactivité au *self-care*, un nouveau partage des rôles entre humain et IA

## PARTIE 2

### Automatiser, augmenter, générer : les trois effets combinés de l'IA sur le travail

Comment les SIA modifient la nature, le rythme et le contenu des activités commerciales

A - **L'automatisation** : rationaliser sans déshumaniser

*Des gains de productivité mesurés, sans rupture majeure dans la relation client*

B - **L'augmentation** : assister, guider, renforcer les conseillers commerciaux

*Des outils qui décuplent l'efficacité, la précision et la capacité de conseil*

C - **La génération** : quand l'IA ouvre de nouveaux champs d'activité en créant de nouvelles tâches. *Des impacts encore limités mais porteurs de potentiel à long terme*

## PARTIE 3

### Emploi, compétences, expérience du travail : l'humain au cœur de la transformation

Comment l'intelligence artificielle recompose les équilibres entre performance, savoir-faire et sens du métier

A - **L'emploi** : stabilité globale mais recomposition des formes d'organisation

*Des trajectoires différencierées selon les contextes : plateforme, agence, itinérance*

B - **Les compétences** : maintenir les compétences techniques, renforcer les fondamentaux humains et développer la culture IA

*Des savoirs élargis, une data literacy accrue et un esprit critique à cultiver*

C - **L'expérience du travail** : plus de soutien, mais aussi de nouvelles exigences

*Entre densification, responsabilité et quête de sens dans un environnement augmenté*

## PARTIE 4

### Les conditions de la projection : ce qui déterminera la place de l'IA en 2030

Les hypothèses à suivre pour comprendre l'évolution réelle des usages et de l'emploi

A - **Les freins possibles à la diffusion** : maturité technologique, compétences et acceptation sociale

B - **Les facteurs clés à surveiller** : la préférence pour le conseil humain et la compatibilité entre productivité et emploi



## Méthode

### Une approche pour anticiper les usages futurs de l'intelligence artificielle dans les métiers de la vente

De l'analyse des tâches actuelles à la projection des usages, une méthodologie transposable à d'autres domaines métiers ou à un métier en particulier.

**1. Analyser les activités actuelles pour projeter les usages futurs**  
Identifier les tâches concernées, les SIA potentiels et leurs bénéfices.

**2. Mesurer l'impact de chaque SIA sur le métier et les assembler pour une vision d'ensemble**  
Évaluer les effets (combinés) d'automatisation et d'augmentation de chaque SIA.

**3. Anticiper l'évolution de l'emploi et de l'activité**  
Relier productivité, volume d'activité et maintien de l'emploi.

**4. Explorer l'écosystème d'apprenance à l'ère de l'IA**  
Repenser les prérequis de compétence et intégrer l'IA comme levier d'apprentissage.

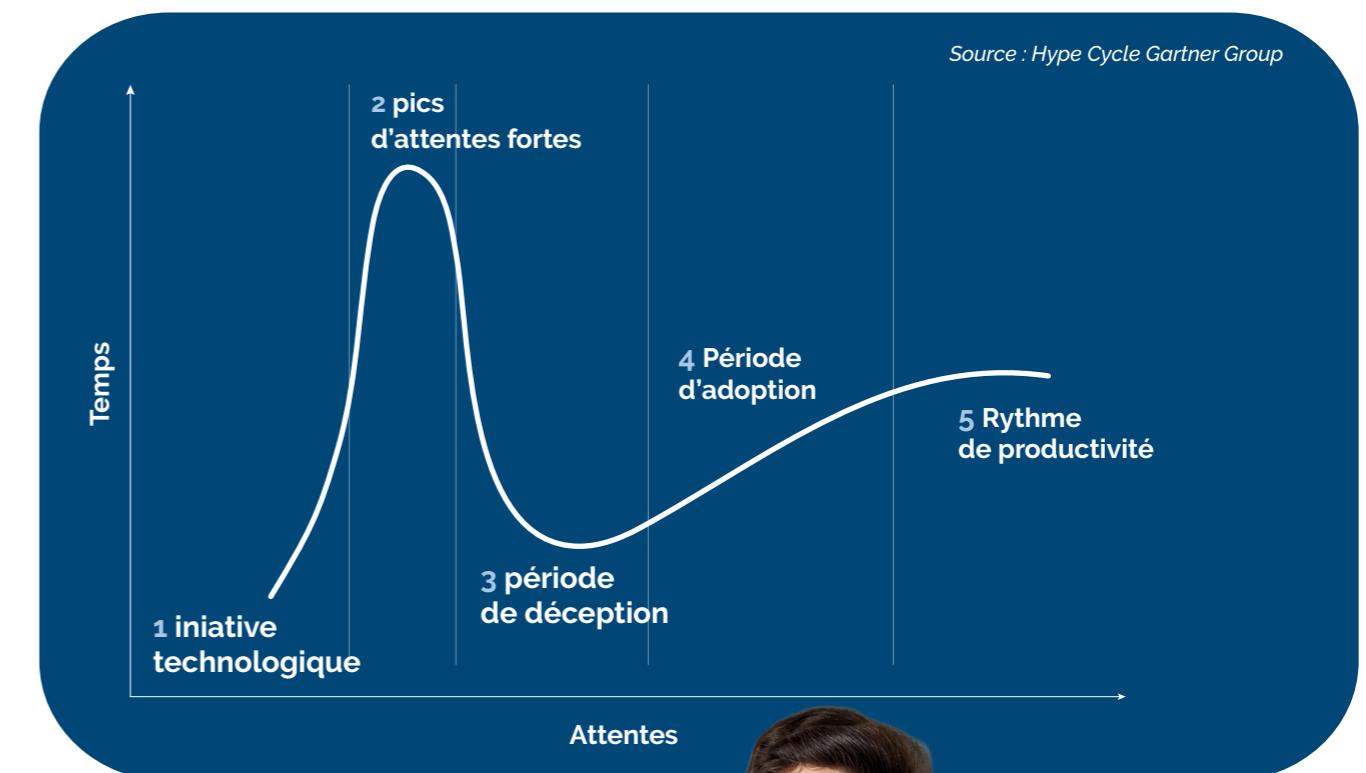
**5. Concevoir les SIA by design avec la psychologie du travail**  
Intégrer dès l'amont les impacts humains, organisationnels et éthiques.

## Une projection des usages réels de l'intelligence artificielle dans les métiers de la vente

Pour les métiers de la vente, la nomenclature de la branche professionnelle distingue quatre grands domaines regroupant une douzaine d'activités fondamentales, elles-mêmes composées de tâches (33). Dans le cadre de nos travaux, nous avons cherché à déterminer :

- de quelle manière l'intelligence artificielle pourrait transformer chacune de ces activités,
- pour chaque activité, les tâches susceptibles d'être prises en charge par cette nouvelle technologie,
- et le type d'application d'intelligence artificielle permettant cette prise en charge.

A partir des 33<sup>(1)</sup> tâches recensées dans la nomenclature des métiers, Mistral AI a généré 33 SIA capables de les automatiser ou d'assister le collaborateur dans leur réalisation. Ces applications ont été ensuite discutées au sein du groupe de travail et positionnées suivant les deux axes de l'outil d'analyse du Gartner Group (cf. courbe reproduite ci-dessous).



(1) Ce chiffre, qui peut sembler élevé, doit être relativisé : certains SIA sont susceptibles d'apparaître dans plusieurs blocs d'activités sous des formes proches.



1

## Les SIA de demain : 29 applications prêtes à transformer le poste de travail d'ici 2030



De ce travail d'analyse résultent plusieurs enseignements. Tout d'abord, la conviction que la très grande majorité de ces applications (29 sur 33) équiperont le poste de travail en 2030. Ensuite, 12 d'entre elles devraient déjà être diffusées dans les entreprises dès 2027. Enfin, près des deux tiers de ces applications se situent aujourd'hui aux toutes premières étapes du cycle de développement des innovations (reproduite sur la page précédente). Il faut noter que certaines fonctions des SIA sont déjà assurées - ou pourraient l'être - par d'autres technologies. Cela pose la question suivante : est-il vraiment pertinent d'utiliser l'intelligence artificielle au regard de son coût et des bénéfices attendus ? C'est pourquoi il est essentiel de suivre l'évolution de ces technologies dans le temps afin d'évaluer leur maturité et leur réelle valeur ajoutée.



