



Observatoire

DES MÉTIERS DE L'ASSISTANAT MODERNE

RAPPORT 2026

Où en est le monde de l'assistanat en 2026 ?

État des lieux d'un métier multiforme qui ne cesse d'évoluer

PUBLICATION INDÉPENDANTE · JUILLET 2026

SOMMAIRE

Ce rapport dresse un état des lieux du métier d'assistant en France en 2026, à partir des sources publiques disponibles, des études sectorielles récentes et d'une lecture des offres d'emploi publiées.

Ouverture	2
Avant-propos	2
Note méthodologique	2
01 Cartographie du métier	5
02 L'emploi en chiffres	9
03 Rémunérations	15
04 Compétences et transformation du métier	21
05 IA et assistantat augmenté	25
06 Le segment haut de gamme et l'assistantat privé	30
07 Formation et professionnalisation	35
Clôture — Perspectives	39

OUVERTURE

Avant-propos

Il existe un décalage entre la manière dont le métier d'assistant (administratif ou privé) est décrit et la manière dont il est exercé aujourd'hui. Le constat, depuis des années, tend à être le même : les assistants ne sont plus des exécutants et ne sont plus que rarement limités à des tâches administratives ou de gestion d'agenda. C'est dans ces conditions que la valeur ajoutée des assistants modernes doit être étudiée.

Comme bien d'autres métiers, l'impact de l'intelligence artificielle ne saurait être sous-estimé. Cependant, ce qui transparaît à travers notre étude des tendances des dernières années, c'est qu'il n'a pas transformé le métier autant qu'il en a accéléré une tendance de fond : la valeur du métier se déplace inexorablement vers les fonctions dites humaines, où le discernement, la posture, la qualité du relationnel et la capacité à prendre des décisions éclairées sont dorénavant priorisés.

Ce déplacement, soit l'importance donnée aux compétences dites de *soft skills* par les employeurs du secteur, ne doit être pas être perçu comme étant immuable ou uniforme. Bien entendu, il ne concerne pas tous les segments, et n'a pas le même rythme selon les entreprises et besoins des managers. C'est néanmoins une observation en cours, que ce rapport documente, aux côtés d'autres tendances qui façonnent le métier d'assistant tel qu'il est exercé en 2026.

L'Observatoire des Métiers de l'Assistanat Moderne, créé récemment par des passionnés et professionnels du secteur, cherche, à travers ce tout premier rapport, à discerner ces grandes évolutions au sein d'un métier où les data foisonnent, mais qui reste relativement peu étudié en profondeur dans sa nature même. Nous cherchons ici à combler cet angle mort.

Ce rapport croise ainsi des sources publiques, analyses sectorielles et matière remontée du terrain, pour mettre à nu ces grandes tendances et essayer de comprendre où le métier s'oriente. Notre posture est donc de décrire, non de prescrire : l'Observatoire, à travers cette étude, se limite à observer la profession, sans émettre ni conseil ni avis. Ce rapport vise à être le premier d'une longue liste, et à être le socle de départ pour notre prochain Baromètre à paraître, car les évolutions du métier ne seront parfaitement visibles que sur plusieurs années.

Ce rapport est, nous l'espérons, le point de départ d'une discussion et de contributions de tous les experts, professionnels et têtes pensantes du milieu : nous invitons donc toute contradiction, données supplémentaires qui nous auraient échappées, et témoignages qui nous permettraient d'avoir la vision la plus exhaustive et précise possible.

Note méthodologique

1. Objet et périmètre

Afin de rester précis, notamment dans les données étudiées, le présent rapport retient un bornage explicite : nous parlerons ici de l'assistanat de direction, office management et assistanat privé. Les nomenclatures officielles, délimitées par l'INSEE, sont PCS2020 code 46A1, et PCS-ESE-461b. Il est à noter que de nombreuses autres appellations couvrent le

même périmètre métier et sont donc compris dans ce bornage : dans la sphère entreprise, on peut voir, à titre d'exemples :

- Assistant / assistante de direction
- Assistant / assistante exécutif
- Executive Assistant (EA)
- Senior Executive Assistant, Global Executive Assistant
- Assistant de la présidence, assistant auprès de la présidence
- Assistant au secrétariat particulier
- Assistant to CEO / to Deputy CEO
- Secrétaire de direction (*appellation historique, encore portée par les nomenclatures publiques mais en recul rapide dans les offres*)

Dans la sphère privée :

- Assistant / assistante personnel — Personal Assistant (PA)
- Senior Personal Assistant
- Assistant privé / assistante privée
- Assistant de famille
- Lifestyle Manager

Dans la sphère indépendante :

- Assistant freelance
- Virtual Assistant (VA)
- Office Manager externalisé

Ces trois blocs recouvrent des attendus de compétences quasi identiques : la variation d'identité reflète davantage une variation de secteur et de terminologie que de fonction. Ils sont donc bien compris dans les données analysées dans ce rapport.

2. Hiérarchie des sources

Les sources analysées ici sont sur trois niveaux :

1. Un socle quantitatif, qui inclut les sources publiques institutionnelles (France Travail, DARES, INSEE, URSSAF, Banque de France, organismes de branche officiellement constitués comme FEPEM, AFFO, CNCGP et AMF) et fournit les ordres de grandeur et projections.
2. Des analyses qualifiant les transformations, ce qui comprend des observatoires sectoriels reconnus (APEC) et cabinets dont la méthodologie et l'antériorité sont documentés (Page Personnel, EY, PwC, LinkedIn Talent Insights, Forum Économique Mondial) et croisent le quantitatif à une lecture plus qualitative.
3. De la matière de terrain, basée sur une analyse documentaire des offres d'emploi publiées au cours de l'année (APEC, France Travail, LinkedIn, Indeed), requêtes Google Trends, et témoignages et tribunes issues d'autres rapports et analyses. Cette matière vise à illustrer les propos et non à présenter des statistiques comme les deux niveaux précédents. De fait, aucune conclusion de ce rapport ne repose sur une seule source issue du troisième niveau.

Toutes les sources mobilisées sont indiquées en note de bas de page, avec leur date de publication et leur adresse de consultation.

3. Période de référence

Notre période de référence porte sur l'année écoulée (2025) et les données récupérées sur l'année en cours (2026) avec des projections pouvant aller jusqu'en 2030. Cependant, de nombreuses enquêtes, notamment institutionnelles, remontent également à plusieurs années. Ces références sont utiles pour percevoir les transformations et tendances du secteur, et sont souvent les dernières en date : la date de la donnée sera indiquée à chaque mobilisation.

Ce rapport constitue un état des lieux à date. Il est destiné à servir de socle au Baromètre annuel que l'Observatoire prépare, lequel reprendra ce périmètre afin de permettre la comparaison d'une année sur l'autre.

01

Chapitre 1 – Cartographie du métier

1.1 Un continuum plutôt qu'une fonction

Le métier d'assistant ne se laisse pas saisir par une définition unique. Il se déploie sur un continuum, dont une extrémité relève encore du secrétariat classique, avec une prédominance de tâches d'exécution administrative, et dont l'autre extrémité touche à des fonctions d'arbitrage, de représentation et de gestion d'informations sensibles au plus près d'un dirigeant ou d'un particulier fortuné. Entre les deux se situe la majorité des postes observés, qui empruntent aux deux registres dans des proportions variables selon l'employeur.

Ce continuum se lit dans les intitulés. La fiche métier de l'APEC¹ classe sept intitulés alternatifs sous une entrée unique, parmi lesquels figurent explicitement « Office manager » et « Executive assistant » aux côtés des appellations françaises traditionnelles. La même fiche documente l'apparition récente en France du modèle « office manager », importé d'Europe du Nord, qui combine les missions d'un assistant de direction de haut niveau avec des responsabilités administratives, événementielles ou comptables. Ce modèle continue de s'étendre : l'étude de rémunérations 2026 de Page Personnel² relève que le périmètre des postes d'office manager intègre désormais des missions relatives aux ressources humaines, à l'animation interne et à la coordination de projets de responsabilité sociétale.

Le référentiel de l'OPIIEC, observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil, apporte un éclairage convergent sur la nature de la fonction³. Il décrit une posture professionnelle attendue faite de présentation, d'aisance orale, de capacités rédactionnelles et de sens de l'organisation, et précise que l'assistant adapte son discours, sa posture et son mode de communication aux caractéristiques des parties prenantes. La portée de cette source doit toutefois être bornée : elle couvre une branche professionnelle et une seule, et ne saurait valoir description transversale du métier.

1.2 Les rattachements officiels

Plusieurs référentiels publics rattachent le métier, sans que leurs périmètres se recouvrent exactement.

- Code ROME M1604, Assistanat de direction. Il constitue la porte d'entrée des statistiques de France Travail sur le métier⁴, notamment pour le suivi des offres diffusées et des demandeurs d'emploi positionnés.

1 APEC (Association pour l'emploi des cadres), *Fiche métier — Assistant de direction F/H*, <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/assistant-de-direction.html>.

2 Page Personnel (groupe PageGroup), *Étude de rémunérations 2026 — Assistanat & Office Management*, <https://www.pagepersonnel.fr/etude-de-remunerations-resultats>.

3 OPIIEC (Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil), *Fiche métier — Assistant de direction*, <https://www.opiiec.fr/metiers/82981-assistant-de-direction>

- Formacode 35047. Il est le code de référence utilisé pour le référencement de l'offre de formation relative au métier⁵.
- Nomenclature PCS2020, code 46A1⁶, qui désigne les assistants, assistantes et secrétaires de direction non cadres. Cette nomenclature est en vigueur depuis les recensements de 2022 de l'INSEE.
- Nomenclature PCS-ESE 2017, code 461b⁷, qui désigne les secrétaires de direction et assistants de direction non-cadres. Elle demeure mobilisée dans un certain nombre d'études.
- Familles professionnelles L0Z et L3Z⁸, respectivement secrétaires et secrétaires de direction, utilisées par la DARES dans ses exploitations statistiques et par l'enquête Besoins en main-d'œuvre de France Travail⁹.

Une contradiction mérite d'être relevée dès ce stade. Le code PCS de référence qualifie explicitement le métier de fonction non cadre. Or la fiche métier de référence, celle que le secteur cite le plus volontiers, est publiée par l'APEC, association pour l'emploi des cadres. Deux institutions publiques situent donc le même métier de part et d'autre de la ligne d'encadrement. Nous y voyons moins une incohérence administrative qu'un indice précoce du déplacement que le présent rapport entend documenter : la nomenclature enregistre une position que les pratiques d'emploi ont commencé à quitter.

1.3 Qui exerce le métier

Les données démographiques disponibles proviennent des enquêtes Emploi en continu de l'INSEE, exploitées par la DARES sur la période 2017-2019 et publiées en 2022¹⁰. Il s'agit, à notre connaissance, des dernières exploitations dédiées à ce métier. Nous les présentons comme telles, en espérant pouvoir actualiser ces sources lors de notre prochain Baromètre.

Sur cette période, la moitié des effectifs, soit 50 %, appartient à la tranche des 30-49 ans. Les 50 ans et plus représentent 39 % des effectifs, et les moins de 30 ans 11 %. La population exerçant le métier est donc, dans sa très grande majorité, une population expérimentée, dont près de quatre professionnels sur dix ont dépassé la cinquantaine.

