



MARSH

France – Les risques humains 2026

Transformer les risques en avantages stratégiques

Infographie

Risques humains 2026

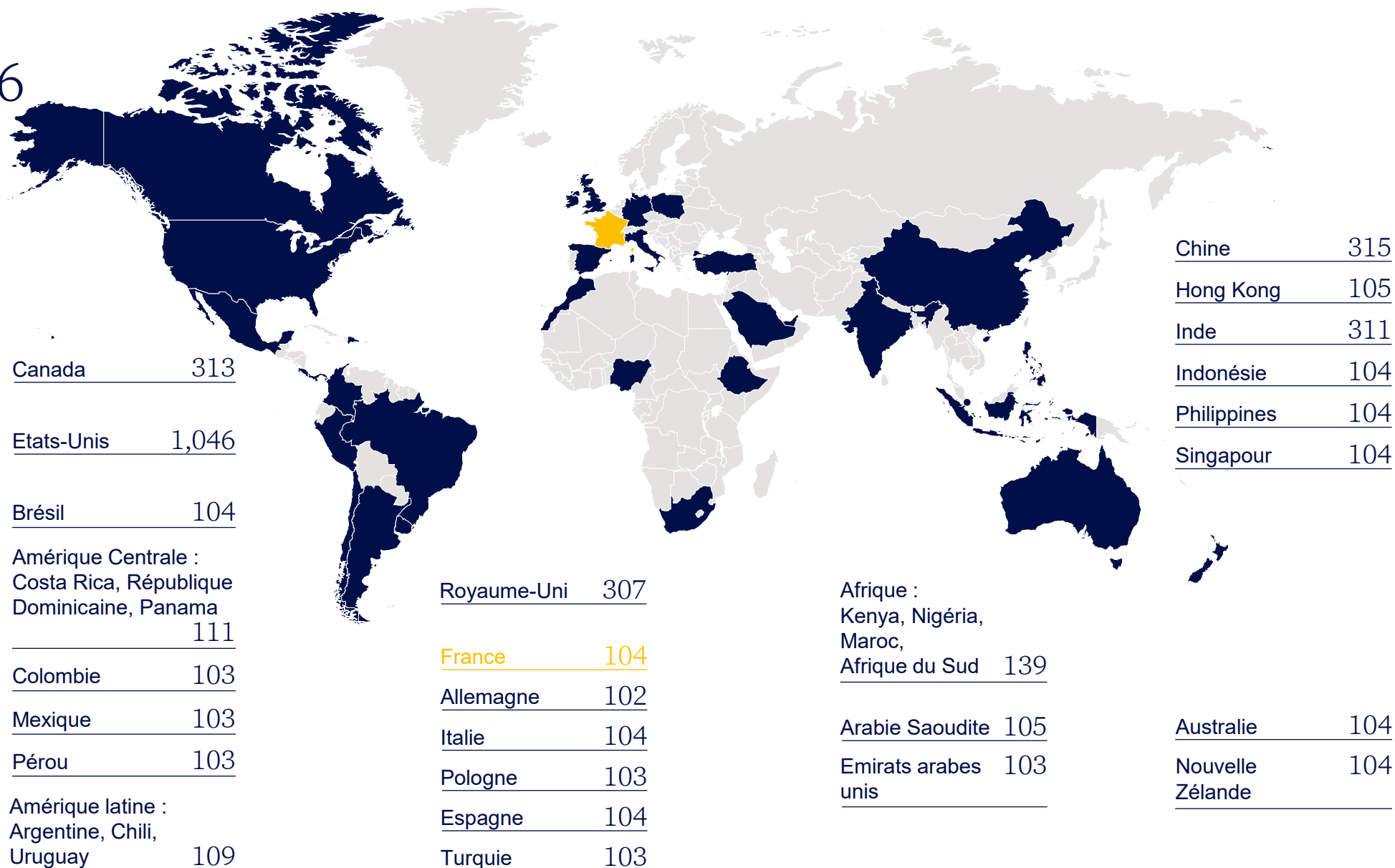
Ce rapport recense les principaux risques humains auxquels sont confrontées les entreprises et il met en lumière l'importance pour les fonctions Ressources Humaines et les fonctions Risques de collaborer pour mieux maîtriser et atténuer les risques.