## À retenir

### L'IA dans les métiers de la vente : ce que montrent les usages réels

**29/33**

applications d'IA imaginées pour les 33 tâches du métier pourraient équiper le poste de travail d'ici 2030.

**12/29**

devraient être déjà déployées d'ici 2027 dans les entreprises du secteur.

**2/3**

de ces applications se situent encore aux premières étapes du cycle de maturité des innovations, appelant à suivre attentivement leur évolution, leur coût et leur réelle valeur ajoutée.

## A. Prospection et fidélisation : des SIA pour mieux cibler, mieux préparer, mieux convertir

Concernant les activités relevant du domaine de la prospection et de la fidélisation, les SIA identifiés comme capables de prendre en charge les tâches 1 à 7 (cf. tableau ci-dessous) relèvent de trois ensembles. Le premier ensemble correspond aux SIA associés aux appels entrants et sortants (tâches 1 et 4) qui prennent en charge une partie des opérations jusqu'à l'établissement du contact entre le conseiller commercial et le client ou le prospect. À partir de ce point, comme nous le verrons par la suite, l'intervention humaine n'est pas supprimée mais le plus souvent renforcée et enrichie par l'apport de la machine. Le deuxième couvre les autres applications qui contribuent à une meilleure préparation des entretiens client/prospect (tâches 2, 6 et 7). En cela, l'IA permet une exploitation plus pertinente des données de l'entreprise, que ce soit pour détecter des opportunités de vente croisée, analyser les besoins ou personnaliser l'offre commerciale. Enfin, le SIA associé à la tâche 3, quant à lui, permet d'assister le conseiller commercial non plus en amont mais pendant l'entretien de vente.

### La liste des SIA

#### + Domaine d'activités : Prospection et fidélisation

Tâches	Application de l'IA
<b>1</b>	Automatisation des prises de rendez-vous Utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pour planifier des rendez-vous avec les prospects en fonction de leur disponibilité et de celle des agents de vente.
<b>2</b>	Personnalisation des offres commerciales Utilisation de l'apprentissage automatique pour analyser les données des prospects (historique de recherche, comportements en ligne, etc.) et proposer des offres commerciales personnalisées.
<b>3</b>	Analyse des interactions en temps réel Utilisation de l'analyse du langage naturel (NLP) pour analyser les interactions en temps réel avec les prospects et fournir des recommandations instantanées aux agents de vente.
<b>4</b>	Automatisation des rappels et des suivis Utilisation de systèmes de gestion de la relation client (CRM) alimentés par l'IA pour automatiser les rappels et les suivis avec les clients, en envoyant des messages personnalisés à des moments stratégiques.
<b>5*</b>	Analyse des besoins des clients Utilisation de modèles d'apprentissage automatique pour analyser les données clients (réclamations, changements personnels, historique, etc.) et identifier les besoins émergents.
<b>6</b>	Personnalisation des recommandations Utilisation de l'apprentissage automatique pour analyser les comportements et les préférences des clients et proposer des recommandations personnalisées pour améliorer leur couverture assurantielle.
<b>7</b>	Détection des opportunités de vente croisée et de vente incitative Utilisation de modèles prédictifs pour identifier les clients qui pourraient bénéficier de produits d'assurance complémentaires ou de mises à niveau de leurs polices existantes.

\* Les SIA exclus de la présente étude figurent en grisé dans le tableau, leur période d'adoption ayant été indiquée comme postérieure à 2030.

## B. Recueil et identification des besoins : entre gain de temps et hyper-personnalisation de la relation client

Dans le deuxième domaine, celui du recueil et de l'identification des besoins du client, les SIA recensés comme capables de prendre en charge les tâches 8 à 14 se répartissent en deux groupes. Le premier groupe regroupe les applications qui visent à alléger la charge de travail du conseiller commercial dans le traitement de masse des demandes : soit en le remplaçant dans la réalisation de la tâche 8, en optimisant les flux entrants dans l'exécution de la tâche 9, ou en automatisant certaines tâches telles que la tâche 10. Le second groupe couvre les applications qui cherchent à améliorer la qualité de chaque interaction conseiller-client : en personnalisant les questions (tâche 12), en détectant les émotions (tâche 14), ou en générant les recommandations les plus pertinentes (tâche 11).

### + Domaine d'activités : Recueil et identification des besoins des clients

	<b>Tâches</b>	<b>Application de l'IA</b>
<b>8</b>	Automatisation de la gestion des demandes	Utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pour répondre aux demandes courantes des clients via différents canaux (appels, courriels, réseaux sociaux).
<b>9</b>	Analyse et tri des demandes	Utilisation de l'analyse du langage naturel (NLP) pour classer et prioriser les demandes des clients en fonction de leur urgence et de leur complexité.
<b>10</b>	Génération automatique de devis	Utilisation de systèmes d'IA pour générer des devis personnalisés en fonction des informations fournies par les clients.
<b>11</b>	Analyse des interactions en temps réel	Utilisation de l'analyse du langage naturel (NLP) pour analyser les interactions en temps réel avec les clients et fournir des recommandations instantanées aux agents de vente.
<b>12</b>	Personnalisation des questions	Utilisation de l'apprentissage automatique pour adapter les questions posées aux clients en fonction de leurs réponses précédentes et de leur profil.
<b>13*</b>	Détection des émotions	Analyse des émotions grâce à l'IA pour identifier les sentiments exprimés par les clients durant les interactions et adapter les réponses de manière appropriée.
<b>14</b>	Recommandations basées sur les données	Utilisation de l'apprentissage automatique pour analyser les données des clients et proposer des recommandations de produits ou de services qui répondent à leurs besoins.

\* Les SIA exclus de la présente étude figurent en grisé dans le tableau, leur période d'adoption ayant été indiquée comme postérieure à 2030.

## C. Vente de contrats et produits d'assurance : l'IA, copilote du conseiller commercial tout au long du parcours de vente

Le domaine le plus riche en activités est celui consacré à la vente de contrats et de produits d'assurance. Pour celui-ci, les SIA peuvent être regroupés en trois ensembles : ceux qui assistent le conseiller commercial en amont pour concevoir l'offre la plus adaptée et convaincre le client dans le cadre de la réalisation des tâches 17, 18, 21 et 24, ceux qui remplissent des fonctions similaires en temps réel pendant l'échange (tâches 16 et 24) et ceux à vocation technico-administrative (tâches 20, 23 et 25).

### + Domaine d'activités : Vente de contrats ou de produits d'assurance

	<b>Tâches</b>	<b>Application de l'IA</b>
<b>15*</b>	Assistants virtuels pour les entretiens	Utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pour conduire des entretiens commerciaux à distance, poser des questions pertinentes et fournir des informations sur les produits.
<b>16</b>	Analyse des interactions en temps réel	Utilisation du traitement automatique du langage naturel (NLP) pour analyser les échanges en temps réel avec les clients et fournir des recommandations instantanées aux conseillers.
<b>17</b>	Recommandations basées sur les données	Exploitation de l'apprentissage automatique pour analyser les données clients et proposer des recommandations de produits ou services adaptés à leurs besoins.
<b>18</b>	Personnalisation des offres	Utilisation de modèles d'apprentissage automatique pour analyser les comportements et préférences des clients et proposer des offres personnalisées.
<b>19</b>	Automatisation de la vérification des risques	Utilisation de modèles prédictifs pour analyser automatiquement les données clients et évaluer les risques associés à chaque profil.
<b>20</b>	Tarification dynamique	Utilisation de l'apprentissage automatique pour ajuster les tarifs en fonction de multiples facteurs (historique de sinistres, comportements clients, etc.).
<b>21</b>	Génération automatique d'arguments de vente	Utilisation de l'IA pour générer des arguments de vente adaptés aux besoins et préférences spécifiques de chaque client.
<b>22*</b>	Simulations et démonstrations interactives	Utilisation de la réalité augmentée (AR) et de la réalité virtuelle (VR) pour fournir des démonstrations immersives des produits d'assurance.
<b>23</b>	Automatisation des opérations administratives	Utilisation de l'IA pour automatiser la génération de contrats, la vérification des informations et la transmission des documents aux services de gestion.
<b>24</b>	Assistance à la négociation	Utilisation du NLP pour fournir des recommandations en temps réel aux conseillers lors des négociations avec les clients.
<b>25</b>	Signature électronique et blockchain	Utilisation de la signature électronique et de la blockchain pour sécuriser et automatiser la formalisation des contrats.