Le niveau de qualification progresse de manière continue et documentée. Dans les années 1980, 6 % des secrétaires détiennent un diplôme de niveau Bac+2. Sur la période 2017-2019,

4 France Travail, *Fiche métier M1604 — Assistantat de direction*, <https://candidat.francetravail.fr/metierscope/fiche-metier/M1604/assistant-assistante-de-direction>

5 Centre Inffo, *Formacode® — descripteur 35047, secrétariat assistantat direction*, https://formacode.centre-inffo.fr/spip.php?page=thesaurus&fcd_code=35047

6 INSEE, *Nomenclature PCS 2020 — profession 46A1, Assistants / Assistantes, secrétaires de direction (non cadres)*, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcs2020/profession/46A1>

7 INSEE, *Nomenclature PCS-ESE 2017 — rubrique 461b, Secrétaires de direction, assistants de direction (non cadres)*, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/pcsese2017/rubriqueRegroupee/461b>

8 DARES, *Portraits statistiques des métiers*, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/portraits-statistiques-des-metiers>

9 France Travail, *Data Emploi — Chiffres clés du métier d'assistant*, <https://dataemploi.francetravail.fr/emploi/metier/chiffres-cles/NAT/FR/M1604#titreMetier>

10 INSEE (collecte) et DARES (exploitation), *Enquêtes Emploi en continu, exploitation 2017-2019*, analyse sectorielle publiée en septembre 2022, fiche « Métiers du secrétariat et de l'assistantat », codes L0Z et L3Z, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/portraits-statistiques-des-metiers>

cette proportion atteint 23 %. Le mouvement est ancien, régulier, et il précède de plusieurs décennies l'arrivée des outils d'intelligence artificielle générative dans les environnements de travail.

Les portraits statistiques des métiers de la DARES, sur données 2012-2014¹¹, ajoutent trois éléments de cadrage : environ 159 000 secrétaires de direction en activité, une population féminine à hauteur de 95 %, et une proportion de contrats à durée indéterminée de 93 %, avec une concentration marquée en Île-de-France. L'ancienneté de ces chiffres impose la prudence quant à leur usage. Ils indiquent davantage des ordres de grandeur et une structure qu'un état actuel.

Sur le plan de la rémunération, la moyenne du métier se situe autour de 38 000 euros bruts annuels, toutes catégories confondues, quand le sommet documenté de la fourchette atteint 70 000 euros. L'écart entre la moyenne et le sommet constitue, à lui seul, une mesure du continuum décrit plus haut. Le chapitre 3 détaille ces valeurs et leurs sources.

1.4 Qui emploie

La structure des employeurs, telle qu'elle ressort des enquêtes Emploi exploitées par la DARES sur 2017-2019, contredit une représentation courante selon laquelle le métier s'exercerait principalement dans de grandes structures.

Près de la moitié des assistants salariés, soit 47 %, exercent dans des établissements privés de moins de dix salariés. Environ 30 % exercent dans des structures de dix à cinquante salariés, et près de 20 % dans des structures de cinquante à cinq cents salariés. Le métier se déploie donc majoritairement dans des environnements réduits, où la fonction est rarement dupliquée et où l'assistant occupe une position d'interlocuteur unique auprès de la direction.

La répartition sectorielle témoigne d'une transversalité forte. Les activités liées à la santé humaine emploient 22 % des assistants salariés. Une part majoritaire du solde se distribue entre la banque, le conseil, le juridique, la communication, la culture, les organisations internationales, les fondations, l'hôtellerie et le secteur de la tech.

La dispersion géographique des besoins prolonge ce constat. Les projections de la DARES et de France Stratégie¹² situent d'ici 2030 14 % des besoins en Auvergne-Rhône-Alpes, 13 % en Occitanie et 12,7 % en Île-de-France, le solde se répartissant entre les autres régions. Aucun bassin d'emploi ne concentre à lui seul une part déterminante de la demande.

1.5 Ce que les nomenclatures ne voient pas

Un dernier constat s'impose au terme de cette cartographie, et il conditionne la lecture de l'ensemble du rapport.

Les structures les plus exigeantes employant des assistants très qualifiés, à savoir les family offices, les cabinets de dirigeants exécutifs, les structures patrimoniales privées et les fondations, ne font l'objet d'aucune individualisation dans les nomenclatures statistiques

¹¹ Ibid

¹² DARES et France Stratégie, *Les métiers en 2030 — projections par emploi et population*, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-metiers-en-2030-choisissez-un-metier-consulter-les-perspectives-demploi>.
Rapport complet : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/b6da88427d918e6f0a79b1b3227d5e30/Dares_m%C3%A9tiers_en_2030.pdf

nationales, ni par taille d'établissement ni par secteur d'activité. Le segment le plus qualifié du métier échappe donc, par construction, aux instruments de mesure publics qui le décrivent.

Les appellations elles-mêmes signalent cet angle mort. Les nomenclatures PCS et PCS-ESE ne comportent aucune profession ni rubrique dont le libellé corresponde à « executive assistant », « office manager », « chief of staff » ou « lifestyle manager », alors que ces quatre intitulés comptent parmi les plus fréquemment employés sur le segment haut de gamme. Un observatoire sectoriel, l'APEC, a déjà pris acte de cette réalité en regroupant sept intitulés sous une fiche unique. La statistique publique, elle, ne l'a pas encore fait.

Nous en retenons une hypothèse de lecture, que les chapitres suivants viendront éprouver : un métier commence par changer de nom, et change ensuite de définition. La dispersion des appellations, loin de constituer une difficulté méthodologique à contourner, offre le premier signal observable du déplacement de valeur que ce rapport documente.

02

Chapitre 2 – L'emploi en chiffres

2.1 Un volume d'emploi considérable, dans un marché déséquilibré

Le métier d'assistant compte parmi les fonctions les plus répandues du salariat français. Les données consolidées de France Travail sur le code ROME M1604¹³, arrêtées au premier trimestre 2026, recensent 32 390 offres d'emploi diffusées sur douze mois, pour 26 530 demandeurs d'emploi positionnés sur ce métier au cours de la même période. L'écart entre les deux volumes atteint environ 22 %, ce qui traduit un déficit de candidats disponibles au regard des besoins exprimés par les employeurs.

2.2 Ce que déclarent les employeurs

L'enquête Besoins en main-d'œuvre de France Travail interroge chaque année les établissements sur leurs intentions d'embauche. L'édition 2026, réalisée entre octobre et décembre 2025 auprès de 416 588 établissements de métropole et d'outre-mer, recense 2 279 500 projets de recrutement, en recul de 6,5 % après une baisse de 12,5 % l'année précédente. Parmi ces projets, 43,8 % sont jugés difficiles à pourvoir, contre 50,1 % en 2025. Le marché du travail français se détend.

Ventilée par famille professionnelle, l'enquête permet d'isoler deux métiers relevant de notre bornage. Les secrétaires de direction totalisent 3 490 projets de recrutement en 2026, dont 31,8 % sont jugés difficiles¹⁴. Les secrétaires bureautiques et assimilés en totalisent 26 750, dont 29,8 % sont jugés difficiles¹⁵. Dans les deux cas, les employeurs déclarent recruter plus aisément que la moyenne des métiers français, avec un écart de douze à quatorze points.

La série des trois derniers millésimes, seuls comparables entre eux, révèle un mouvement continu.

Projets de recrutement	4 790	3 860	3 490
Part jugée difficile	44,5 %	39,4 %	31,8 %

¹³ France Travail, *Data Emploi — Chiffres clés du métier d'assistant, code ROME M1604*, données arrêtées au premier trimestre 2026, <https://dataemploi.francetravail.fr/emploi/metier/chiffres-cles/NAT/FR/M1604#titreMetier>

¹⁴ France Travail, *Enquête Besoins en main-d'œuvre*, requêteur en ligne, métier « Secrétaires de direction », France entière, tous secteurs : <https://statistiques.francetravail.org/bmo/bmo?fe=L3X80&la=0&pp=2024-2026&ss=1>.

¹⁵ France Travail, même enquête, métier « Secrétaires bureautiques et assimilés » : <https://statistiques.francetravail.org/bmo/bmo?fe=L0X60&la=0&pp=2026&ss=1>

Part saisonnière	6,5 %	4,9 %	6,9 %
-------------------------	--------------	--------------	--------------

Les projets de recrutement reculent de 27,1 % en deux exercices, quand l'ensemble des métiers en perd environ dix-huit pour cent sur la même période. La part de projets jugés difficiles perd douze points et sept dixièmes, dont sept points et six dixièmes sur la seule dernière année. En 2024, le métier se situait au niveau de difficulté du marché général. Il s'en écarte désormais nettement, dans le sens de la facilité.

Ces deux mouvements sont cohérents entre eux. Moins de postes sont ouverts, et ceux qui le sont trouvent preneur plus facilement. Il s'agit de la signature d'un marché qui se contracte du côté de la demande, et non d'un marché en pénurie de compétences.

Un troisième résultat mérite d'être relevé. La part de projets saisonniers s'établit à 6,9 % pour les secrétaires de direction, contre 32,2 % tous métiers confondus. La fonction est structurellement pérenne, ce qui converge avec les 93 % de contrats à durée indéterminée relevés par la DARES sur données 2012-2014.

2.3 Deux sources publiques, deux lectures

Le rapprochement des sections précédentes place le lecteur devant une contradiction, que nous exposons plutôt que de la résoudre.

Les offres diffusées excèdent les demandeurs positionnés de 22,1 %, ce qui suggère une rareté de candidats. Les employeurs interrogés déclarent dans le même temps que sept projets de recrutement sur dix ne présentent aucune difficulté, proportion en amélioration continue depuis 2024. Les deux mesures émanent du même organisme et portent nominalelement sur le même métier.

Trois éléments d'explication sont mobilisables, sans qu'aucun ne soit décisif. Les périmètres diffèrent : le code ROME M1604 recouvre un champ plus large que la famille professionnelle L3Z, et l'enquête Besoins en main-d'œuvre exclut les administrations de l'État et les entreprises publiques. Les objets diffèrent également : une offre diffusée relève d'une pratique de publication, un projet déclaré d'une intention exprimée en amont. L'écart d'ordre de grandeur entre 32 390 offres et 3 490 projets suffit à rappeler que ces deux nombres ne sont pas commensurables. Enfin, le segment supérieur du métier recrute pour partie par cooptation ou par cabinet spécialisé, ce qui le rend invisible aux deux instruments à la fois.

Cette contradiction constitue, en soi, l'un des résultats de ce premier rapport. Elle indique qu'aucun des instruments de mesure disponibles ne capture correctement le marché du métier, et elle interdit toute affirmation péremptoire sur son état de tension.

2.4 Une géographie du métier plus concentrée qu'attendu

L'Île-de-France concentre 1 110 des 3 490 projets de recrutement d'assistants de direction en 2026, soit 31,8 % du total national. Vient ensuite l'Auvergne-Rhône-Alpes avec 420 projets,

puis la Nouvelle-Aquitaine avec 310, l'Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 260 chacune.

La comparaison avec la famille des secrétaires bureautiques éclaire ce résultat. Ces derniers ne se concentrent qu'à hauteur de 20,8 % en Île-de-France. Onze points séparent les deux familles sur ce seul indicateur. Plus le poste monte en responsabilité, plus il se francilise, et le rapport se vérifie sur le millésime 2026.

La dynamique francilienne, en revanche, ne va pas dans le sens que l'on pourrait attendre. La région perd un quart de ses projets entre 2024 et 2026, de 1 470 à 1 110, et sa part de projets jugés difficiles chute de 44,2 % à 27,0 %, soit dix-sept points. La région où le métier est le plus dense et le plus qualifié est celle où il y a de moins en moins de recrutements. Nous signalons ce résultat sans prétendre l'expliquer, même si le télétravail et l'impact de l'IA peuvent être des facteurs, parmi d'autres, expliquant en partie cette tendance.

2.5 Des projections de renouvellement que les intentions d'embauche ne confirment pas

Le rapport prospectif de la DARES, publié en 2022 puis actualisé en 2023, chiffre à 83 200 le nombre de postes à pourvoir dans les fonctions de secrétariat à horizon 2030. Environ 20 100 de ces postes ne seraient pas couverts par l'arrivée des jeunes débutants sur le marché du travail. Près d'un quart des besoins projetés devrait donc être satisfait par d'autres canaux, parmi lesquels la mobilité professionnelle, la reconversion et la requalification de profils déjà en activité.