Répondants

4 517 personnes ont participé à notre enquête mondiale dont 2 258 professionnels du risque et 2 259 professionnels des ressources humaines.

Zones géographiques et pays concernés

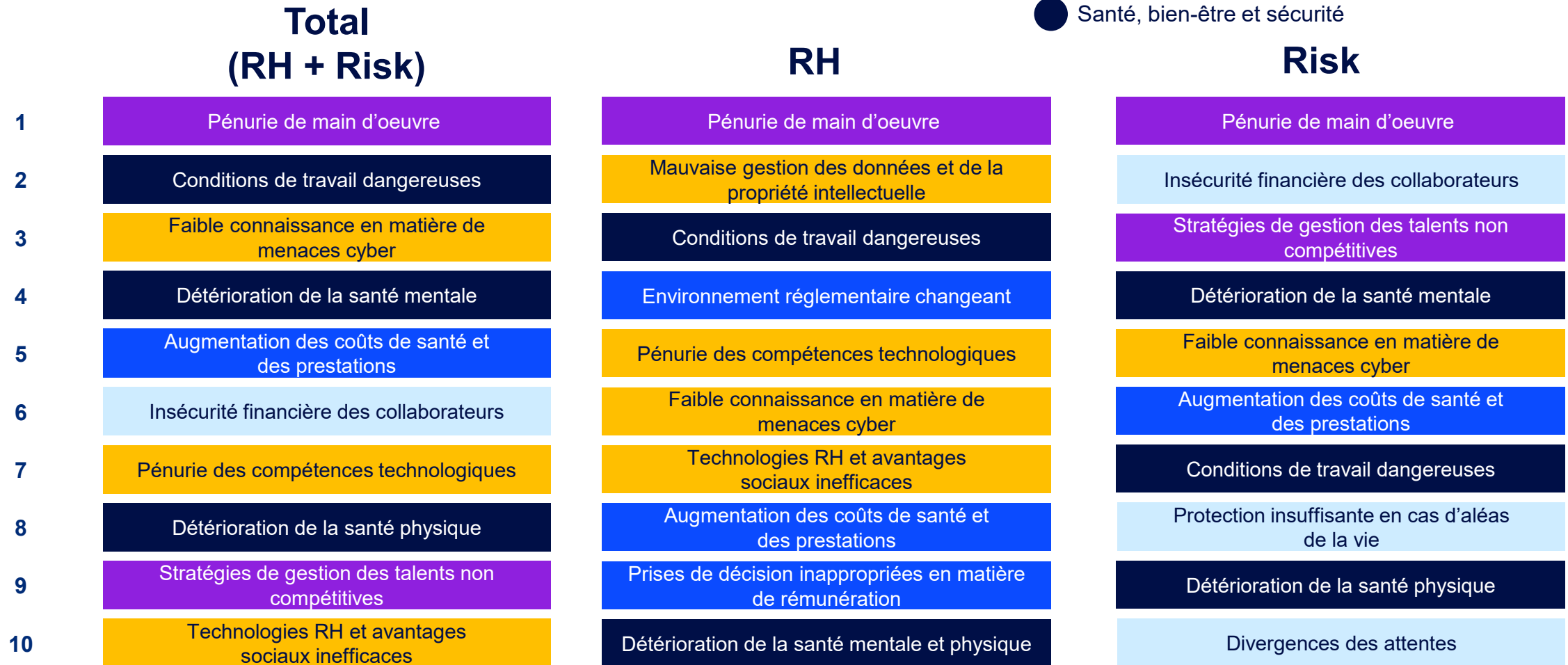
26 marchés à travers l'Asie, l'Europe, l'Amérique latine et les Caraïbes, le Moyen-Orient et l'Afrique, l'Amérique du Nord, le Pacifique et le Royaume-Uni.



Top 10 des risques humains

Découvrez les 25 risques à surveiller dans cinq domaines clés.