\* Les SIA exclus de la présente étude figurent en grisé dans le tableau, leur période d'adoption ayant été indiquée comme postérieure à 2030.

## D. Conseil et accompagnement : de la proactivité au *self-care*, un nouveau partage des rôles entre humain et IA

Enfin, dans le domaine du conseil, de l'accompagnement et de l'aide à la décision, les applications identifiées se répartissent en deux groupes : celles qui recommandent une actualisation de la couverture assurantielle incitant le conseiller à adopter une démarche proactive auprès du client (tâches 26, 27, 28 et 29) et celles qui permettent de développer ou d'approfondir la logique du *self-care* (tâches 30, 31, 32 et 33).

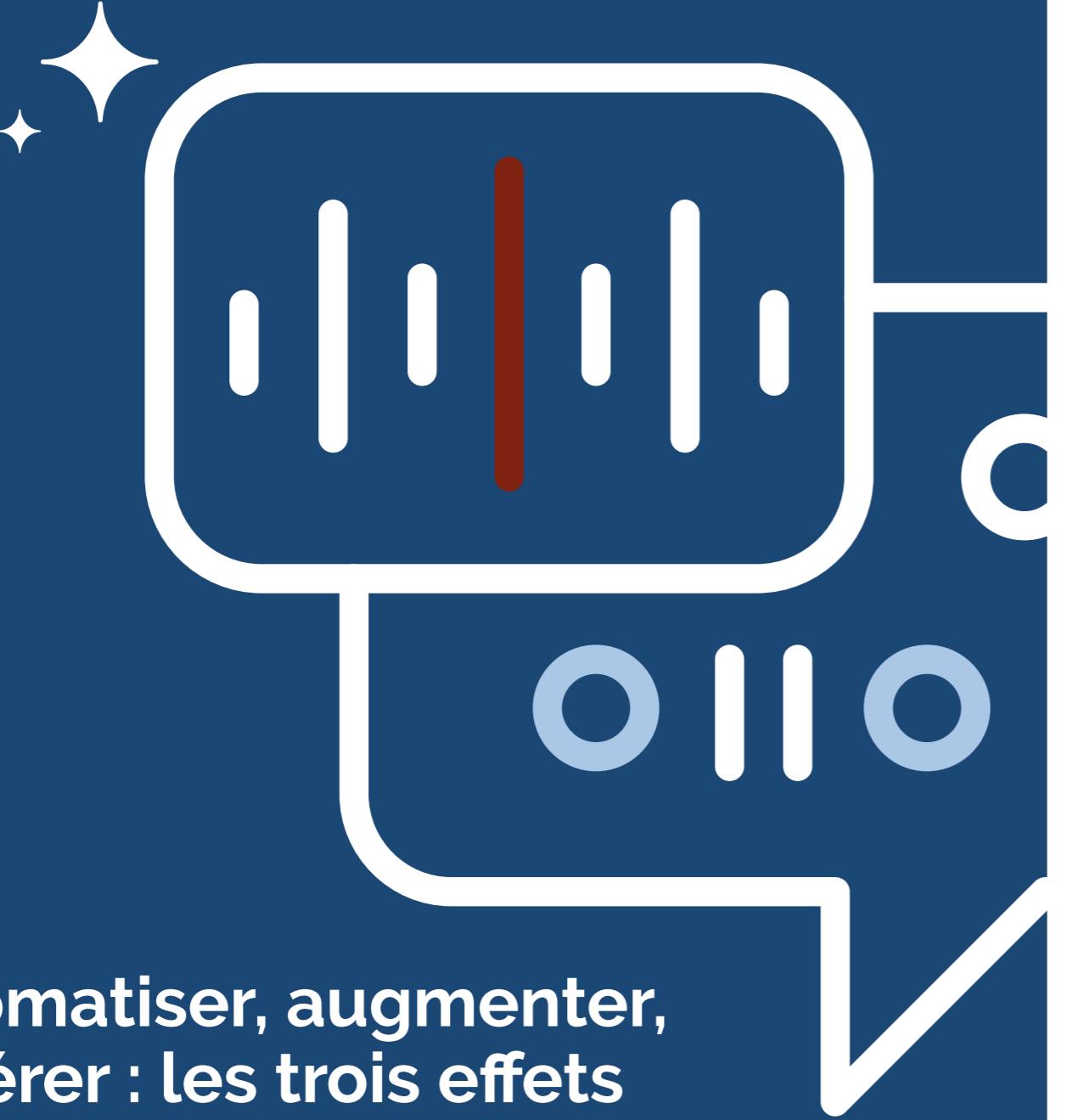
- + Domaine d'activités : Conseil, accompagnement et aide à la décision

	Tâches	Application de l'IA
<b>26</b>	Surveillance automatisée des événements	Utilisation de systèmes d'IA pour surveiller en temps réel les événements pouvant impacter les contrats d'assurance (changement de situation personnelle, sinistre, etc.).
<b>27</b>	Analyse prédictive des risques	Utilisation de modèles d'apprentissage automatique pour anticiper les risques potentiels et les événements futurs qui pourraient affecter les contrats d'assurance.
<b>28</b>	Recommandations personnalisées	Utilisation de l'apprentissage automatique pour analyser les données des clients et proposer des recommandations personnalisées pour améliorer leur couverture assurantielle.
<b>29</b>	Simulations et scénarios interactifs	Utilisation de simulations interactives pour montrer aux clients comment différentes options de couverture affecteraient leur situation en cas de sinistre.
<b>30</b>	Assistants virtuels pour accompagnement	Utilisation de chatbots et d'assistants virtuels pour guider les clients à travers les démarches administratives et les aider à utiliser les outils dématérialisés.
<b>31</b>	Formation et tutoriels interactifs	Utilisation de l'IA pour créer des tutoriels interactifs et des formations personnalisées pour aider les clients à comprendre et à utiliser les outils dématérialisés.
<b>32</b>	Analyse des interactions pour l'amélioration continue	Exploitation du NLP (analyse du langage naturel) pour étudier les interactions clients et identifier les points de friction dans les outils dématérialisés.
<b>33</b>	Notifications et rappels automatisés	Utilisation de systèmes d'IA pour envoyer des notifications et des rappels automatisés aux clients concernant les démarches à effectuer et les échéances à respecter.



2

## Automatiser, augmenter, générer : les trois effets combinés de l'IA sur le travail



### Comment les SIA modifient la nature, le rythme et le contenu des activités commerciales

#### A. L'automatisation : rationaliser sans déshumaniser *Des gains de productivité mesurés, sans rupture majeure dans la relation client*

L'automatisation transfère un travail humain à la machine. Dans certains cas, elle peut aussi réaliser des tâches qui ne sont pas ou sont partiellement réalisées aujourd'hui. Dans la liste des SIA qui équiperont le poste de travail en 2030, l'effet d'automatisation concerne principalement la fluidification des flux entrants et sortants (tâches 1 et 4), l'optimisation du traitement de masse des demandes (tâches 8, 9 et 10), les opérations de nature technico-administrative pour la vente de contrats ou de produits d'assurance (tâches 20, 23 et 25), le transfert vers l'assuré dans la logique du *self-care* (tâches 30, 31, 32 et 33).

L'impact de chacun de ces SIA sur la productivité du poste est ainsi dépendant du poids de la tâche avant sa prise en charge partielle ou totale par l'intelligence artificielle, la réduction de temps permis par l'IA et la manière dont la tâche était réalisée avant d'être automatisée. Au vu des tâches concernées, le potentiel de gain de productivité par l'effet d'automatisation apparaît ainsi sensiblement plus important pour la vente sur plateforme que pour les activités en agence ; il ne concerne qu'assez marginalement la vente itinérante (voir ci-après).