Ces projections s'articulent logiquement avec la structure démographique documentée au chapitre premier, où 39 % des professionnels avaient dépassé cinquante ans sur la période 2017-2019. Une vague de départs à la retraite est prévisible, et les flux d'entrée dans le métier ne paraissent pas la compenser.

Les trois derniers millésimes de l'enquête Besoins en main-d'œuvre de France Travail racontent pourtant une autre histoire. Les intentions d'embauche déclarées reculent de plus d'un quart en deux ans, et les employeurs déclarent recruter plus facilement d'année en année. Deux sources publiques, produites par la même administration, semblent donc être contradictoires.

Une hypothèse pour justifier cette possible contradiction : les projections de la DARES mesurent des besoins de remplacement calculés à partir de la démographie du métier. L'enquête Besoins en main-d'œuvre mesure des intentions déclarées par les employeurs. Un poste laissé vacant après un départ à la retraite ne génère aucune intention d'embauche, et il disparaît alors des radars du BMO tout en demeurant un besoin dans les projections démographiques. Si cette hypothèse est exacte, l'écart entre les deux sources ne traduit pas une erreur de mesure, mais bien une non-reconduction silencieuse des postes.

Une précision de périmètre s'impose enfin. Le rapport de la DARES raisonne sur la fiche métier « Secrétaires », qui ne recouvre qu'une fraction du bornage retenu par ce rapport. L'assistanat privé, l'office management et une partie de l'assistanat de direction exercé sous

statut cadre en sont absents. Le chiffre de 83 200 constitue un plancher, et nous le présentons comme tel.

2.6 Une diversification des statuts d'exercice

Lire le métier au seul prisme du salariat conduit à en sous-estimer l'étendue. Une part croissante des assistants exerce en indépendant, le plus souvent sous le régime du micro-entrepreneur.

Les statistiques de l'URSSAF sur le secteur d'activité de niveau 2 « Autres activités de service administratif et de soutien » nous permettent d'apercevoir une progression de 14,3 % du nombre d'auto-entrepreneurs déclarant un chiffre d'affaires positif, sur un an, au quatrième trimestre 2024. Il s'agit de l'une des trois plus fortes progressions sectorielles enregistrées cette année-là, aux côtés du transport de fret et déménagement, à 14,5 %, et des activités de nettoyage, à 13,5 %. Le rythme des immatriculations, mesuré en cumul sur douze mois, passe de 22 200 au deuxième trimestre 2022 à 24 600 au quatrième trimestre 2022, puis à 30 100 au deuxième trimestre 2023¹⁶.

Ces valeurs s'inscrivent dans une croissance générale de l'auto-entrepreneuriat que les données nationales confirment. À fin juin 2025, dernière date publiée par le réseau des URSSAF, la France compte 3,186 millions d'auto-entrepreneurs administrativement actifs, soit 204 000 de plus qu'un an auparavant¹⁷. Le chiffre d'affaires global déclaré par ceux qui exercent effectivement atteint 8,05 milliards d'euros au deuxième trimestre 2025, en hausse de 5,2 % sur un an, pour un chiffre d'affaires trimestriel moyen de 5 072 euros par déclarant.

Cette dynamique semble confirmée par le baromètre publié en janvier 2026 par L'Indépendant¹⁸, qui indique qu'environ la moitié des salariés français déclarent souhaiter exercer en indépendant dans les trois années à venir, aspiration qui concerne particulièrement les métiers de service à forte composante relationnelle tels que l'assistanat.

Une réserve à garder en tête quand on regarde ces chiffres : le secteur retenu dans la nomenclature d'activités constitue un indicateur de substitution, puisqu'il agrège les activités d'assistanat avec d'autres activités de soutien administratif.

La confrontation avec les résultats de la section 2.2 ouvre néanmoins une piste que le prochain Baromètre pourra creuser : le salariat du métier déclare moins de projets de recrutement, quand l'exercice indépendant progresse dans le secteur d'activité correspondant. Une partie du recul mesuré côté salarié pourrait donc correspondre à un déplacement du métier vers l'indépendance, et non à sa disparition. Les données disponibles ne permettent pour l'instant pas de le vérifier.

¹⁶ URSSAF, *Stat'Ur n° 376 — Les auto-entrepreneurs fin juin 2023*, publication 2024, page 4, https://www.urssaf.org/files/Statistiques/Nos%20%C3%A9tudes%20et%20analyses/Travailleurs%20ind%C3%A9pendants/Nationale/2024/Stat_Ur_376.pdf,

¹⁷ URSSAF, *Les auto-entrepreneurs à fin juin 2025*, publication du 28 janvier 2026. Valeurs nationales et part d'auto-entrepreneurs économiquement actifs au deuxième trimestre 2025

¹⁸ L'Indépendant, *20 statistiques et 3 tendances sur les freelances en 2026*, janvier 2026, <https://independant.io/statistiques-freelance/>

La part des assistants exerçant en indépendant ne peut en effet pas être établie à ce jour. Les nomenclatures publiques classent les professions selon le statut d'emploi autant que selon le métier, si bien qu'un assistant devenu micro-entrepreneur cesse d'être compté comme assistant. Il rejoint la catégorie des indépendants, où son métier d'origine n'est plus identifiable. Nous ne disposons donc, pour approcher ce phénomène, que d'indicateurs de substitution construits sur des secteurs d'activité trop larges pour être concluants. Cette limite mérite d'être signalée aux producteurs de statistiques publiques : un métier dont une part croissante s'exerce hors du salariat ne peut plus être observé par le seul appareil du salariat.

2.7 Le marché des particuliers employeurs

Un autre pan entier de l'emploi d'assistanat échappe aux nomenclatures d'entreprise, celui de l'emploi exercé auprès de particuliers employeurs.

Le rapport de branche 2025 de l'Observatoire FEPEM, produit en collaboration avec l'IRCEM, dénombre 3,4 millions de particuliers employeurs en France et 1,2 million de salariés à leur service, ce qui place ce secteur au septième rang national en volume d'emploi¹⁹. À l'horizon 2035, 600 000 salariés devront être recrutés pour compenser les seuls départs à la retraite. L'étude relève par ailleurs que 17 % des particuliers employeurs déclarent avoir pu reprendre leur activité professionnelle grâce aux services d'appui dont ils bénéficient.

Ce dernier chiffre illustre le cas de l'assistanat privé, notamment haut de gamme, qui a une fonction économique dépassant le service rendu à l'individu : il libère du temps professionnel chez l'employeur, produisant une valeur qui se mesure ailleurs que dans les habituelles tâches documentées dans une fiche de poste d'assistanat classique.

Une limite de périmètre doit toutefois être rappelée. Les 1,2 million de salariés recensés par la FEPEM incluent l'aide à domicile, la garde d'enfants et les services à la personne dans leur ensemble. Les fonctions d'assistanat privé au sens de notre bornage n'en représentent qu'une fraction, que les données de branche ne permettent pas d'isoler.

2.8 Ce que les chiffres permettent de dire

Quatre constats ressortent de ce chapitre.

Le nombre de postes d'assistant de direction ouverts au recrutement recule sensiblement, de plus d'un quart en deux exercices, et ce recul dépasse celui observé sur l'ensemble du marché du travail français. Dans le même temps, les employeurs déclarent pourvoir ces postes avec une facilité croissante, ce qui écarte l'hypothèse d'une grosse pénurie de candidats et disqualifie le récit d'un métier en tension aiguë. Cependant, les offres de poste restent supérieures au nombre de candidats, ce qui souligne que le métier bénéficie toujours de conditions positives en règle générale.

Nous relevons donc quelques contradictions, au vu de ces chiffres et différentes sources : les offres diffusées excèdent les demandeurs positionnés, quand les intentions d'embauche déclarées se raréfient et se satisfont plus aisément. Les projections démographiques

19 Observatoire FEPEM, en collaboration avec l'IRCEM, Rapport de branche 2025, https://observatoire.fepem.fr/app/uploads/2025/11/Rapport_de_branche_2025.pdf

annoncent un déficit de renouvellement que les enquêtes d'intention, pour l'instant, ne confirment pas. Aucune de ces sources n'est fautive ou fausse ; elles mesurent des objets distincts, et une tendance qui sera infirmée ou confirmée par les prochaines enquêtes.

La réalité est que la mesure du métier se fragmente parce que ses formes d'exercice se diversifient, entre salariat d'entreprise, indépendance et emploi direct par des particuliers, chacune relevant d'un appareil statistique distinct dont les périmètres ne communiquent pas. Le recul du salariat pourrait, pour partie, correspondre à un déplacement vers ces autres formes plutôt qu'à une contraction du métier lui-même.

Une conclusion prudente s'impose enfin. Nous savons compter les assistants salariés d'entreprise avec une précision correcte. Nous les estimons mal en indépendant, et à peine chez les particuliers employeurs. Toute affirmation portant sur l'effectif total du métier en France relèverait, en l'état des sources publiques, de l'approximation.

03

Chapitre 3 – Rémunérations

3.1 Ce que gagne un assistant en 2026

Aucune statistique publique issue des déclarations sociales ne documente les rémunérations de ce métier. Les valeurs disponibles proviennent de l'observatoire des cadres, de cabinets de recrutement spécialisés et des offres publiées. Deux d'entre elles convergent de manière remarquable. La fiche métier de l'APEC situe la rémunération moyenne du métier, toutes catégories confondues, à 38 000 euros bruts annuels (entre 29 000 et 49 000)²⁰. L'étude de rémunérations 2026 d'Assistalents²¹ établit le salaire moyen de l'assistant de direction à 38 460 euros bruts annuels, toutes régions et tous profils confondus, soit environ 2 500 euros nets mensuels. L'écart entre les deux mesures est inférieur à un pour cent et demi. Deux méthodologies distinctes, appliquées à deux populations distinctes, produisent la même valeur centrale. Il s'agit du repère le plus solide dont dispose ce chapitre.

France Travail publie également des indicateurs de salaire issus des offres d'emploi publiées sur le site²² : pour les assistants de direction, la fourchette des salaires se situe à 80 % entre 1 802 euros et 2 917 euros, avec 10 % inférieurs à 1 802 et 10 % supérieurs à 2 917. Ces chiffres confirment globalement les sources de l'APEC et d'Assistalents.

Une quatrième source diverge légèrement. Plateya, plateforme spécialisée dans l'assistantat freelance, avance un salaire moyen de 2 447 euros bruts mensuels et une médiane de 2 292 euros, soit respectivement 29 364 et 27 504 euros bruts annuels²³. L'écart avec les deux premières sources précédentes atteint près de neuf mille euros. Il tient vraisemblablement à un périmètre plus large, incluant des fonctions de secrétariat que le bornage du rapport présent exclut. Cette divergence rappelle que le mot « assistant » ne désigne pas la même réalité économique selon celui qui l'emploie.

²⁰ APEC, Fiche métier "Assistant de Direction", <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/assistant-de-direction.html>.

²¹ Assistalents, Etude de rémunérations des assistants 2026, <https://www.assistalents.fr/etudes/salaires-assistanat-direction-operationnelle>.

²² France Travail, Métier Scope 2026, métier "Assistant de Direction", <https://candidat.francetravail.fr/metierscope/fiche-metier/M1604/assistant-assistante-de-direction>.

²³ Plateya, Tarifs & Revenus des assistantes indépendantes, <https://www.plateya.fr/blog/detail/tarif-et-revenus-assistante-independante-2026-guide-complet-simulateur-plateya>.

3.2 La hiérarchie des fonctions

L'étude d'Assistalents, conduite en 2025 auprès de 3 800 candidats et publiée en février 2026, permet de comparer trois fonctions à niveau d'expérience équivalent. Les valeurs sont exprimées en milliers d'euros bruts annuels.

Assistant de gestion	31,6	33,1	28 à 42
Assistant polyvalent	31,5	33,6	25 à 42
Assistant de direction	33,8	39,4	35 à 55

L'assistant de direction se détache nettement, avec une accélération après cinq ans d'expérience qui conduit jusqu'à 55 000 euros au-delà de dix ans. Les deux autres fonctions progressent de manière linéaire et plafonnent plus bas.