- Changements et évolutions technologiques
- Leadership et gestion des talents
- Protection, environnement et développement durable
- Gouvernance et finance
- Santé, bien-être et sécurité

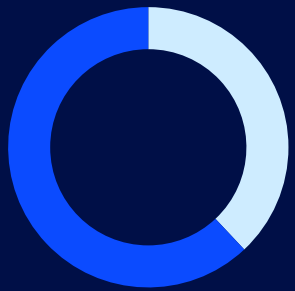


1 - Changements et évolutions technologiques

Intelligence artificielle : délivrer une valeur mesurable pour l'entreprise

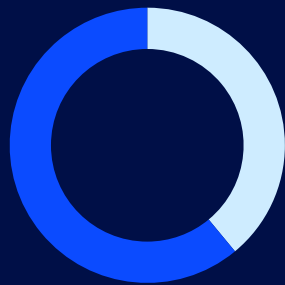
L'Intelligence artificielle ouvre de nouvelles opportunités, mais redessine aussi les risques et les compétences nécessaires.
Au-delà des fuites de données, l'enjeu est de convertir les investissements en IA en gains réels de productivité, d'innovation et de performance.

Préoccupations des fonctions RH et Risques liés à un manque de culture Cyber



38%

s'inquiètent d'un investissement dans l'IA sans formation des collaborateurs.



39%

sont préoccupés du manque de compétences en IA dans les fonctions RH, limitant l'évolution des pratiques.

Gérer et maîtriser les risques liés à l'IA

Risques organisationnels

- Discrimination
- Détérioration de la santé mentale
- Compétences obsolètes
- Suppression d'emplois



Risques liés aux collaborateurs

- Cyberattaques / Incidents de sécurité
- Désinformation
- Changement réglementaires
- Manque d'un "état d'esprit orienté IA"
- Défaillances des systèmes et de la sécurité

2 - Leadership et gestion des talents

S'adapter au changement : un risque managerial majeur

Dans un environnement en évolution constante, les dirigeants doivent soutenir leurs équipes tout en pilotant des risques complexes. La capacité de leadership devient un levier central de maîtrise des risques. En France, le manque de compétences managériales est aujourd'hui un facteur de risque important.

Des compétences insuffisantes en management et en leadership peuvent engendrer davantage de risques humains*



*Résultats basés sur les données mondiales



31%

des RH et des Risk Managers français disposent d'évaluations très pertinentes pour identifier et développer les forces et les faiblesses des futurs managers.

3 - Protection, environnement et développement durable

Engagement et fragilité financière : un risque organisationnel et financier

La fragilité financière des collaborateurs n'est plus un sujet individuel, elle peut affecter directement la productivité et la fidélisation.

Insécurité financière des salariés

Selon les fonctions RH et Risques, ce risque est le plus susceptible d'aggraver les risques suivants : *

Des stratégies d'attraction et de fidélisation non compétitives

Les points faibles en matière de rémunération et de dispositifs d'avantages sociaux deviennent plus visibles et pèsent sur les collaborateurs, qui sont amenés à chercher de nouvelles offres ailleurs, proposant des meilleures rémunérations, avantages, parcours de développement et conditions de travail.

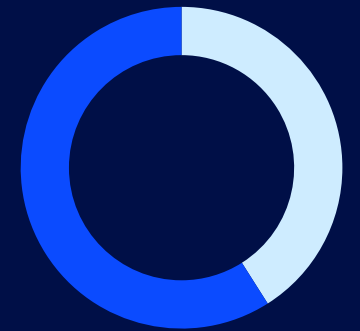
Comportement et culture répréhensible

Les collaborateurs peuvent parfois prendre des décisions qui ne correspondent pas à leur caractère ou à leur éthique, en fonction de la pression subie.

L'insécurité financière peut aussi accroître la méfiance et la compétition, normalisant des comportements d'autoprotection au détriment de la collaboration.

Manque de connaissance des menaces cyber et des actions de sécurité

Les collaborateurs sont moins susceptibles de respecter les bonnes pratiques de sécurité en cas de stress, ce qui les rend plus vulnérables aux erreurs et aux exploitations malveillantes.



41%

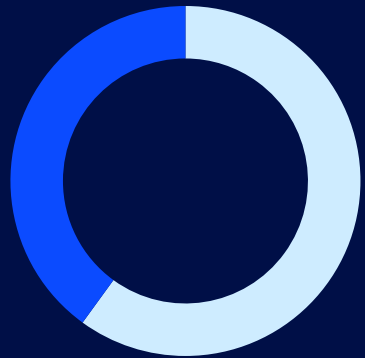
des RH et des Risk Managers français craignent des prises de décision sur les régimes d'avantages sociaux sans évaluation des conséquences sur la santé et la situation financière des collaborateurs.