Dans tous les cas, l'évaluation de ces gains potentiels se révèle très difficile. Un consensus se dégage cependant dans le groupe de travail pour considérer que les gains de productivité se poursuivront sans percée, ni rupture. Dans les quatre domaines d'activités, l'IA permet de poursuivre les actions de rationalisation des entreprises depuis des années avec l'IA ou d'autres technologies. Ainsi, on ne voit pas de rupture se profiler. Cette dernière interviendrait si l'on assistait à une prise en charge significative par la machine de l'interaction avec le client ou le prospect.

i

#### À retenir

#### Effacement des conseillers commerciaux d'ici 2030 ? Un scenario peu probable

Le groupe de travail exclut cependant le scénario d'un tel effacement des conseillers commerciaux d'ici 2030. Bien au contraire, ses membres estiment que les assurés resteront attachés à cette incarnation humaine de l'assureur et à la personnalisation du service qu'elle permet. Quels que soient les types de réseaux, toutes les entreprises font de la relation conseiller-client le pivot de leur stratégie commerciale dans les cinq années qui viennent. Elles considèrent ainsi avec un grand intérêt les SIA qui aideraient les conseillers commerciaux à rendre cette interaction à la fois plus efficace et plus profonde.



## B. L'augmentation : assister, guider, renforcer les conseillers commerciaux

*Des outils qui décuplent l'efficacité, la précision et la capacité de conseil*

Les SIA augmentent les conseillers commerciaux lorsqu'ils leurs apportent un supplément d'efficacité : guidage de l'action, décryptage et intelligence de la situation, accès à l'information pertinente en temps utile, amélioration de la prise de décision, *feedback* et développement des compétences, etc.

Parmi les SIA appelés à équiper le poste de travail en 2030, certains contribueront à améliorer la préparation des entretiens client, renforçant ainsi l'efficacité et la qualité des interactions commerciales (tâches 2, 6 et 7). Ils concernent tout particulièrement l'assistance pendant l'entretien client (tâche 3), notamment pour personnaliser les questions (tâche 12) et générer les recommandations les plus pertinentes (tâches 11 et 14). L'IA assiste également le conseiller commercial pour concevoir l'offre la plus adaptée et convaincre le client ou le prospect de ses avantages dans le cadre de la réalisation des tâches 17, 18, 21 et 24.

Dans le sondage réalisé auprès des participants du groupe de travail, l'effet d'augmentation vient en tête. Il est cité pour plus de 8 applications sur 10 en moyenne. Il se cumule d'ailleurs avec un effet d'automatisation pour certaines d'entre elles. Dans la typologie des bénéfices proposés, " l'assistance dans l'interaction client " est la plus citée (39%), devant " un partenaire de la réflexion et de la création " (29%), " une information plus précise et plus fiable " (21%) et des " feedback et une contribution au développement des compétences " (11%).



À retenir

L'IA au service de l'augmentation du conseiller

**8/10**

applications sont associées à un effet d'augmentation

**39 %**

identifient l'assistance dans l'interaction client

**29 %**

identifient le support dans la réflexion et la création

**21 %**

identifient une information plus précise et plus fiable

**11 %**

identifient le *feedback* et une contribution au développement des compétences



**On commercialise du dommage et de l'assurance vie.  
L'IA va leur permettre de pousser des produits qu'ils maîtrisent moins. Voir de pallier le manque de connaissance ou certaines lacunes.**

Abeille assurances

Turnover, difficultés de recrutement, exigences croissantes en matière de connaissances et de compétences dans un environnement professionnel toujours plus complexe... Face à ces contraintes, les applications d'intelligence artificielle offrent aux entreprises l'espoir d'un certain allègement. En réduisant la charge cognitive, la révolution de l'accès instantané à une information pertinente ouvre la voie à une mobilisation mentale moins intense. Ce palier technologique élevé est porteur d'un effet attendu : faciliter l'intégration et la fidélisation des nouveaux collaborateurs sur les postes existants. Pour les conseillers commerciaux, cela ouvre la possibilité de répondre à un éventail de besoins d'assurance - particuliers comme professionnels - de plus en plus large. Longtemps freinée par la diversité et la complexité des branches d'assurance, la quête du " client global " retrouve une dynamique nouvelle, rendue possible par les apports de l'intelligence artificielle dans les années à venir.



**Problématique de turnover dans le réseau commercial, enjeu d'accès à une information plus précise, ... Beaucoup de produits, de contrats, une réglementation qui évolue rapidement, des règles de souscription compliquées... Dans ce contexte, il s'agit d'aider les conseillers à avoir la bonne réponse, rapidement, quand ils se posent une question.**

Groupama

L'effet d'augmentation modifie les pratiques du conseiller commercial aux différents stades de la vente. D'autres applications ne modifient pas ses gestes professionnels mais peuvent faire levier également sur son efficacité commerciale. Par un meilleur ciblage des clients, des offres et du moment auquel elles sont proposées, ces SIA concourent à une meilleure efficacité de l'action commerciale. Situés à l'intersection du marketing opérationnel, des data sciences et de la vente, ces usages de l'intelligence artificielle n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse aussi approfondie et structurée de la part de notre groupe de travail. Ainsi, aucune hypothèse spécifique n'a été formulée concernant le gain de performance que ce meilleur ciblage pourrait apporter, que ce soit en termes de taux de conversion d'un contact en vente ou d'augmentation du volume de contrats et du chiffre d'affaires généré.

## C. La génération : quand l'IA ouvre de nouveaux champs d'activité

*Des impacts encore limités mais porteurs de potentiel à long terme*

Certains systèmes d'intelligence artificielle peuvent contribuer à l'émergence de nouvelles activités ou à l'augmentation du volume de certaines activités existantes. Par exemple, les applications permettant de détecter des suspicions de fraude entraînent une instruction supplémentaire des dossiers par les gestionnaires. En revanche, dans le champ des métiers de la vente, aucun effet comparable n'a été identifié, ni clairement associé à cette catégorie en tant que telle.

# 3

## Emploi, compétences, expérience du travail : l'humain au cœur de la transformation



### Comment l'intelligence artificielle recompose les équilibres entre performance, savoir-faire et sens du métier

#### A. L'emploi : stabilité globale mais recomposition des formes d'organisation

*Des trajectoires différencierées selon les contextes : plateforme, agence, itinérance*

Quelle que soit la nature des réseaux, l'ensemble des entreprises représentées au sein du groupe de travail prévoit, à des degrés divers, une progression de leur activité d'ici 2030. À cet horizon, le niveau d'activité dépendra du rythme d'évolution de la productivité : si celle-ci augmente moins vite, autant ou plus rapidement que les volumes, les effets seront respectivement modérés, neutres ou amplifiés. Le contenu et l'articulation de ces dynamiques varieront selon les environnements de travail - qu'il s'agisse de plateforme, d'agence ou d'itinérance.

#### Pour les plateformes de vente

L'anticipation d'une croissance de l'activité est certainement la plus forte pour les activités de vente sur plateforme. C'est également dans ce contexte que les potentialités de productivité induites par l'intelligence artificielle apparaissent les plus importantes. Cet environnement de travail cumule les leviers pour augmenter l'efficience des opérations en plus grand nombre : fluidification des appels entrants et sortants (tâches 1 et 4) intensification de l'optimisation du traitement de masse des demandes (tâches 8, 9 et 10) poursuite des démarches engagées de longue date d'automatisation des tâches technico-administratives (tâches 20, 23 et 25) et développement du self-care (tâches 30, 31, 32 et 33). L'augmentation du volume d'activité couplée d'une croissance de l'activité conduisent à prévoir un maintien global des effectifs sur les plateformes dans les cinq années qui viennent.



**La tendance est la stabilité des effectifs. L'IA n'est pas une grande révolution pour la vente.**

CNP Assurances

Le gain de temps pourrait alors être affecté de différentes manières. La recherche d'une augmentation du nombre de dossiers client pris en charge par un même collaborateur est le scénario le plus probable. Cette évolution n'est pas nécessairement incompatible avec une évolution plus qualitative et une approche plus globale facilitée par les outils "d'augmentation" utilisés par le conseiller commercial. Un réglage entre une logique de "spécialisation-volume" et une logique de "conseiller en assurance global" qui pourrait conduire à des arbitrages différents selon les entreprises. Des choix stratégiques qui devraient être également pensés en fonction de leurs implications RH (densification de la charge, intérêt et sens du travail, etc.).