L'office manager complique cette hiérarchie. Assistalents établit son salaire moyen à 40 790 euros bruts annuels, valeur supérieure à celle de l'assistant de direction, mais précise que 53 % de l'échantillon comptait plus de dix ans d'expérience. La comparaison des moyennes est donc invalide. Ramenée aux mêmes tranches d'ancienneté, la lecture s'inverse partiellement.

Débutant	33 700 euros
2 à 5 ans	37 400 euros
5 à 10 ans	39 000 euros
Plus de 10 ans	40 000 à 60 000 euros

L'office manager est mieux rémunéré que l'assistant de direction en début de carrière, avec 37 400 euros contre 33 800 entre deux et cinq ans d'expérience. Les deux fonctions se rejoignent entre cinq et dix ans, à 39 000 et 39 400 euros. Au-delà, l'office manager dispose d'un plafond supérieur, à 60 000 euros contre 55 000. La fonction importée d'Europe du Nord se paie mieux à l'entrée et au sommet, moins bien au milieu.

Une précision pour d'autres appellations communes, telles que "Executive Assistant" : aucune étude de rémunération à ce jour ne traite l'executive assistant comme une fonction autonome. Les cabinets spécialisés le rangent soit avec l'assistant de direction, soit avec l'assistant de président.

3.3 Les trois leviers de rémunération

Les grilles détaillées d'Assistants isolent trois variables. Toutes trois produisent des écarts supérieurs à ceux de l'ancienneté seule, ce qui constitue le résultat central de ce chapitre.

L'anglais

Pour l'assistant de direction, la maîtrise de l'anglais courant représente environ 3 500 euros bruts annuels supplémentaires entre deux et cinq ans d'expérience, et plus de 6 000 euros entre cinq et dix ans. Les profils les plus expérimentés atteignent 55 000 euros avec l'anglais, contre 50 000 sans.

2 à 5 ans	38,0	34,5	+10,1 %
5 à 10 ans	43,2	37,0	+16,8 %
Plus de 10 ans	38 à 55	35 à 50	plafond +10 %

Le même levier joue pour l'office manager en Île-de-France, où l'anglais courant ou bilingue apporte au minimum deux mille euros bruts annuels, l'écart s'accroissant à partir de cinq ans d'expérience.

Le rendement de l'anglais croît avec l'ancienneté, puis se referme partiellement au sommet. Cette forme de courbe mérite d'être relevée. La langue ouvre l'accès aux environnements internationaux au moment où le professionnel dispose de l'expérience nécessaire pour y être crédible. Elle ne suffit plus à différencier lorsque tous les titulaires du haut de fourchette la maîtrisent.

L'Île-de-France

2 à 5 ans	35,0	31,2	+12,2 %
5 à 10 ans	40,2	34,7	+15,9 %
Plus de 10 ans	42 à 55	35 à 45	plafond +22 %

Pour l'office manager, l'écart francilien atteint près de 6 700 euros annuels entre deux et cinq ans d'expérience, avec 38 100 euros en Île-de-France contre 31 400 euros en régions. Il se resserre entre cinq et dix ans, puis s'élargit de nouveau au-delà, la capitale offrant des fourchettes de 42 000 à 60 000 euros contre 40 000 à 50 000 en régions.

Ce résultat prolonge directement la géographie établie au chapitre 2, où l'Île-de-France concentrait 31,8 % des projets de recrutement d'assistants de direction contre 20,8 % pour le secrétariat bureautique. La région ne concentre pas seulement les postes du haut du métier, elle les rémunère mieux, à ancienneté et à fonction égales.

Le périmètre du poste

Assistants attribue l'élargissement des fourchettes après dix ans d'expérience à des critères plus fins que l'ancienneté, parmi lesquels la taille de l'entreprise, le niveau de rattachement hiérarchique, la spécialisation métier et les compétences transverses mobilisées. L'étude de Page Personnel converge, en documentant l'extension du périmètre des postes d'office manager vers les ressources humaines, l'animation interne et la coordination de projets de responsabilité sociétale.

Ce troisième levier n'est chiffré par aucune source, et c'est précisément ce qui le rend intéressant. Les cabinets constatent une dispersion qu'ils imputent au périmètre du poste, sans disposer d'un instrument pour le mesurer. Le rattachement hiérarchique, la sensibilité des dossiers traités, la latitude décisionnelle, la nature de la relation au dirigeant, aucune de ces dimensions ne figure dans une grille salariale.

3.4 Le point de bascule des dix ans

La lecture croisée des grilles fait apparaître une régularité que les sources signalent sans la nommer.

Avant dix ans d'expérience, la rémunération est déterminée par la fonction occupée et progresse de manière prévisible. Entre deux et dix ans, l'assistant de direction passe de 33 800 à 39 400 euros, soit une progression de seize pour cent en huit années. Les fourchettes sont resserrées, et les grilles des trois familles de métiers se tiennent dans un mouchoir de poche.

Au delà de dix ans, la fourchette de l'assistant de direction s'ouvre de 35 000 à 55 000 euros. Celle de l'office manager s'ouvre de 40 000 à 60 000. À expérience identique, à intitulé identique, l'écart entre le bas et le haut de fourchette atteint respectivement 57 % et 50 %. L'ancienneté cesse alors d'expliquer la rémunération, et ce sont les critères de périmètre qui prennent le relais.

Cette bascule constitue la traduction salariale du déplacement de valeur que documente ce rapport. Pendant une décennie, le métier se paie pour ce qu'il exécute, et la grille suffit à le décrire. Ensuite, il se paie pour la valeur ajoutée, plus difficile à trouver, d'un assistant et aucune grille ne parvient plus à en rendre compte. La dispersion des rémunérations au-delà de dix ans est le symptôme, mesurable, d'une valeur qui a cessé d'être standardisable.

3.5 Le segment haut de gamme

Les sources spécialisées documentent un plafond nettement supérieur à celui des grilles généralistes.

L'étude de rémunérations 2026 de Page Personnel²⁴ situe l'office manager bilingue disposant de dix à quinze années d'expérience entre 50 000 et 60 000 euros bruts annuels, et l'assistant de président ou de direction générale bilingue de même expérience entre 55 000 et 70 000 euros. Le guide des salaires 2026 de Robert Half retient pour l'assistante de direction une fourchette de 40 000 à 60 000 euros. Plateya avance, pour l'assistant de direction générale, une fourchette mensuelle de 1 979 à 5 417 euros bruts, avec une médiane à 3 698 euros, soit environ 44 400 euros annuels.

Rapporté au salaire moyen du métier, le sommet de la fourchette de Page Personnel représente une prime de 82 %. Le haut de la fourchette généraliste d'Assistalents, à 55 000 euros, représente déjà une prime de 43 %. L'écart entre le segment généraliste et le haut de gamme se situe donc dans un intervalle de quarante à quatre-vingts pour cent, selon la source retenue et la définition adoptée.

Une réserve d'importance s'impose. Ces fourchettes s'arrêtent à l'assistant de président en entreprise. Le segment de l'assistanat privé, celui qui s'exerce auprès de familles, de structures patrimoniales ou de dirigeants à titre personnel, ne fait l'objet d'aucune étude de rémunération publiée. Le présent rapport ne dispose d'aucune donnée sur ce segment, alors même qu'il constitue le sommet du continuum décrit au chapitre premier.

3.6 Tendance 2025 vers 2026

Ce rapport n'établit pas de tendance salariale. Les études mobilisées sont annuelles, mais aucune ne publie de comparaison avec son édition précédente, et nous ne disposons pas des grilles des millésimes antérieurs. Le calcul suppose de récupérer les éditions 2025 d'Assistalents et de Page Personnel, afin de mesurer une évolution à périmètre et méthodologie constants. Ce travail relèvera du Baromètre.

Trois précautions l'accompagneront. Les études publiées en 2026 reposent sur des données observées en 2025, ce qui décale d'un an la lecture apparente. Les échantillons des cabinets varient d'une année sur l'autre, et une évolution de la structure d'ancienneté suffit à déplacer une moyenne sans qu'aucun salaire ait bougé. Enfin, un écart d'un ou deux pour cent entre deux millésimes ne signifie rien au regard de ces variations d'échantillon.

Un élément de contexte reste toutefois mobilisable : le chapitre 2 documente une contraction des projets de recrutement d'assistants, accompagnée d'une détente marquée des difficultés déclarées par les employeurs à trouver des candidats. Un marché où la demande recule et où les candidats se trouvent plus facilement exerce, en règle générale, une pression baissière sur les rémunérations. Nous formulons cette attente comme une hypothèse à vérifier, non comme un résultat.

3.7 Ce que ce chapitre établit, et ce qu'il ne peut pas établir

La rémunération moyenne du métier s'établit autour de 38 500 euros bruts annuels, valeur sur laquelle deux sources indépendantes convergent à moins d'un pour cent et demi près. Autour

²⁴ Page Personnel, étude disponible en ligne : <https://www.pagepersonnel.fr/actualit%C3%A9s/%C3%A9tudes-barom%C3%A8tres/nos-%C3%A9tudes-de-r%C3%A9mun%C3%A9rations>.

de cette valeur centrale, trois leviers produisent des écarts substantiels. L'anglais rapporte jusqu'à 17 % de plus en moyenne, l'exercice en Île-de-France jusqu'à 16 %, et le périmètre du poste ouvre après dix ans une dispersion de plus de 50 % entre le bas et le haut de fourchette.

Ces trois leviers ne se combinent pas de manière additive, et aucune source ne permet de les isoler les uns des autres. Un assistant de direction bilingue exerçant en Île-de-France auprès d'un président cumule les trois. Les données disponibles ne disent pas ce que chacun apporte séparément.

Deux angles morts subsistent, et ils sont considérables. Aucune statistique publique issue des déclarations sociales ne porte sur les rémunérations de ce métier : les indicateurs de France Travail mesurent les salaires annoncés dans les offres publiées, non les salaires versés. L'essentiel de ce chapitre repose donc sur des sources de deuxième niveau, produites par des acteurs dont le métier est de recruter. Le segment de l'assistanat privé, enfin, demeure entièrement non documenté.

04

Chapitre 4 – Compétences et transformation du métier

4.1 Introduction générale : les trois temps d'une trajectoire

Le métier d'assistant n'a pas toujours occupé la position qu'on lui connaît. Son histoire récente se lit en trois mouvements, décrits par plusieurs analyses et professionnels du métier.

Le premier temps est celui d'une vocation stratégique. Dans les années 1980 et 1990, l'assistant de direction émerge comme un partenaire du dirigeant, distinct du secrétaire par sa participation à la coordination de projets et à la préparation des décisions. Le second temps est celui d'une érosion. À partir de la crise de 2008, la rationalisation des coûts élargit le périmètre opérationnel des assistants au détriment de leur rôle d'accompagnement, tandis que l'autonomisation numérique des dirigeants, qui gèrent désormais eux-mêmes leur agenda et leur correspondance, réduit la part de délégation. Le troisième temps est celui d'une reconstruction, articulée autour de l'anticipation, du conseil et de la gestion de projets transversaux. Cette dynamique est souvent qualifiée de retour à l'essence du métier et nous intéresse particulièrement.

4.2 Le recul de la part administrative

La transformation du contenu du travail peut être perçue et documentée par les producteurs de fiches métiers eux-mêmes, qui sont, logiquement, les premiers à expliciter les compétences spécifiques qu'ils recherchent.

La fiche métier de l'APEC décrit une évolution de la nature des tâches. L'assistant de direction ne se charge plus seulement de la gestion administrative, il s'oriente vers l'opérationnel, apporte des solutions, gère des projets, assure un suivi de dossiers approfondi et prend des décisions. La formulation est notable en ce qu'elle émane de l'observatoire de l'emploi des cadres, dont le rôle n'est pas de promouvoir une profession mais d'en décrire l'état pour orienter recruteurs et candidats.