*Résultats basés sur les données mondiales

4 - Gouvernance et finance

Reprendre le contrôle dans un monde plus complexe

La gestion des rémunérations et des avantages sociaux se complexifie face à la hausse des coûts de santé, aux évolutions réglementaires, aux attentes de transparence et à la montée des risques cyber.



60%

des RH et des Risk Managers déclarent que la hausse des coûts de santé et des avantages sociaux est quasiment certaine.

Exemple d'indicateurs

Rendre la prise de décision plus fluide grâce à des données claires

Indicateurs actuels

- Pourcentage d'employés inscrits
- Coût moyen par salarié
- Taux d'absentéisme



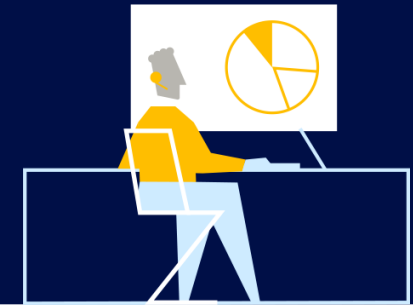
Nouvelles données

- Modèles prédictifs basés sur l'IA
- Données synthétiques
- Collecte de données sur le web



Indicateurs futurs

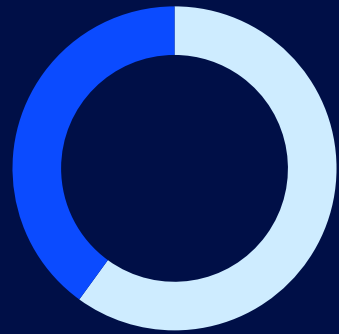
- Recours à des soins de santé de haute qualité
- Analyse des besoins en matière d'avantages
- Impact des avantages sur la sécurité financière des collaborateurs



5 - Santé, bien-être et sécurité

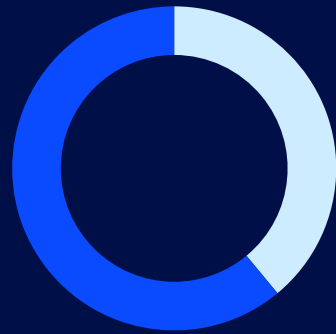
Risques santé : concentrer l'effort sur ce qui protège la performance

La santé et la sécurité au travail constituent le socle de la performance organisationnelle. Les collaborateurs ne peuvent ni performer, ni s'adapter, ni innover s'ils sont blessés, malades ou se sentent en insécurité au travail. Pourtant, les risques liés à la santé et l'importance de la prévention semblent reculer dans les priorités, éclipsés par des préoccupations plus immédiates comme les cybermenaces, les perturbations liées à l'IA et l'instabilité géopolitique.



60%

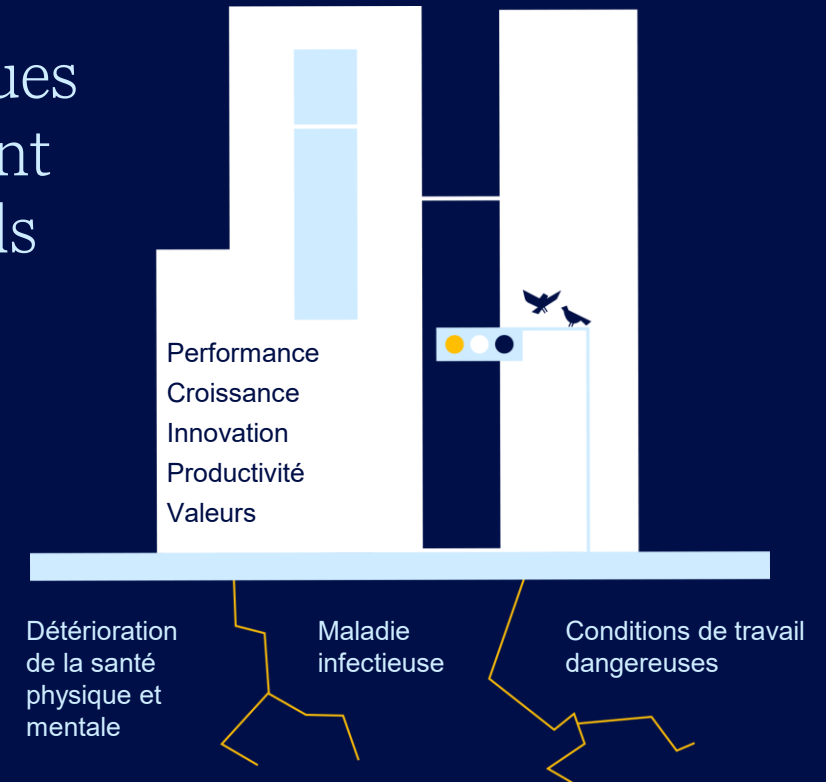
des RH et des Risk Managers estiment que les risques liés à des conditions de travail physiques, psychologiques et dangereuses auraient un impact catastrophique ou majeur sur leur organisation.