### À retenir

#### Plateformes de vente : là où l'IA démultiplie le volume et l'efficacité

- ⊕ **Croissance forte + gains de productivité élevés :** l'IA porte un potentiel maximal d'optimisation, notamment sur les flux d'appels, le traitement de masse et l'automatisation technico-administrative.
- ⊕ **Effectifs globalement stables d'ici 5 ans :** les volumes en hausse compensent les gains d'efficacité.
- ⊕ **Hausse du nombre de dossiers par conseiller :** le temps libéré est principalement réinvesti dans une intensification de la production.
- ⊕ **Équilibre stratégique à définir :** entre un modèle orienté "spécialisation & volume" et un modèle de "conseiller global augmenté".
- ⊕ **Enjeu RH majeur :** régulation de la charge, maintien du sens au travail, soutien à la montée en compétences.



### Pour les réseaux d'agence

Les gains de productivité attendus sur les réseaux d'agence sont moindres. Cette configuration offre moins de leviers d'optimisation des flux que dans la vente à distance. Dédiés à recevoir des clients en face à face, ces points de vente ne sont pas autant en position de tirer parti de la fluidification des appels entrants ou des applications de traitement de masse des demandes. L'élargissement du spectre des tâches, la réduction de leur taille unitaire (volume, granularité) et les contraintes liées au maillage territorial compliquent également la mise en œuvre concrète de ces évolutions. Dans un tel environnement, c'est plutôt l'utilisation de l'IA au service d'une agence plus qualitative, espace d'approfondissement de la relation client, qui se dessine.

C'est dans ce contexte que les applications d'augmentation concernant la préparation des entretiens (tâches 2, 6 et 7) et l'assistance au conseiller commercial durant l'échange avec le client (tâches 3, 11, 12, 17, 18, 21 et 24) trouvent leur utilité maximale. Face à la diversité des tâches et des compétences moins spécialisées, les applications d'augmentation des salariés devraient enfin aider les managers à développer l'agilité individuelle et collective de leur équipe. Pour certaines agences en plus forte croissance, les gains de productivité pourraient ne pas suffire à absorber l'augmentation de l'activité rendant un renforcement des effectifs nécessaire. Pour l'ensemble de chaque réseau, c'est au moins un scénario de maintien des effectifs qui se dessine.



**Il y a un vrai enjeu de maillage du territoire, l'IA peut aider dans la partie géomarketing.**

AXA



### À retenir

#### Réseaux d'agence : là où l'IA renforce la qualité et la relation humaine

- ⊕ **Gains de productivité plus limités :** structure moins propice à l'optimisation des flux et contraintes territoriales fortes.
- ⊕ **IA au service de la qualité relationnelle :** appui à la préparation des rendez-vous et à l'accompagnement en situation d'entretien.
- ⊕ **Polyvalence renforcée :** l'IA devient un outil de soutien à l'agilité des équipes dans un contexte de tâches variées et peu spécialisées.
- ⊕ **Effectifs globalement préservés :** maintien probable, avec renforcements ponctuels dans les agences en forte croissance.
- ⊕ **Positionnement de l'agence :** un espace de conseil enrichi davantage qu'un lieu de productivité intensive.



## Pour la vente itinérante

L'ordre des facteurs s'inverse quelque peu dans le cas de la vente itinérante. Pour le dire simplement, c'est davantage le niveau des effectifs qui influence le flux de clients que l'inverse. Plus que dans les autres modes de distribution, la vente itinérante nécessite un lourd investissement humain préalable. Il faut recruter (beaucoup en raison du turnover formé (longtemps), accompagner la montée en puissance (progressive) du collaborateur pour qu'il rejoigne les standards de performance.



**Pour le réseau commercial, on mise au maximum sur la croissance des effectifs.**

Prévoir

Toutes les entreprises du groupe de travail affichent une volonté de développer la vente itinérante, quelle que soit la place qu'elle occupe actuellement dans leurs activités - qu'elle soit centrale, significative ou encore marginale. Cette croissance est envisagée selon les cas dans le cadre d'un maintien ou d'un (re)développement de la force de vente. Les SIA d'automatisation des appels entrants ne trouvent pas à s'appliquer dans un tel contexte. La fluidification des appels sortants (rappel automatique jusqu'à l'établissement d'un contact avec un interlocuteur en ligne) ne dispense pas le conseiller commercial de la tâche essentielle et chronophage de décrocher des rendez-vous et de remplir son agenda d'entretiens client chaque semaine.

Les SIA de traitement de masse des demandes (tâches 8, 9 et 10) ne trouvent pas non plus d'utilité. Dans ce contexte, les bénéfices potentiels de l'IA ressortent de deux ensembles : ceux qui permettent la préparation des entretiens (2, 6 et 7) et l'assistance au conseiller commercial durant l'échange avec le client (3, 11, 12, 17, 18, 21 et 24) et ceux qui, plus indirects et très divers, rendent les processus de montée en compétences plus efficaces (modules de formation plus légers, plus fréquents, mais plus étalés dans le temps) et ou réduisent les temps non productifs (allègement des tâches de reporting des managers ou optimisation de la planification des tournées par exemple).

i

## À retenir

### Vente itinérante : là où l'IA soutient la présence terrain et la montée en puissance

- ✚ **Modèle tiré par les effectifs** : c'est le volume de conseillers qui génère le flux commercial, pas l'inverse.
- ✚ **IA centrée sur l'accompagnement individuel** : préparation d'entretien et assistance en face-à-face comme principaux leviers utiles.
- ✚ **Peu d'impact sur la prospection** : les outils d'automatisation des appels ou du traitement de masse ne s'appliquent pas.
- ✚ **Accélérateur de montée en compétences** : formations plus légères et continues, appui des managers, réduction du non-productif (*reporting, planification*).
- ✚ **Croissance de la force de vente** : toutes les entreprises projettent un maintien ou un développement du réseau itinérant, nécessitant recrutement et formation soutenus.



## B. Les compétences : maintenir les compétences techniques, renforcer les fondamentaux humains et développer la culture IA

*Des savoirs élargis, une data literacy accrue et un esprit critique à cultiver*

L'IA ne frappe pas d'obsolescence l'essentiel des compétences requises dans les fonctions commerciales actuelles. Elle n'a pas pris notamment sur les qualités les plus authentiquement humaines comme l'écoute empathique, le discernement en situation, la capacité à susciter la confiance chez son interlocuteur.



**Les clients et partenaires seront toujours appétents à un contact humain. Les compétences de communication sont essentielles, la manière de s'exprimer et d'expliquer reste une compétence humaine fondamentale dans ce métier.**

CNP Assurances

De la même façon, l'intelligence artificielle ne dispense pas le conseiller commercial de la maîtrise de nombreux savoirs, techniques, juridiques ou autres. Certes, l'IA facilite grandement l'accès du conseiller à une information pertinente particulièrement durant l'échange avec le client (tâches 3, 11, 12, 17, 18, 21 et 24). Faire sens de cette information en situation exige néanmoins une base et une structuration de connaissances préalables.