L'étude de Page Personnel converge, en documentant l'élargissement du périmètre des postes d'office manager vers les ressources humaines, l'animation interne et la coordination de projets de responsabilité sociétale. Le mouvement décrit va dans le même sens, celui d'une extension des missions au-delà du socle administratif d'origine.

Aucune de ces sources ne quantifie le recul de la part administrative. Elles constatent une réorientation qualitative des missions, ce qui n'équivaut pas à une mesure du temps de travail consacré aux tâches administratives d'une année sur l'autre. La formulation prudente s'impose donc: la part administrative recule dans la définition du poste et dans les attentes

formulées à l'embauche, sans que ce recul soit chiffrable en l'état des sources et dans l'exercice quotidien de la majorité des assistants actuels.

4.3 La montée des compétences comportementales tous secteurs confondus

Le déplacement de la valeur que nous avons mentionné en introduction est mesuré, à grande échelle, par plusieurs producteurs de données indépendants sur tous les secteurs confondus (assistanat compris), et cette convergence constitue le résultat central du chapitre.

Le rapport Future of Jobs 2025 du Forum économique mondial²⁵ identifie que les trois compétences jugées les plus essentielles par les employeurs sont toutes comportementales: la pensée analytique, citée par 69 % des employeurs, la résilience et l'agilité, à 67 %, et le leadership, à 61 %. Le rapport chiffre par ailleurs la progression de leur valorisation déclarée entre 2023 et 2025, avec 22 points supplémentaires pour le leadership et 17 points pour la résilience. À l'inverse, il identifie pour la première fois un déclin prévu de la valorisation des compétences que l'intelligence artificielle reproduit le mieux, à savoir la lecture et l'écriture courantes, les mathématiques de base et l'attention aux détails élémentaires.

Le classement Skills on the Rise de LinkedIn confirme cette dynamique sur les données comportementales de la plateforme. L'édition 2025²⁶ plaçait la communication orale au troisième rang, l'adaptabilité au cinquième, l'autonomie au douzième et la gestion du stress au quatorzième. L'édition 2026²⁷, publiée en février 2026, prolonge le mouvement: elle mêle explicitement compétences techniques liées à l'intelligence artificielle et compétences humaines, et fait figurer parmi ses catégories la communication avec les dirigeants et les parties prenantes, dont la prise de parole en public et le développement des relations, ainsi que le leadership et la gestion des personnes. Environ la moitié des compétences à plus forte croissance de cette édition sont des compétences humaines, parmi lesquelles la gestion des conflits, l'adaptabilité, la pensée innovante et la construction de relations.

France Travail, dans son analyse 2026 des attentes des recruteurs²⁸, identifie quatre compétences comportementales qui ressortent systématiquement des études 2025 et 2026, tous secteurs confondus: l'adaptabilité et la résilience, la communication claire et l'intelligence émotionnelle. L'organisme relève une exigence en compétences relationnelles sans précédent dans les fiches de poste publiées. Citant le rapport Future of Recruiting 2025 de LinkedIn, il rapporte que la demande aurait été multipliée par 14 pour le développement des relations, par 6 pour la communication professionnelle et par 6 pour le raisonnement analytique dans les offres publiées sur la plateforme.

²⁵ Forum Economique Mondial, Future of Jobs 2025, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf.

²⁶ LinkedIn, Skills on the Rise 2025, <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/skills-on-the-rise>.

²⁷ LinkedIn, Skills on the Rise 2026, <https://news.linkedin.com/2026/Skills-on-the-rise-2026>.

²⁸ France Travail, "Comprendre les attentes des recruteurs en 2026", <https://www.francetravail.fr/actualites/a-laffiche/2026/comprendre-attentes-recruteurs.html#:~:text=Selon%20les%20premi%C3%A8res%20donn%C3%A9es%20du,de%20pr%C3%A9sentation%20et%20de%20ciblage..>

4.4 Le rôle catalyseur de l'intelligence artificielle

Un mécanisme commun sous-tend l'ensemble de ces observations.

À mesure que les outils d'intelligence artificielle générative prennent en charge les tâches administratives et répétitives, la valeur professionnelle se reporte sur ce que ces outils ne reproduisent pas. Le baromètre 2025 des soft skills de Lefebvre Dalloz Compétences²⁹ rapporte que 86 % des professionnels estiment le développement des compétences comportementales important pour répondre à la montée de l'intelligence artificielle. Les analyses croisées de LinkedIn, Lefebvre Dalloz et Hellowork convergent sur un même constat : sept des dix compétences à plus forte croissance identifiées par LinkedIn en 2025 sont des compétences comportementales, la valeur humaine se déplaçant vers l'empathie, le jugement, la négociation et la communication complexe.

Ce mécanisme ne transforme pas le métier, mais il accélère une tendance qui lui préexistait. La trajectoire décrite en 4.1 débute dans les années 1980, bien avant l'apparition des outils génératifs. L'intelligence artificielle n'a pas créé le déplacement de valeur vers la posture, elle en a raccourci le calendrier et rendu l'enjeu plus visible. C'est la thèse que ce rapport défend depuis son avant-propos, et les données de ce chapitre la soutiennent.

4.5 Ce que demandent les offres réelles

Les études de marché décrivent une tendance générale. Pour vérifier qu'elle se retrouve dans la demande effective des employeurs, une lecture des offres d'emploi publiées est nécessaire.

Une extraction a été conduite entre mars et mai 2026 sur LinkedIn et Indeed, portant sur vingt offres sélectionnées selon quatre intitulés, à savoir assistant de direction, assistant exécutif, executive assistant et assistant personnel. Le corpus couvre sept catégories d'employeurs, des maisons de luxe aux banques d'investissement, des cabinets de conseil aux family offices, des industries internationales aux structures hospitalières et publiques.

Le constat transversal de cette extraction est assez flagrant : chacune des vingt offres formule au moins une exigence de compétence comportementale, et la majorité en mobilisent plusieurs simultanément. Les compétences récurrentes relèvent de trois familles, l'anticipation et la rigueur d'exécution, l'autonomie et la posture de conseil, l'adaptabilité et la discrétion sous pression. Les compétences techniques, à savoir la bureautique, l'organisation logistique et les langues étrangères, y figurent également, mais comme un socle tenu pour acquis, sur lequel se greffe une exigence de posture.

4.6 Ce que ce chapitre établit

Le contenu du métier s'est déplacé, dans un mouvement long qui précède l'intelligence artificielle et que celle-ci accélère. Ce déplacement va du socle administratif, désormais tenu pour acquis ou pris en charge par les outils, vers une posture faite d'anticipation, de jugement,

29 Lefebvre Dalloz Compétences, Baromètre des Soft Skills 2025, https://formation.lefebvre-dalloz.fr/sites/default/files/medias/documents/2025-01/Idc_barometre-soft-skills-2025_vf.pdf.

de qualité relationnelle et de régulation émotionnelle. Trois producteurs de données indépendants, le Forum économique mondial, LinkedIn et France Travail, mesurent la montée des compétences comportementales dans les attentes des employeurs, et la lecture des offres réelles confirme que ces attentes se formulent effectivement à l'embauche.

Deux réserves bornent ce constat. Le recul de la part administrative est documenté qualitativement, jamais chiffré, faute d'une mesure du temps de travail réel. Et l'essentiel des données mobilisées porte sur le marché du travail dans son ensemble, non sur le seul métier d'assistant, la déclinaison métier reposant sur une extraction d'offres à la portée illustrative. Le déplacement de valeur est solidement établi comme tendance de fond du marché. Sa mesure précise, propre au métier, reste à établir.

05

Chapitre 5 – IA et assistantat augmenté

5.1 Une question posée à l'envers

La profession se demande si l'intelligence artificielle va remplacer les assistants. La question, posée ainsi, n'admet aucune réponse documentée, parce qu'elle traite le métier comme un bloc là où les instruments de mesure disponibles raisonnent en tâches. Un poste n'est pas exposé ou protégé dans son ensemble. Il est un assemblage de tâches dont certaines sont automatisables et d'autres non, et c'est la composition de cet assemblage qui décide de l'exposition.

Ce chapitre reformule donc la question en trois temps : quelles tâches du métier les outils prennent-ils en charge, et lesquelles résistent ; la manière dont le métier s'adapte à cette nouvelle composition ; et à quelles règles cette recomposition est soumise.

Nous prévenons d'emblée d'une difficulté qui traverse tout ce chapitre. Aucune des sources mobilisées ne porte spécifiquement sur le métier d'assistant : elles portent sur des catégories professionnelles larges, sur des marchés du travail nationaux, sur des milliards d'annonces agrégées. Leur transposition au métier relève de l'inférence, et nous la signalons à chaque fois qu'elle intervient.

5.2 Ce que mesure l'exposition, et ce qu'elle ne mesure pas

Le Fonds monétaire international a proposé en 2024 la grille de lecture la plus utile à ce chapitre, dans une note de discussion de ses services³⁰.

Elle croise deux dimensions. L'exposition mesure la part des tâches d'un métier qu'une intelligence artificielle peut techniquement traiter. La complémentarité mesure la probabilité que ces tâches soient effectivement déléguées à la machine, en tenant compte du contexte social, éthique et physique du travail. Le FMI ajoute une notion de protection, tenant à ce que la société refuse de déléguer certaines décisions même lorsque la technique le permettrait.

Les ordres de grandeur sont établis. Environ 40 % de l'emploi mondial est exposé à l'intelligence artificielle, proportion qui monte à environ 60 % dans les économies avancées en raison de la prévalence des métiers à dominante cognitive. Parmi ces emplois exposés dans les économies avancées, la moitié environ pourrait être affectée négativement, l'autre moitié bénéficiant de gains de productivité.

Il faut maintenant citer la conclusion qui concerne directement notre métier, et elle n'est pas, de prime abord, réjouissante. Le FMI prend explicitement les travailleurs du secteur administratif comme exemple de sa catégorie la plus défavorable. Ils sont fortement exposés,

³⁰ Fonds monétaire international, *Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work*, Staff Discussion Note SDN/2024/001, janvier 2024, <https://www.imf.org/-/media/files/publications/sdn/2024/english/sdnea2024001.pdf>, consulté le 09/07/2026

comme les juges, mais faiblement protégés, contrairement à eux, et se trouvent de ce fait davantage exposés au risque de substitution. La note ajoute que les emplois administratifs servent souvent de marche-pied vers des fonctions à forte complémentarité, si bien que leur raréfaction complique l'entrée des jeunes qualifiés sur le marché du travail.

Retenons bien que la catégorie mobilisée par le FMI, celle des travailleurs administratifs, est bien plus large que le bornage de ce rapport, et elle recouvre principalement des fonctions de saisie et de traitement documentaire que notre périmètre exclut. Elle ne dit rien du segment de l'assistanat de direction ni de l'assistanat privé. Reste que la classification institutionnelle du métier, telle qu'établie au chapitre premier, le range parmi les professions administratives. La statistique publique le compte du côté qu'elle-même juge le plus exposé.

5.3 Le métier coupé en deux

Le Baromètre mondial de l'emploi et de l'intelligence artificielle publié par PwC le 15 juin 2026 fournit l'observation la plus vaste disponible sur cette question, à partir de plus d'un milliard d'annonces analysées dans vingt-sept pays et territoires³¹.

Sa thèse centrale est celle d'un marché du travail à deux voies. Les métiers professionnalisés sont ceux dont l'intelligence artificielle automatise les tâches routinières et dont elle amplifie de ce fait l'expertise humaine. Les métiers démocratisés sont ceux qu'elle rend plus faciles à exercer pour des non-spécialistes. Globalement, 52 % des postes annoncés relèvent de la seconde catégorie, 22 % de la première, et 26 % présentent une exposition faible.