39%

des RH et des Risk Managers se disent préoccupés par le manque de soutien de la santé mentale et du bien-être émotionnel des collaborateurs.

Les risques santé sont structurels



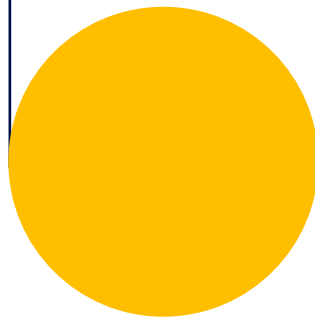
En résumé

En période d'incertitude, la capacité à comprendre, à prioriser et à gérer les risques humains est devenue un facteur déterminant pour disposer d'un avantage concurrentiel.

Parmi les entreprises françaises qui ont pris en compte les risques humains :

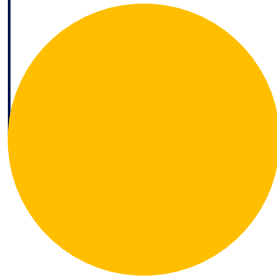
41%

ont augmenté la productivité et l'efficacité de leurs collaborateurs.



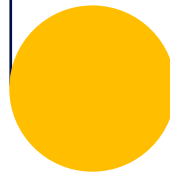
36%

constatent des progrès plus rapides sur des initiatives stratégiques telles que l'adoption de l'IA, ou encore la durabilité).



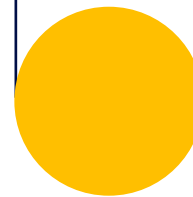
22%

mentionnent une résilience renforcée face aux chocs externes (événements géopolitiques et climatiques).



25%

déclarent avoir fait des économies financières tangibles et améliorer la rentabilité.



Téléchargez le rapport mondial People Risk 2026 pour en savoir plus



MARSH

Ce document et toutes les recommandations, analyses ou avis fournis par Marsh (ci-regroupés, « l'Analyse Marsh ») n'ont pas pour objet de constituer un conseil adapté à une situation individuelle et ne doivent pas être considérés comme tels. Les informations qu'il contient sont fondées sur des sources que nous jugeons fiables, mais nous ne garantissons pas leur exactitude. Marsh n'a aucune obligation de mettre à jour l'Analyse Marsh et décline toute responsabilité à votre égard ou à l'égard de tiers découlant de cette publication ou de tout élément qu'elle contient. Toute déclaration relative à des questions actuarielles, fiscales, comptables ou juridiques repose uniquement sur notre expérience en tant que courtiers en assurance et consultants en risques et ne doit pas être considérée comme un conseil actuariel, fiscal, comptable ou juridique ; vous devez pour cela consulter vos propres conseillers professionnels. Toute modélisation, analyse ou projection est soumise à une incertitude intrinsèque et l'Analyse Marsh pourrait être affectée de manière significative si les hypothèses, conditions, informations ou facteurs sous-jacents sont inexacts, incomplets ou venaient à changer. Marsh ne fait aucune déclaration ni garantie concernant l'application des clauses de police d'assurance ni la situation financière ou la solvabilité des assureurs ou réassureurs. Marsh ne donne aucune assurance quant à la disponibilité, au coût ou aux conditions des couvertures d'assurance. Même si Marsh peut fournir des conseils et des recommandations, toutes les décisions relatives au montant, au type ou aux conditions de la couverture restent de la seule responsabilité de l'acheteur d'assurance, qui doit déterminer la couverture spécifique adaptée à sa situation et à sa position financière.

We are leaders in risk, strategy and people. One company, with four global businesses, united by a shared purpose to build the confidence to thrive through the power of perspective.