**Les commerciaux doivent maintenir, renforcer leurs compétences juridiques et réglementaires.**

AXA

Pour agir avec agilité en situation, une familiarité avec les patterns, contenus, raisonnements et interrelations de la trame technico-commerciale lui est indispensable. Dans une approche globale visant la couverture de la totalité des besoins d'assurance d'un client, le champ de cette base pourrait même s'étendre. Si l'IA ne rend donc pas les compétences obsolètes, elle pourrait introduire de nouveaux moyens pour développer leur maîtrise : outils de formation et de feedback toujours plus intégrés au geste professionnel et au poste de travail, voire possiblement acquisition, en quelque sorte mimétique, des logiques de questionnement et de recommandations proposées par la machine... Dans le même temps, l'usage des outils d'intelligence artificielle appelle des compétences nouvelles. Pierre-Grégoire Marly, titulaire de la Chaire Assurance du CNAM, distingue trois grandes catégories de compétences à mobiliser face à l'intelligence artificielle. Les compétences techniques relèvent des fondamentaux d'une culture générale de l'IA : comprendre ce qu'est un algorithme, identifier les biais algorithmiques, etc. À cela s'ajoutent des compétences en littératie des données (*data literacy*), qui permettent aux opérateurs de décrypter les logiques de fonctionnement et les livrables produits par les systèmes. L'usage de ces outils suppose également une vigilance accrue ainsi que des réflexes professionnels garantissant la conformité des pratiques aux cadres réglementaires encadrant l'intelligence artificielle. Enfin, les compétences humaines reposent sur l'exercice de l'esprit critique, notamment la capacité à remettre en question les recommandations générées par l'IA. Elles s'inscrivent dans le champ élargi de l'éthique professionnelle et peuvent conduire, par exemple, à refuser l'application d'un score jugé inapproprié.



### Pour aller + loin

#### VIDÉO & PODCAST : les implications de l'IA pour la formation dans l'assurance

Dans cette intervention du Baromètre prospectif, à découvrir en vidéo ou en podcast, Pierre-Grégoire Marly, Directeur de l'Enass, échange avec Michel Paillet, chargé de mission à l'Observatoire. Il y explique pourquoi il est essentiel de former les futurs collaborateurs comme ceux déjà en poste, afin de piloter l'intelligence artificielle plutôt que de la subir. Il revient également sur les nouvelles compétences à développer – techniques, juridiques et humaines – et détaille les évolutions des offres et des modalités de formation nécessaires pour les intégrer dès aujourd'hui.



Scannez pour voir la vidéo



Scannez pour écouter le podcast



## C. L'expérience du travail : plus de soutien, mais aussi de nouvelles exigences

### *Entre densification, responsabilité et quête de sens dans un environnement augmenté*

Qu'il s'agisse de SIA d'automatisation ou d'augmentation, les nouveaux outils intégrés au poste de travail devraient contribuer à transformer l'expérience professionnelle d'ici 2030. Ces évolutions permettent d'entrevoir des bénéfices mais soulèvent également des enjeux et des interrogations qu'il convient d'explorer. Dans les métiers commerciaux, l'activité tend progressivement à se recentrer sur ses dimensions les plus complexes. Les SIA d'automatisation éliminent peu à peu les tâches simples, souvent perçues comme répétitives et chronophages. Parallèlement, le conseiller commercial, désormais assisté par l'intelligence artificielle, devrait être de moins en moins isolé face aux situations de négociation les plus délicates.

Naturellement, l'avènement de ce scénario, un peu idyllique à première vue, n'est pas si simple. Pour la santé au travail, se pose d'abord la question de la densification du travail consécutive à la disparition des espaces de respiration et de récupération jusque-là offerts par des tâches cognitivement ou émotionnellement moins éprouvantes. Par ailleurs, il n'est pas du tout certain que les conseillers commerciaux aient confiance ou envie de se "dépouiller" de ce qui est constitutif à leurs yeux de leur valeur et de leur identité professionnelle. En contrepartie de la facilitation apportée par l'IA, de nouvelles contraintes semblent émerger. L'entrée des compétences de culture générale en IA ou *data literacy* dans les prérequis du poste semble annoncer un conseiller juridiquement responsable, ou du moins, professionnellement (et psychologiquement) *accountable* d'une décision préconisée par la machine.

Plus encore dans certaines situations, il reviendrait au conseiller commercial de surveiller les résultats du SIA y compris leurs conséquences éthiques (en estimant par exemple que ces résultats feraient subir à l'assuré un traitement discriminatoire...). Jusqu'à quel degré et sous quelles conditions est-il possible de solliciter l'esprit critique des salariés... ?



Réduire celui-ci à une *soft skill* consisterait à transférer indûment, sur le seul salarié, tout le poids de la charge. L'exercice de l'esprit critique apparaît en effet à la jointure du savoir (identifier un problème), du vouloir (la motivation pour le traiter quand rien vraiment vous y oblige) et du pouvoir (y répondre même si la solution va à l'encontre des règles internes). Une équation complexe qui renvoie, comme souvent, au sujet du management et des traits culturels prévalant dans l'entreprise.



### Pour aller + loin

#### VIDÉO & PODCAST : la clinique des usages pour accompagner le travail 4.0

Dans cette intervention en vidéo ou podcast, Marc-Eric Bobillier-Chaumon, Professeur Titulaire de la Chaire de Psychologie du Travail, CNAM, présente la clinique des usages et son apport dans l'accompagnement des transformations liées à l'IA. Il y défend une approche constructiviste sociotechnique qui replace l'humain au centre, face aux technologies émergentes et rappelle l'importance de technologies capacitanentes, pensées pour développer les compétences plutôt que s'y substituer.



Scannez pour voir la vidéo



Scannez pour écouter le podcast



# 4

## Les conditions de la projection : ce qui déterminera la place de l'IA en 2030



### Les hypothèses à suivre pour comprendre l'évolution réelle des usages et de l'emploi

#### A. Les freins possibles à la diffusion : maturité technologique, compétences et acceptation sociale

##### Le développement effectif des applications de la liste

Près des deux tiers des SIA recensés restent éloignés d'un déploiement à grande échelle, leur niveau de développement actuel étant encore insuffisant. De nombreux facteurs (retours sur investissement trop faibles, impacts environnementaux, réglementation...) peuvent encore venir contrarier leur mise au point et leur usage. Une observation annuelle devrait permettre de s'assurer du développement de chacune des applications identifiées en s'efforçant de décrire le plus précisément possible leur contexte d'utilisation et leur performance.

##### Une maîtrise suffisante de compétences spécifiques garantissant une utilisation sans risque

Le tableau des compétences techniques (*data literacy*), juridiques (conformité) et humaines (esprit critique) fait ressortir le haut niveau des exigences à saisir pour l'engagement sécurisé de l'intelligence artificielle dans la relation client. Pour des fonctions occupées par plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, on peut se demander si la hauteur de marche à franchir ne sera pas trop haute. Une analyse des bénéfices et des risques pourrait ainsi amener à suspendre le développement de certaines applications tant que les limites liées à une maîtrise insuffisante des compétences clés ne sont pas levées.

##### Des conseillers commerciaux disponibles pour adopter ces outils même s'ils empiètent sur leur savoir-faire

Les outils réduisant les tâches chronophages et fastidieuses seront souvent les bienvenus. L'accueil par les conseillers commerciaux des SIA touchant le cœur de leurs compétences et leur identité professionnelle interroge davantage.. Dans ce domaine, leurs exigences sur la fiabilité de ces outils seront particulièrement fortes. Une réticence de se voir déposséder de ses savoirs(-faire) par une technologie réputée se nourrir de la connaissance des autres peut également exister. Plus profondément encore, une opposition peut venir de la crainte de se voir substitué ou contraints dans l'accomplissement des actes les plus valorisés de leur métier. Face à une perspective où leur activité serait en quelque sorte dévitalisée, les conseillers commerciaux devraient utiliser leurs marges de manœuvre pour ne pas devenir des auxiliaires de la machine. Ces stratégies individuelles d'évitement sont plus susceptibles d'apparaître dans la vente itinérante. En effet, c'est dans cet environnement que les conseillers disposent (encore) des degrés de liberté les plus importants quant aux moyens d'atteindre leurs objectifs de vente. De manière générale, ces risques de non-usage pourraient conduire les entreprises à renoncer ou à différer le développement de coûteuses applications dans certains domaines.

## B. Les facteurs clés à surveiller : la préférence pour le conseil humain et la compatibilité entre productivité et emploi

### La recherche par les clients du conseil humain pour la couverture de leurs besoins d'assurance

Nous imaginons difficilement que des clients puissent venir à préférer au dialogue entre deux humains, une interaction avec une machine. On peut se demander toutefois si la généralisation des outils d'IA dans les parcours client de l'ensemble des activités de service ne finira pas par inciter les assurés à préférer un accompagnement par un conseiller commercial. N'est-ce pas après tout un mouvement de cette nature qui a été encouragé avec le développement du *self-care* ? Il faudra surveiller les signaux, même faibles, qui pourraient montrer ou annoncer le glissement d'une partie de ces échanges au profit d'un dialogue sans la médiation d'un conseiller, dans une relation directe avec des outils d'intelligence artificielle. Un signe d'un tel glissement pourrait être par exemple la préférence croissante des jeunes pour des échanges écrits plus facilement transférables à la machine.