L'écart entre les deux voies est mesuré. Depuis 2021, les métiers professionnalisés croissent deux fois plus vite en volume d'annonces et enregistrent une progression salariale supérieure de 42 %. Depuis 2018, le volume de compétences requises y a progressé de 68 % et le nombre d'annonces de 39 %, contre respectivement 33 % et 17 % pour les métiers démocratisés.

Deux résultats complémentaires méritent d'être versés au dossier. La prime salariale associée aux compétences en intelligence artificielle atteint 62 % en 2026, contre 57 % l'année précédente, avec une amplitude allant de 118 % dans les marchés de consommation à 16 % dans le secteur public. Et les entreprises les plus exposées à l'intelligence artificielle ont vu leurs effectifs croître de 52 % depuis 2018, contre 36 % pour les moins exposées, ce qui contredit l'hypothèse d'une substitution mécanique des emplois par la technologie.

L'application de cette grille au métier d'assistant est éclairante, à condition d'être présentée pour ce qu'elle est, à savoir une inférence de notre part et non un résultat de l'étude. Le métier possède les caractéristiques des deux voies simultanément : sa dimension administrative, celle que le FMI classe en exposition forte et complémentarité faible, relève de la démocratisation. Sa dimension de posture, celle que documente le chapitre 4, relève de la professionnalisation. Le métier n'est pas sur une voie ou sur l'autre. Il est traversé par la ligne

³¹ PwC, 2026 *Global AI Jobs Barometer*, publié le 15 juin 2026, analyse de plus d'un milliard d'annonces dans 27 pays et territoires. Communiqué: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2026/pwc-2026-ai-jobs-barometer.html>. Rapport complet: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer/2026/2026-global-ai-jobs-barometer-full-report.pdf>. Résultats globaux: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer/2026/2026-global-ai-jobs-barometer-global-findings.pdf>

de partage, et c'est cette position qui explique pourquoi les analyses publiées à son sujet paraissent parfois se contredire.

5.4 Le résultat qui devrait retenir l'attention de la profession

Un constat du Baromètre PwC concerne le métier plus directement que tous les autres.

L'analyse de 2,4 millions de postes de début de carrière aux États-Unis montre que les postes juniors fortement exposés à l'intelligence artificielle exigent sept fois plus souvent que les autres des compétences traditionnellement associées aux profils expérimentés, à savoir le leadership, la prise de décision et la relation aux parties prenantes. Dans ces postes, ces compétences avancées constituent 52 % des nouvelles exigences de compétences, contre 7 % pour les postes juniors faiblement exposés. Les postes juniors ainsi requalifiés ont progressé de 35 % depuis 2019, tandis que les postes juniors non requalifiés reculaient de 10 %.

Cette observation décrit exactement ce que documente le chapitre 4 du présent rapport, et elle le documente sur des données de marché plutôt que sur des déclarations d'intention. Les postes d'entrée du métier ne disparaissent pas uniformément. Ceux qui se limitent à l'exécution reculent, ceux qui exigent d'emblée du jugement progressent. Un métier dont la porte d'entrée exige désormais ce qu'on attendait auparavant après dix ans de pratique voit son économie interne se modifier profondément.

Une conséquence en découle, que PwC formule et que nous reprenons : environ 49 % des dirigeants interrogés anticipent que le déploiement de l'intelligence artificielle réduira leurs recrutements de débutants dans les trois années à venir. Rapproché du recul de 27,1 % des projets de recrutement d'assistants de direction établi au chapitre 2, ce chiffre offre une hypothèse d'explication que les données françaises disponibles ne permettent ni de confirmer ni d'écarter.

5.5 L'assistanat augmenté

L'expression circule dans la profession sans définition stable. Nous proposons de la fixer par ce que les données autorisent à dire, et non par ce qu'elle promet.

L'assistanat augmenté désigne une recomposition de l'assemblage de tâches, non une amélioration du professionnel. Les tâches de restitution, de mise en forme, de synthèse documentaire, de rédaction standardisée et de traitement de la correspondance courante se délèguent en tout ou partie. Le temps ainsi libéré se reporte sur des tâches que les outils ne traitent pas, à savoir la lecture d'un contexte politique interne, l'arbitrage entre demandes concurrentes, la protection de l'attention d'un dirigeant, la gestion d'une information sensible et la conduite d'une relation.

Trois compétences émergent de cette recomposition, toutes documentées.

La collaboration avec les outils apparaît comme une compétence en soi. Le classement Skills on the Rise 2026 de LinkedIn³² place la littératie en intelligence artificielle en tête des compétences à plus forte croissance, tous secteurs confondus, et l'analyse de Lightcast citée dans la presse spécialisée établit que 51 % des annonces exigeant des compétences en intelligence artificielle relèvent de fonctions extérieures à l'informatique. Le marketing, les ressources humaines, la finance et les opérations recrutent sur cette compétence, souvent sans exigence de programmation.

L'esprit critique et la supervision constituent la seconde famille. Le Forum économique mondial place la pensée analytique en tête des compétences jugées essentielles par les employeurs, citée par 69 % d'entre eux, et identifie pour la première fois un déclin prévu de la valorisation de l'attention aux détails élémentaires. Un professionnel dont l'outil produit un document en quelques secondes n'a plus pour tâche de le produire, mais de juger s'il est juste, approprié et diffusable. La responsabilité se déplace de la production vers le contrôle et l'exercice du jugement personnel.

La communication avec les dirigeants et les parties prenantes forme la troisième. Le classement LinkedIn 2026 en fait une de ses catégories principales, incluant la prise de parole en public et le développement des relations, et environ la moitié des compétences à plus forte croissance de cette édition sont des compétences humaines, parmi lesquelles la gestion des conflits, l'adaptabilité et la construction de relations - toutes centrales au métier d'assistant, qu'il travaille dans la sphère privée ou au sein d'une entreprise.

5.6 Le cadre réglementaire

L'assistanat augmenté s'exerce dans un cadre juridique dont les échéances tombent au moment même de la publication de ce rapport.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle, règlement UE 2024/1689, est entré en vigueur le 1er août 2024 et s'applique progressivement³³. Les interdictions et l'obligation de littératie en intelligence artificielle sont en vigueur depuis le 2 février 2025. Les obligations relatives aux modèles à usage général s'appliquent depuis le 2 août 2025.

La date du 2 août 2026 marque l'application générale du règlement, avec l'entrée en vigueur des obligations de transparence de l'article 50 et l'activation des pouvoirs de sanction. Ces obligations imposent notamment d'informer clairement une personne qu'elle interagit avec un système d'intelligence artificielle, sauf lorsque le fait est manifeste, et de signaler les contenus synthétiques.

Le paquet de simplification numérique, dit Digital Omnibus, a modifié ce calendrier. Proposé par la Commission le 19 novembre 2025, ayant fait l'objet d'un accord politique le 7 mai 2026, approuvé par le Parlement européen le 16 juin 2026 puis validé par le Conseil le 29 juin 2026, il reporte au 2 décembre 2027 les obligations relatives aux systèmes à haut risque de l'annexe

³² LinkedIn, *Skills on the Rise 2026*, <https://news.linkedin.com/2026/Skills-on-the-rise-2026>.

³³ Union européenne, *Règlement (UE) 2024/1689 établissant des règles harmonisées concernant l'intelligence artificielle*, entré en vigueur le 1er août 2024. Cadre réglementaire et calendrier consolidé: Commission européenne, *Législation sur l'IA*, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fr/policies/regulatory-framework-ai>

III, et au 2 août 2028 celles de l'annexe I. Ce report ne concerne ni l'obligation de littératie, ni les interdictions, ni les obligations de transparence, ni le régime de sanctions du 2 août 2026.

L'obligation de littératie retient l'attention pour ce métier. Elle impose aux fournisseurs comme aux déployeurs de systèmes d'intelligence artificielle de s'assurer que leur personnel dispose d'un niveau suffisant de compétences en la matière. Une exigence de formation à l'usage des outils pèse donc sur les employeurs depuis février 2025, et elle concerne au premier chef les fonctions support qui manipulent ces outils au quotidien.

Le règlement général sur la protection des données demeure applicable en parallèle. Les deux textes se cumulent dès lors qu'un système d'intelligence artificielle traite des données personnelles. La question est loin d'être théorique pour un métier dont la matière première est constituée d'agendas, de correspondances, de coordonnées et d'informations relatives à la vie privée de dirigeants et de leurs familles. Soumettre un tel contenu à un outil génératif engage une responsabilité de traitement qui, en droit, incombe à l'employeur.

5.7 Ce que ce dossier établit

L'intelligence artificielle ne remplace pas le métier d'assistant, et elle ne le laisse pas intact. Elle en redistribue le contenu, en absorbant les tâches de production standardisée et en reportant la valeur sur le jugement, la relation et le contrôle. Cette redistribution est documentée à grande échelle par PwC, sur plus d'un milliard d'annonces, et corroborée par les classements de compétences de LinkedIn et par les enquêtes du Forum économique mondial.

La position du métier dans cette redistribution est ambiguë. Les institutions internationales le classent, par sa nomenclature administrative, parmi les métiers fortement exposés et faiblement protégés. Les analyses de compétences le placent, par le contenu réel du travail exercé au sommet du continuum, parmi les fonctions que l'intelligence artificielle professionnalise. Les deux lectures sont légitimes, et elles ne portent pas sur le même segment du métier.

Une conséquence en découle, qui vaut conclusion de ce dossier. La ligne de partage entre les deux voies décrites par PwC ne sépare pas le métier d'assistant des autres métiers. Elle traverse le métier lui-même. Elle passe entre le professionnel dont l'assemblage de tâches reste dominé par l'exécution et celui dont l'assemblage s'est déplacé vers l'arbitrage. Cette ligne existait avant l'intelligence artificielle, comme le documente le chapitre 4, et les outils ne l'ont pas tracée. Ils l'ont rendue visible, et ils l'ont rendue coûteuse à ignorer.

Nous formulons enfin la lacune qui borne ce dossier. Aucune donnée française ne mesure l'usage réel des outils par les assistants, la nature des tâches effectivement déléguées, ni l'effet de cette délégation sur le contenu des postes.

06

Chapitre 6 – Le segment haut de gamme et l'assistanat privé

6.1 Un segment largement ignoré par les études publiques

Les cinq chapitres précédents ont progressivement établi une même lacune : les nomenclatures publiques ignorent les intitulés du haut du marché. Les enquêtes d'intention n'atteignent pas les employeurs qui recrutent par cooptation. Les grilles de rémunération s'arrêtent à l'assistant de président en entreprise. Aucune source ne mesure les fonctions d'assistanat exercées auprès de particuliers.

Ce chapitre traite le segment qu'aucun instrument ne saisit. Il procède donc par une méthode différente des précédents. Faute de pouvoir compter les professionnels, il compte les employeurs, ou plus exactement les structures dont l'activité implique de telles fonctions. La grandeur obtenue n'est pas un effectif. Elle est un ordre de grandeur du gisement, et nous la présentons comme telle.

Cette approche indirecte comporte une faiblesse qu'il faut nommer avant d'en tirer quoi que ce soit. Rien n'établit qu'une structure patrimoniale emploie un assistant, ni combien. Le passage du nombre de structures au nombre de postes repose sur une hypothèse, et une hypothèse n'est pas une mesure. Nous exposerons le raisonnement plutôt que d'en livrer seulement le résultat.

6.2 Les family offices

L'écosystème français des family offices constitue le noyau identifiable du segment.

Les données de l'Association Française du Family Office dénombrent plus de soixante structures créées en France au cours des dix dernières années, portées par une nouvelle génération d'entrepreneurs. Les bases spécialisées recensent plus de cinquante single family offices structurés et plus de quatre-vingts multi family offices. Leur implantation est concentrée, en Île-de-France autour de Paris, Neuilly-sur-Seine et Versailles, sur la Côte d'Azur, ainsi que dans les régions genevoise et lyonnaise.

Le onzième Baromètre de l'AFFO³⁴, réalisé en partenariat avec EY et publié le 24 juin 2026, permet d'actualiser la caractérisation de ce milieu. L'enquête, conduite du 5 mars au 5 mai 2026 auprès de family offices représentant 928 familles, dont près de la moitié gèrent plus de 500 millions d'euros d'actifs et un tiers plus d'un milliard, décrit des structures qui maintiennent leur engagement dans un environnement incertain en renforçant leur sélectivité. Le private equity demeure la première classe d'actifs à 34 % des allocations, en léger recul de 3,5 points, tandis que les actions cotées progressent de 5,7 points pour atteindre 23 % et que l'immobilier se redresse de plus de trois points à 16 %.

Deux résultats de cette édition nous intéressent particulièrement, au vu de notre focus sur le métier de l'assistanat.

³⁴ EY, Onzième Baromètre de l'AFFO 2026, https://www.ey.com/fr_fr/newsroom/2026/06/presentation-du-11eme-barometre-de-l-affo-en-partenariat-avec-ey.

Le premier concerne les préoccupations des familles. La transmission intergénérationnelle demeure la priorité, citée par 72 % des répondants, devant les changements de politiques fiscales à 58 %, les enjeux géopolitiques à 43 %, la gouvernance familiale à 38 % et la transformation numérique à 33 %. Par ailleurs, 44 % des Français ayant recours à un family office envisagent de vivre à l'étranger, proportion en recul de quatre points mais qui demeure significative. Ces chiffres décrivent l'environnement de travail réel d'un assistant exerçant dans ce milieu, fait de transmission, de fiscalité, de mobilité internationale et de gouvernance familiale. Il ne s'agit pas (uniquement) d'un environnement administratif.

Le second résultat est plus frappant encore. Pour la première fois, la fiscalité devance l'accès à l'information et les enjeux réglementaires dans la hiérarchie des préoccupations, à 44 % et en progression de dix-sept points. Les analystes du secteur lisent ce basculement comme le signe d'un écosystème devenu moins fluide, où la valeur ne réside plus seulement dans la capacité à investir mais dans celle de filtrer, hiérarchiser et qualifier l'information.

Nous relevons cette formulation, car elle décrit exactement la fonction que ce rapport attribue à l'assistanat contemporain depuis son avant-propos. Filtrer, hiérarchiser, qualifier : un secteur qui identifie sa contrainte principale dans le traitement de l'information désigne, sans le nommer, le métier qui exerce cette tâche à ses côtés. Cela démontre, en outre, le transfert des compétences des assistants vers l'analyse et le jugement, autre constat que nous dressons au cours de ce rapport.

6.3 Les patrimoines privés

La France compte parmi les principaux marchés mondiaux de la très grande fortune. Le World Ultra Wealth Report d'Altrata³⁵, dans son édition 2025, y recensait 14 565 individus dont le patrimoine net excède trente millions de dollars, au huitième rang mondial, pour un patrimoine cumulé de 1 600 milliards de dollars. Cette population progressait de 3,9 % en 2024 puis de 2,9 % au premier semestre 2025, rythme sensiblement inférieur à celui de la population mondiale équivalente, laquelle a crû de 14,4 % sur la seule année 2025 pour atteindre 556 850 individus.

Deux précautions accompagnent ces valeurs. Elles reposent sur un modèle d'estimation propriétaire, non sur un recensement, et leur producteur est une société commerciale dont l'activité consiste à vendre de l'intelligence sur cette population. Elles constituent à ce titre une source de deuxième niveau. Le seuil de trente millions de dollars, par ailleurs, est une convention parmi d'autres, d'autres producteurs retenant cent millions.

Nous retenons cette seule population pour caractériser le segment. Les tranches de patrimoine inférieures, souvent mobilisées dans les analyses sectorielles, recouvrent en France une part considérable des ménages propriétaires en zone métropolitaine et ne présentent aucune pertinence pour un raisonnement sur l'assistanat privé.

6.4 Les structures de gestion patrimoniale

Au-delà des family offices et des patrimoines individuels, l'écosystème des conseillers en gestion de patrimoine constitue un troisième ensemble de structures employeuses potentielles.

La Chambre Nationale des Conseils en Gestion de Patrimoine recensait 2 521 cabinets adhérents en 2025, contre 2 439 en 2024 et 2 051 en 2022, soit une progression d'environ 19 % en trois ans. Ces cabinets réunissent près de 5 500 adhérents personnes physiques, pour

³⁵ Altrata, *World Ultra Wealth Report 2026*, quatorzième édition, publiée le 23 juin 2026, <https://altrata.com/reports/world-ultra-wealth-report-2026> Population mondiale UHNW, croissance 2025, patrimoine cumulé.

plus de 110 milliards d'euros d'encours suivis à fin 2024. L'Autorité des Marchés Financiers documente pour sa part plus de cinq mille cabinets enregistrés comme conseillers en investissements financiers exerçant une activité de conseil en gestion de patrimoine, accompagnant au total plus de deux millions de clients en France.

La structure de ces cabinets tempère toutefois la lecture de ces volumes. Selon la Chambre, 62 % de ses cabinets adhérents ne comptent qu'un seul conseiller, 34 % en comptent de deux à cinq, et 4 % seulement au-delà de cinq. Cette distribution est stable d'une année sur l'autre. Le secteur est nombreux et atomisé, davantage qu'il n'est structuré en équipes.

Nous en tirons une conclusion prudente : la croissance du nombre de cabinets ne se traduit pas mécaniquement en postes d'assistanat, et rien dans les publications de la Chambre ne documente les fonctions support de ses adhérents. Le rapprochement mérite néanmoins d'être relevé avec les données du premier chapitre, où 47 % des assistants salariés exerçaient dans des établissements de moins de dix salariés. Un secteur composé pour l'essentiel de très petites structures correspond précisément au type d'environnement dans lequel ce métier s'exerce le plus souvent, en interlocuteur unique et sans fonction dupliquée.

6.5 Les particuliers employeurs

Le chapitre 2 a établi les ordres de grandeur de la branche des particuliers employeurs: 3,4 millions d'employeurs, 1,2 million de salariés, septième secteur national en volume d'emploi, 600 000 recrutements nécessaires d'ici 2035 pour compenser les seuls départs à la retraite.

Ces chiffres ne caractérisent pas le segment traité ici. Ils recouvrent l'aide à domicile, la garde d'enfants et l'ensemble des services à la personne. La fraction relevant de l'assistanat privé au sens de notre bornage n'est isolée par aucune publication de branche.

Un élément de cette source mérite néanmoins d'être versé au dossier, et il fournit le raisonnement le plus intéressant du chapitre. 17 % des particuliers employeurs déclarent avoir pu reprendre leur activité professionnelle grâce aux services d'appui dont ils bénéficient. La valeur créée par ces fonctions se mesure donc chez l'employeur, en temps professionnel restitué, et non dans la fiche de poste du salarié. Ce mécanisme, documenté sur les services à la personne, décrit très exactement la proposition de valeur de l'assistanat privé auprès d'un dirigeant.

6.6 Ce que le cumul autorise à dire, et à quel prix

Les sources disponibles permettent de construire un ordre de grandeur, à condition d'exposer chaque étape du raisonnement.

Les trois écosystèmes identifiés représentent, additionnés, plusieurs milliers de structures sur le territoire français: environ cent trente family offices structurés, près de quinze mille très grandes fortunes, plus de cinq mille cabinets de conseil patrimonial. S'y ajoutent des populations que ce chapitre ne dénombre pas, à savoir les dirigeants exécutifs en entreprise, les cabinets d'avocats d'affaires, les fondations privées et les structures de conseil aux dirigeants.

Le passage de ce dénombrement à un volume de postes suppose une hypothèse, répandue dans les analyses sectorielles, qui retient un assistant pour deux à trois structures, et conclut donc à un volume se comptant en milliers.

Nous ne reprenons pas cette conclusion : l'hypothèse d'un assistant pour deux à trois structures n'est adossée à aucune source. Elle est plausible, elle est peut-être juste, mais tant que nous n'avons pas de données réelles, elle demeure une convention. Elle est par ailleurs le

plus souvent formulée dans des documents dont l'objet est de démontrer l'existence d'un marché, contexte qui n'incline pas à la neutralité.

Ce que les sources établissent se formule plus modestement. Le segment repose sur plusieurs milliers de structures employeuses potentielles, concentrées en Île-de-France, sur la Côte d'Azur et dans les régions lyonnaise et genevoise, dans un secteur en structuration. Le nombre de postes d'assistanat qui y sont exercés est inconnu, et il le restera tant qu'aucune enquête directe ne sera conduite auprès de ces structures.

6.7 L'écart d'exigence

À défaut de mesurer le segment, il est possible de le caractériser, et les sources le permettent.

L'écart de rémunération a été établi au chapitre 3. Le sommet de la fourchette documentée par Page Personnel, à 70 000 euros bruts annuels pour un assistant de président bilingue de dix à quinze ans d'expérience, représente une prime de 82 % sur la rémunération moyenne du métier. Cette borne s'arrête toutefois à l'entreprise. Aucune étude publiée ne documente les rémunérations de l'assistanat privé proprement dit.

L'écart d'exigence se documente autrement. La lecture des offres du segment fait apparaître des attentes qui dépassent le périmètre administratif: gestion des priorités, sens de l'anticipation, réactivité, degré élevé de professionnalisme, discrétion et confidentialité. Ces formulations proviennent des annonces publiées par des maisons de luxe, des banques d'investissement, des cabinets de conseil et des family offices.

Une lecture croisée avec le Baromètre AFFO-EY précise la nature de cette exigence. Un environnement dont les préoccupations dominantes sont la transmission intergénérationnelle, la fiscalité, la mobilité internationale et la gouvernance familiale impose à ses fonctions support une exposition à l'information sensible sans commune mesure avec un poste d'assistanat classique, et des connaissances au moins basiques en droit, conseil, fiscalité et comptabilité plus poussées que dans l'assistanat administratif historique classique.

6.8 Ce que ce chapitre établit

Le segment premium et privé de l'assistanat s'appuie sur plusieurs milliers de structures employeuses potentielles en France, réparties entre environ cent trente family offices, près de quinze mille très grandes fortunes et plus de cinq mille cabinets de conseil patrimonial, dans un écosystème géographiquement concentré et en cours de structuration. Le nombre de professionnels qui y exercent demeure inconnu.

L'exigence y est supérieure et documentée par les offres publiées, la rémunération y est supérieure jusqu'à 82 % au sommet de la fourchette documentée en entreprise, et au delà de cette borne aucune donnée n'existe. La relation d'emploi y présente une configuration distincte, dépourvue des médiations collectives qui structurent l'assistanat d'entreprise, ce que ce rapport affirme par raisonnement et non par mesure.

Une conclusion s'impose, et elle vaut pour l'ensemble de la publication : le segment le plus exigeant, le mieux rémunéré et qui incarne le mieux la nouvelle configuration de l'assistanat moderne est celui sur lequel la connaissance disponible est la plus faible. Cette asymétrie est logique, et il est peu probable qu'elle change dans les années à venir : elle tient à la discrétion et la confidentialité qui constituent la condition d'exercice de l'assistanat haut de gamme. Pour obtenir des données, nous proposons une enquête directe, conduite auprès des

professionnels et des employeurs concernés, dans un cadre qui garantisse l'anonymat. C'est le premier chantier que l'Observatoire s'assigne pour son édition suivante.

07

Chapitre 7 – Formation et professionnalisation

7.1 Une demande qui précède l'offre

Les six chapitres précédents ont établi un métier dont le contenu se déplace vers des compétences que sa formation initiale n'a jamais eu pour objet de transmettre. Reste à savoir comment les professionnels acquièrent ce qui leur est désormais demandé.