### Les gains de productivité générés par les SIA d'automatisation sont compatibles avec le maintien de l'emploi sur les plateformes

Les SIA d'automatisation génèrent des gains de productivité. Si l'activité n'augmentait pas, ces gains conduiraient mécaniquement à une évolution des effectifs à la baisse : chaque collaborateur prenant en charge davantage de dossiers et le nombre de dossiers restant constant, moins de collaborateurs seraient nécessaires. Ce n'est pas ce scénario qu'a anticipé notre groupe qui prévoit une croissance du volume d'activité dans les années à venir. Nous avons postulé que cette croissance serait suffisante pour maintenir l'emploi particulièrement sur les plateformes où les gains de productivité attendus sont les plus importants. Nous n'avons cependant pas idée de l'ampleur des gains possibles de productivité. Si notre projection place toujours le conseiller commercial au cœur du parcours client, elle ne permet pas à ce stade d'évaluer le transfert de travail pris en charge par la machine. Si l'accueil initial et l'orientation vers un conseiller sont de plus en plus assurés par un *chatbot*, où situer la frontière entre l'identification des besoins par le SIA et la reprise en main de la relation client par un humain ? Cette frontière entre intervention humaine et automatisée pourrait évoluer à mesure que les SIA gagnent en fiabilité et que les échanges avec un *chatbot* deviennent, pour le client, une composante naturelle de la relation.



# MÉTHODE

**Une approche pour anticiper les usages futurs de l'intelligence artificielle dans les métiers**

## De l'analyse des tâches actuelles à la projection des usages, une méthodologie transposable à d'autres métiers

**A**

### Analyser les activités actuelles pour projeter les usages futurs

Identifier les tâches concernées, les SIA potentiels et leurs bénéfices

#### Objectif :

Anticiper les usages futurs de l'intelligence artificielle dans les métiers, en générant une liste structurée des applications susceptibles d'être mobilisées à l'horizon 2030.

La méthode repose sur une revue des activités actuelles d'un domaine de métiers. Cette approche peut être facilement transposée à un référentiel moins agrégé, jusqu'à celui d'un métier ou d'une fonction particulière en entreprise.

À partir de cette base, la démarche consiste à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les activités actuelles susceptibles d'être modifiées - ou non - par l'intelligence artificielle ?
- Au sein de ces activités, quelles tâches pourraient être réalisées par des systèmes d'intelligence artificielle (SIA) ?
- Quelles sont les principales fonctions des SIA associées à chacune de ces tâches ?
- Quels sont les bénéfices attendus (automatisation, assistance, personnalisation, fiabilité, gain de temps, etc.) ?

**1**

## Générer la liste des applications d'IA susceptibles d'être utilisées par le métier en 2030

Une fois les activités et tâches recensées, l'entreprise peut engager une phase d'exploration pour identifier les systèmes d'intelligence artificielle (SIA) susceptibles de les automatiser ou d'en assister l'exécution. Cette étape peut s'appuyer sur des outils d'IA générative, des ateliers internes ou des expertises externes, afin de formuler des hypothèses de SIA pour chaque tâche. Chaque SIA potentiel doit être décrit selon sa capacité à intervenir dans le processus : automatisation complète, assistance partielle, enrichissement de la décision, etc.

**B**

## Mesurer l'impact de chaque SIA et les assembler pour une vision d'ensemble

Évaluer les effets (combinés) d'automatisation, d'augmentation et de génération de chaque SIA

### Objectif :

Analyser chaque SIA individuellement, puis les réunir dans une synthèse pour voir comment ils transforment ensemble le poste de travail ou le métier.

**2**

## Situer les SIA sur le cycle de l'innovation du Gartner Group

L'étape précédente répond à la question : " Quels SIA ? ". L'étape suivante précise : " À quelles dates ? ". Il s'agit donc ici d'évaluer le stade actuel de maturité de chaque application et d'estimer le délai avant sa diffusion effective. Le recours au cadre méthodologique du *Hype Cycle* du *Gartner Group* permet d'introduire une dimension temporelle - donc évolutive et aléatoire - dans le cycle de l'innovation. Cette approche invite à :

- oser une projection dans le temps,
- instaurer une routine d'actualisation permanente des hypothèses.

**3**

## Intégrer une approche élargie et pluridisciplinaire de la projection

Cette projection ne se limite pas à la technologie. Elle doit intégrer l'ensemble des déterminants économiques, sociaux, juridiques et environnementaux qui conditionnent la diffusion effective d'une application. Pour cette raison, il est essentiel que les communautés d'enquête sur ces sujets associent des regards et compétences variés : experts métiers, spécialistes de l'IA, juristes, responsables RH, analystes stratégiques, etc.

**1**

## Mobiliser l'imagination

Le caractère encore virtuel de nombre de ces applications nécessite un effort d'imagination. Cependant, et à un premier niveau, discerner l'effet principal d'un SIA n'est pas très difficile (même si pour certaines applications, automatisation et augmentation se cumulent).

**2**

## Préciser la tâche concernée

À un niveau plus détaillé, les choses se compliquent. Au préalable, il paraît important de définir précisément la tâche dont on parle. Certaines formulations proposées par l'IA générative peuvent s'avérer imprécises.

**Ex :** " l'automatisation des prises de rendez-vous " ne recouvre pas la même réalité selon qu'il s'agit simplement d'un système qui compose automatiquement le numéro jusqu'à ce qu'un interlocuteur réponde, ou d'une solution capable de mener ensuite une conversation de manière autonome.

**3**

## Estimer les gains de productivité

Par ailleurs, le gain de productivité permis par une automatisation nécessiterait de connaître :

- le temps consacré à la tâche automatisée dans l'activité actuelle,
- son % de réduction après l'introduction de la nouvelle application.

Souvent, ces informations ne sont pas disponibles. Rien d'insurmontable, mais cela nécessiterait de procéder à des mesures qui ne sont peut-être pas indispensables à ce stade. En effet, les informations disponibles seront souvent suffisantes pour détecter les évolutions les plus importantes (ruptures dans les gains de productivité par exemple).

**4**

## Apprécier les effets d'augmentation

De la même manière, si on voit bien dans quel sens jouent les effets d'augmentation, il est difficile d'apprécier quelle sera leur portée exacte à ce stade.

**5**

## Mettre en place une veille

Sur fond du scénario le plus probable, les imprécisions et inconnues qui demeurent appellent dans tous les cas la mise en place d'un dispositif de veille.

**C**

## Anticiper l'évolution de l'emploi et de l'activité

Relier productivité, volume d'activité et maintien de l'emploi

### Objectif :

Éclairer les mécanismes complexes qui relient activité, productivité et évolution de l'emploi et s'emparer d'une méthode d'analyse permettant de dépasser les prévisions linéaires ou mécaniques, en intégrant une diversité de facteurs - économiques, réglementaires, organisationnels et relationnels - qui influencent le niveau d'emploi.

Evolution de l'activité	Evolution de la productivité	
	Gains faibles	Gains importants
En croissance	<b>S1</b> Croissance des effectifs	<b>S2</b> Stabilité des effectifs
Stagnante ou en baisse	<b>S3</b> Erosion des effectifs	<b>S4</b> Baisse des effectifs

### L'objectif est double :

- Identifier les déterminants réels de l'activité au-delà des seuls gains de productivité.
- Mettre en place un suivi dynamique des facteurs clés, afin d'ajuster les prévisions d'activité en fonction des écarts observés dans le temps.

**D**

## Explorer l'écosystème d'apprenance à l'ère de l'IA.

Repenser les prérequis de compétence et intégrer l'IA comme levier d'apprentissage.

### Objectif :

Explorer les effets de l'intelligence artificielle sur les dynamiques d'apprentissage en situation professionnelle. Deux angles complémentaires permettent d'en structurer l'analyse : l'évolution des compétences requises et l'intégration des outils d'IA dans les environnements d'apprenance.