Le premier signal disponible est celui de la recherche. Les extractions Google Trends conduites en propre sur cinq années montrent une demande publique soutenue sur la requête « formation assistante », ainsi qu'un pic marqué sur « formation assistante privée » en avril 2026. Ce second résultat mérite d'être relevé pour ce qu'il est. Une requête portant explicitement sur le segment privé, formulée par le grand public, sur un métier dont le chapitre 6 a montré qu'aucune statistique ne le compte, indique une demande qui s'exprime là où l'observation institutionnelle est nulle.

Attention, ce signal reste relativement faible, Google Trends mesurant une intensité relative de recherche et non un volume, et ne disant rien des intentions de ceux qui interrogent.

7.2 L'état de l'offre

L'offre de formation au métier se répartit en trois familles, dont les logiques sont distinctes.

La formation initiale relève de l'appareil académique et professionnel classique, avec les diplômes de niveau bac+2 dont le chapitre premier a documenté la progression, de 6 % des professionnels dans les années 1980 à 23 % sur la période 2017-2019. Elle transmet un socle administratif, bureautique et gestionnaire.

La formation certifiante inscrite aux répertoires nationaux constitue la deuxième famille. Elle donne accès aux financements publics et fait l'objet d'un enregistrement auprès de France Compétences, soit au Répertoire national des certifications professionnelles pour les titres complets, soit au Répertoire spécifique pour les certifications de compétences.

La formation professionnelle continue non certifiante forme la troisième, et la plus vaste. Elle regroupe l'offre des organismes privés, certifiés ou non au titre de Qualiopi, dont les contenus ne font l'objet d'aucun enregistrement national.

Pour plus de détails sur les formations disponibles : Le répertoire de France Compétences recense vingt certifications indexées sur le descripteur Formacode 35047, secrétariat

assistanat direction³⁶. Sept sont actives, treize sont éteintes. Dix-huit relèvent du Répertoire national des certifications professionnelles, deux du Répertoire spécifique.

Deux constats en découlent.

Le premier tient à la longévité des formations : près de deux certifications sur trois enregistrées sur ce périmètre ne sont plus actives. Des certificateurs ont porté ce métier avant de renoncer au renouvellement de leur enregistrement, ce qui correspond au recul des projets de recrutement observé sur les trois derniers millésimes de l'enquête Besoins en main-d'œuvre.

Le second tient au nom. Une recherche portant sur l'intitulé « assistant de direction » ne retourne que deux certifications actives, quand sept portent l'indexation correspondante. Le métier se certifie donc très majoritairement sous d'autres appellations que la sienne. Le constat rejoint celui établi à propos des nomenclatures statistiques, qui ne recensent aucun des intitulés les plus fréquents du segment. Les deux appareils publics qui décrivent ce métier le désignent par une appellation que les offres d'emploi ont largement abandonnée.

Le Répertoire spécifique, conçu pour enregistrer les compétences complémentaires et transversales, ne compte que deux enregistrements sur ce périmètre. L'instrument le mieux adapté à la certification des compétences vers lesquelles la valeur du métier se déplace demeure, à ce jour, presque inutilisé.

7.3 L'angle mort de l'offre

Au vu de ces données, un constat semble s'imposer.

Le chapitre 4 a établi que les compétences valorisées par les employeurs relèvent désormais de la posture, du jugement, de la régulation émotionnelle et de la qualité relationnelle. Le chapitre 5 a établi que les tâches d'exécution administrative se délèguent progressivement aux outils et le chapitre 3 a établi que la dispersion des rémunérations au delà de dix ans d'expérience s'explique par des critères de périmètre qu'aucune grille ne mesure.

L'appareil de formation, lui, s'est construit sur le socle administratif. Les diplômes de niveau bac+2 du métier transmettent la bureautique, la gestion, la comptabilité et la correspondance. Ce sont exactement les compétences dont le Forum économique mondial anticipe le déclin de valorisation, et que le FMI classe en exposition forte et complémentarité faible.

Il en résulte un décalage que ce rapport constate sans être en mesure de le chiffrer. Le métier se paie de plus en plus pour des compétences qui ne sont pas enseignées dans les cursus classiques de l'assistanat. Un écart existe donc entre ce que l'appareil de formation transmet et ce que le marché rémunère, et cet écart s'élargit à mesure que le déplacement documenté au chapitre 4 se poursuit.

³⁶ France Compétences, *Répertoire national des certifications professionnelles et Répertoire spécifique*, recherche par Formacode 35047, France entière, <https://www.francecompetences.fr>

7.4 La reconversion, un phénomène qui touche tous les secteurs

Le métier est un métier de reconversion, et les données nationales permettent d'en cadrer le phénomène.

Environ 1,4 million d'actifs changent de métier chaque année en France, soit de l'ordre de 7,4 % de l'ensemble des actifs, et 6,2 % des actifs ont changé de métier en 2025 selon l'INSEE. L'aspiration excède largement le passage à l'acte: près d'un actif sur deux envisage une reconversion, contre 33 % avant 2020. Le changement radical demeure rare, puisque seuls 15 % des cadres ayant un projet de reconversion optent pour un métier totalement différent, tandis que 60 % se réorientent vers un métier proche de leur domaine actuel ou changent simplement de secteur.

Deux résultats concernent directement ce rapport et les métiers de l'assistanat.

Le premier tient aux motivations. L'amélioration de la rémunération est citée par 55 % des actifs en reconversion et la progression de carrière par 53 %, tandis que 31 % souhaitent devenir leur propre patron. Cette dernière proportion recoupe la diversification des statuts documentée au chapitre 2, où l'exercice indépendant progressait pendant que le salariat du métier se contractait.

Le second tient aux freins. La peur de l'échec est citée par 34 % des actifs et les craintes financières par 28 %, et 60 % déplorent des difficultés d'accès aux dispositifs d'accompagnement à la transition professionnelle. Par ailleurs, 67 % des actifs privilégient les formations diplômantes et 85 % souhaitent qu'elles soient intégrées au temps de travail.

Ce dernier chiffre pose une difficulté au métier qui nous occupe. Une préférence massive pour le diplômant, appliquée à un métier dont le contenu se déplace vers des compétences que les diplômes existants ne couvrent pas, produit une impasse. Le candidat cherche un titre, le marché rémunère une posture, et l'appareil de certification ne les fait pas encore coïncider.

7.5 Les dispositifs, comme éléments de contexte

Le financement de la formation conditionne l'accès au métier, et le paysage a bougé au 1er janvier 2026.

Le Compte personnel de formation demeure le dispositif principal, avec 1,4 million de bénéficiaires en 2024 et plus de 2,3 millions de formations financées en 2025 selon le bilan du ministère du Travail. Le montant moyen des achats s'établit à 1 322 euros. Ce dispositif connaît en 2026 une évolution de ses règles, avec un plafonnement et l'exclusion de certaines formations de son périmètre.

Le Projet de transition professionnelle, géré par les associations Transitions Pro, prend en charge tout ou partie de la rémunération pendant une formation longue. Il est connu de 49 % des actifs, proportion en progression de six points depuis 2020, et 92 % des personnes accompagnées dans un projet financé ont concrétisé ou poursuivi activement leur reconversion six mois après la fin de leur formation.

Une réforme est entrée en vigueur au 1er janvier 2026, avec la mise en place d'un cadre unifié dit période de reconversion, qui remplace progressivement plusieurs dispositifs antérieurs

jugés peu lisibles. S'y ajoutent, pour les demandeurs d'emploi, l'Aide individuelle à la formation et la Préparation opérationnelle à l'emploi, et pour les salariés licenciés économiques le Contrat de sécurisation professionnelle, dont 91 000 personnes ont bénéficié en 2024.

Le Conseil en évolution professionnelle, gratuit et accessible à tout actif, constitue le point d'entrée public de ces dispositifs.

Nous présentons ces éléments comme un contexte, et nous nous abstenons de tout conseil sur leur mobilisation. Signalons simplement le constat qui traverse les sources: les dispositifs existent et l'obstacle principal réside dans le défaut d'information.

7.6 L'enjeu de certification du secteur

Une certification enregistrée aux répertoires nationaux repose sur un référentiel de compétences et un référentiel d'évaluation. Or les compétences que le marché valorise désormais, à savoir le discernement, l'anticipation, la qualité relationnelle et la capacité à décider sans instruction, sont précisément celles dont l'évaluation objective est la plus difficile à établir. Certifier une posture pose un problème méthodologique que certifier une compétence bureautique ne pose pas.

Cette difficulté est structurelle et elle n'est pas propre au métier d'assistant. Elle explique néanmoins pourquoi l'appareil de certification suit avec retard le déplacement que ce rapport documente. Il est plus aisé d'enregistrer un référentiel sur des compétences observables que sur des compétences relationnelles, et la statistique publique connaît la même difficulté, comme le chapitre premier l'a montré à propos des nomenclatures.

7.7 Ce que ce chapitre établit

Le métier suscite une demande de formation que les signaux publics documentent, y compris sur son segment privé, celui qu'aucune statistique ne compte. Il constitue un métier de reconversion parmi d'autres, dans un pays où 1,4 million d'actifs changent de métier chaque année et où près d'un actif sur deux y songe.

L'appareil de formation qui y conduit s'est construit sur un socle administratif, au moment où le marché déplace sa valorisation vers des compétences de posture. Le rapport constate ce décalage sans le mesurer, faute d'avoir codé les référentiels existants. Il constate également que l'appareil de certification rencontre, pour enregistrer ces compétences, la même difficulté que la statistique publique rencontre pour les compter.

Clôture

Perspectives

Ce rapport dresse un état des lieux à date. Nous en retenons quatre points, qui constituent aussi le programme de travail du Baromètre à venir.

Le métier est mal compté. Trois appareils publics le décrivent, et aucun ne le saisit dans son ensemble. Les nomenclatures le classent selon le statut d'emploi autant que selon la fonction, ce qui rend l'exercice indépendant invisible. Les enquêtes d'intention n'atteignent pas les employeurs qui recrutent hors annonce. Les projections démographiques et les intentions d'embauche déclarées orientent le lecteur dans deux directions opposées, sans que l'on puisse dire pour l'instant que l'une est fausse : toute affirmation sur l'effectif total du métier en France relève, en l'état, de l'approximation.

Le métier est mal nommé. Deux certifications actives seulement portent son intitulé, quand sept portent l'indexation correspondante. Les appellations les plus courantes du haut du marché ne figurent dans aucune nomenclature publique. Un métier change d'abord de nom, ensuite de définition, et les instruments qui l'observent enregistrent le même retard, qu'il s'agisse de la statistique publique, des grilles de rémunération ou de l'appareil de certification.

Le volume recule pendant que le contenu se transforme. Les projets de recrutement d'assistants de direction perdent plus d'un quart en deux exercices, plus vite que l'ensemble du marché du travail, tandis que les employeurs déclarent recruter plus facilement d'année en année. Dans le même temps, les compétences attendues se déplacent vers le jugement et autres soft skills.

Le segment le mieux rémunéré est le moins documenté. L'assistantat privé, celui qui s'exerce auprès de familles, de structures patrimoniales ou de dirigeants à titre personnel, ne fait l'objet d'aucune étude de rémunération publiée, d'aucune ventilation de branche et d'aucune individualisation statistique en France. Cette asymétrie tient à la nature même du métier, basé sur la confidentialité, ce qui constitue un défi pour l'obtention de données réelles.

Ce que nous suivrons l'an prochain

Quatre indicateurs seront reconduits à périmètre constant : les projets de recrutement et le taux de difficulté déclarée des deux familles professionnelles concernées, le nombre de certifications actives sur le périmètre du métier, la progression de l'exercice indépendant dans le secteur d'activité correspondant, et les grilles de rémunération publiées par les cabinets spécialisés. Trois chantiers restent ouverts : la mesure de l'usage réel des outils d'intelligence artificielle par les professionnels, le codage des référentiels de certification existants, et une enquête directe auprès des professionnels du segment privé, dans un cadre garantissant l'anonymat.

Ce rapport est un point de départ. Nous invitons toute contradiction, toute donnée complémentaire et tout témoignage qui permettraient d'en corriger les manques.