**1**

## Repenser les prérequis de connaissance et de compétence

L'IA modifie en profondeur l'architecture des savoirs mobilisés sur un poste. La capacité des machines à fournir, sans coût de recherche, une information pertinente et contextualisée - avant, pendant ou après l'interaction client - transforme les exigences cognitives du métier.

### Questions clés à instruire :

- Quels savoirs ou compétences peuvent être externalisés sans risque vers la machine ?
- Quels éléments doivent rester maîtrisés de façon autonome par le professionnel (structures mentales, modes de raisonnement, réflexes critiques) ?
- Comment redéfinir les socles de compétence dans un environnement où l'accès à l'information est instantané et assisté ?

**2**

## Envisager l'IA comme levier d'apprenance en situation

L'introduction des outils d'IA dans les environnements de travail ouvre la voie à une intégration renforcée entre production et formation. Les dispositifs de feedback en temps réel permettent une stimulation réflexive continue, favorisant l'apprentissage au fil de l'action.

### Enjeux à explorer :

- Comment l'IA peut-elle soutenir le développement professionnel en contexte opérationnel ?
- Quels sont les effets de l'accès facilité à des contenus pertinents au moment où le professionnel est le plus réceptif ?
- Comment concevoir des écosystèmes d'apprenance augmentés, capables de renforcer les compétences tout en accompagnant la performance ?



## Concevoir les SIA *by design* avec la psychologie. du travail

Intégrer dès l'amont les impacts humains, organisationnels et éthiques.

### Objectif :

Éclairer les enjeux liés à l'intégration des systèmes d'intelligence artificielle dans les environnements professionnels, en mettant l'accent sur leurs effets potentiels sur l'expérience du travail et la santé des salariés. Elle propose une approche de conception *by design* qui intègre dès l'amont les exigences de la psychologie du travail.

## 1

### Identifier les choix de l'entreprise

Les SIA, combinés à d'autres facteurs de transformation, participent à la reconfiguration du travail 4.0. Leurs effets ne dépendent pas uniquement de leurs fonctionnalités techniques, mais aussi de la manière dont les organisations pensent leur intégration, les déplacent et les gèrent.

Par ailleurs, deux trajectoires contrastées se dessinent :

- **Une IA au service de la performance et de l'épanouissement professionnel,**
- **Une IA qui renforce les logiques de contrôle et de standardisation, dans une forme de néo-taylorisme.**

Certaines applications peuvent osciller entre ces deux versants, selon les choix de conception et de gouvernance.

## 2

### Prendre en considération les impacts psychologiques et organisationnels dans la conception des SIA

La manière dont les salariés interprètent les recommandations d'un assistant IA est déterminante :

- **Faut-il s'y conformer systématiquement ?**
- **Peut-on les adapter ou les transgresser selon le contexte ?**
- **Quelle est leur valeur normative dans l'action ?**

Ces questions soulignent l'importance de concevoir les SIA en tenant compte de leurs impacts psychologiques et organisationnels, au-delà de leur efficacité fonctionnelle.

## 3

## Intégrer *by design* des ressources de la psychologie du travail

Selon les logiques privilégiées par les concepteurs et les managers, les effets sur la qualité du travail et la santé des professionnels peuvent varier fortement. Cela appelle à une intégration *by design* des ressources de la psychologie du travail dans :

- **le développement des outils,**
- **leur mise en œuvre opérationnelle,**
- **leur management au quotidien.**

## Mentions de Protection de Propriété Intellectuelle

### 1. Droits d'Auteur

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

### 2. Marques et Logos

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

### 3. Confidentialité

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

### 4. Droit d'utilisation des livrables

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

### 5. Responsabilité

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

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

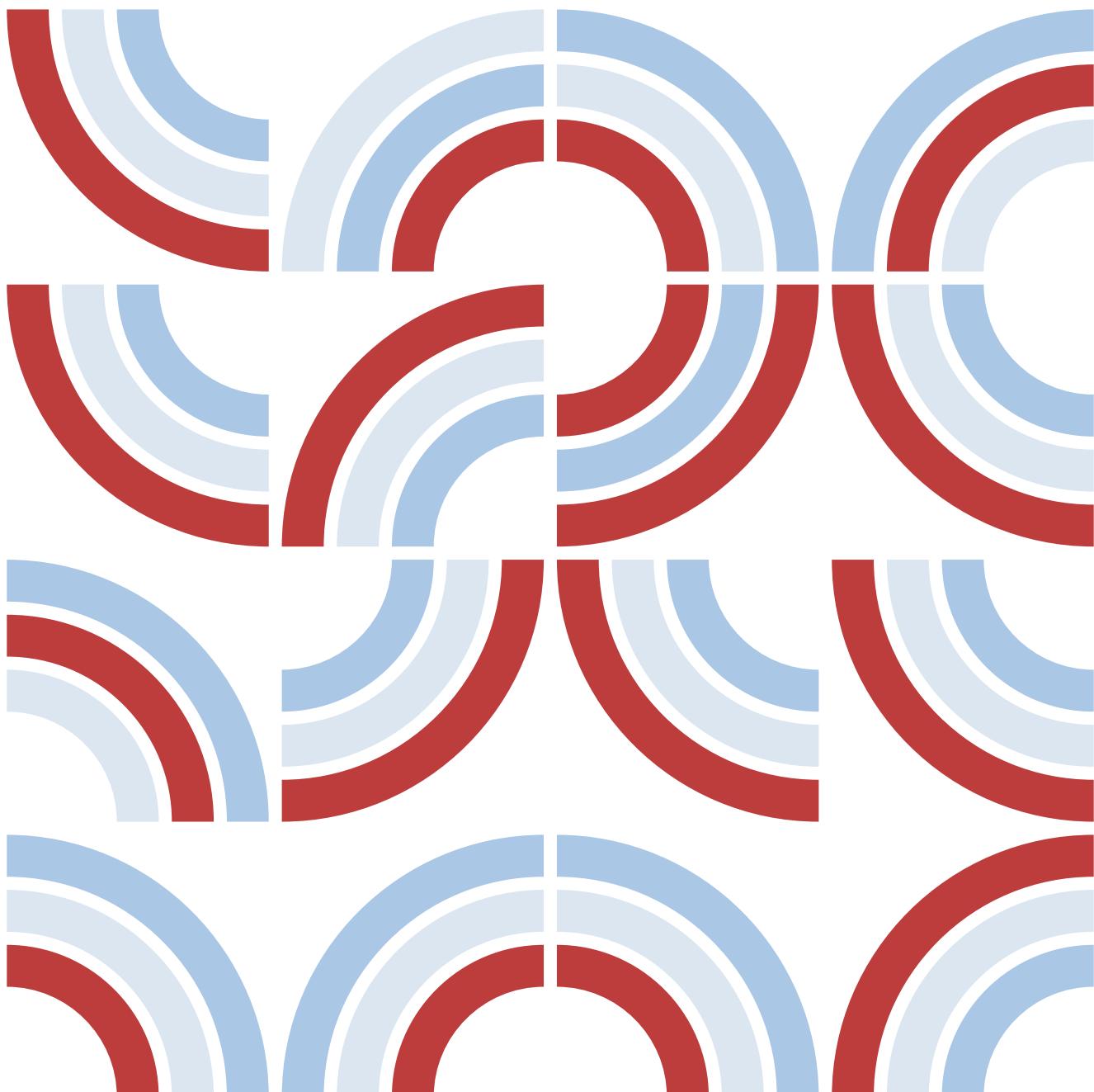
L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance se réserve le droit de modifier ces mentions de protection de propriété intellectuelle à tout moment. Les modifications prendront effet dès leur publication sur le site web de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance ou par tout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

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

# imagine

Les métiers  
de l'assurance  
à l'ère de l'IA

**Observatoire**  
DE L'EVOLUTION  
DES METIERS DE L'ASSURANCE



26 Boulevard Haussmann  
75009 Paris  
[observatoire@obs.gpsa.fr](mailto:observatoire@obs.gpsa.fr)



Flashez ce  
QR code  
pour accéder  
au site de l'observatoire

