



Étude thématique

Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance

Une première cartographie des flux d'emplois

*L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA),
association paritaire régie par la loi du 1er juillet 1901,
a été créée par la FFSA et le GEMA,
devenus le 8 juillet 2016 : Fédération Française de l'Assurance - FFA*



Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'OEMA conduit des enquêtes et exploite des bases de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner :

- les besoins des entreprises en matière de compétences et de formations,*
- les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- les pratiques de gestion des ressources humaines.*

Il organise et anime des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Il vérifie périodiquement auprès des utilisateurs la qualité et la pertinence de ses travaux.

L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

www.metiers-assurance.org

Cette étude présente trois particularités par rapport aux précédentes productions de l'Observatoire :

- Sur le fond, c'est la première tentative de suivre le devenir des salariés. D'une année sur l'autre, les salariés CDI exercent-ils toujours au sein de la même société ? Si oui, est-ce toujours dans la même (sous) famille de métiers ? A partir de ces deux questions, quatre blocs d'analyse sont présentés : les départs de l'entreprise, les mobilités internes, les sources de recrutement interne et externe, le lien entre différents indicateurs RH et les mouvements de mobilité.
- Sur la forme, la structure du texte est également modifiée. Après la présentation introductive de l'étude, 13 notes thématiques vous sont proposées. Chacune peut être lue indépendamment des autres, dans l'ordre qui vous convient et selon vos centres d'intérêt.
- Enfin, les produits de l'étude sont utilisés pour actualiser la nomenclature des métiers. Pour les 59 fiches des sous-familles de métiers, une mesure statistique vient désormais étayer les passerelles et aires de mobilité recensées. Une cartographie utile pour quiconque réfléchit à un projet professionnel.

La base de données du ROMA n'a pas été conçue dans la perspective d'une exploitation longitudinale. Son contenu impose des contraintes d'exploitation statistique. Mais même avec ces limites, les résultats obtenus s'avèrent d'une grande richesse à l'échelle des (presque) 150 000 salariés qui la composent.

Cette exploration, plus que des chiffres, nous semble ouvrir de nouvelles perspectives sur de nombreux thèmes.

Paris, le 18 octobre 2016.

Remerciements

L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance tient à remercier l'ensemble des correspondants et équipes des sociétés d'assurances, pour leur collaboration à la constitution de la base de données sociales et formation sans laquelle cette étude sur la mobilité n'aurait pu être réalisée.

Par ailleurs, les résultats de l'exploitation statistique ont été présentés et discutés dans un Groupe de travail à qui nous adressons également tous nos remerciements :

Nadia	ATMANI	GROUPAMA SA	Responsable Emploi & Mobilité DRH Groupe
Filiep	BEELEN	MACIF	Responsable Recrutement et Mobilité à la DRH
Emmanuelle	BRUSADIN	SMA Groupe	Déléguée Ressources Humaines
Isabelle	DANIEL	AXA France	Chef de projets RH - Mobilité
Janick	DEBREF	MAIF	Responsable Développement Carrières & Mobilités
Marion	DIETRICH	AXA	Responsable du Recrutement & de la Mobilité
Olivier	FERNANDES	MATMUT	Responsable Pôle Gestion des carrières
Brice	FLEURIEL	PREVOIR	Responsable Réseaux Commerciaux/Insp.RH
Sadek	FODIL	AMDM	Chargé de gestion RH
Anne	GALLE	AVIVA	Chargée de développement des carrières
André	GLOAGUEN	Covéa / MMA	Responsable Recrutement & Mobilité interne
Laura	GRAIZ	ALLIANZ	Direction RH
Charlotte	GUY-DUQUESNE	ALLIANZ	Responsable du développement RH & de la diversité
Véronique	JOLLY	Covéa	Directrice Dév. des parcours & des compétences
Sandrine	LANGOUET	AG2r LA MONDIALE	Responsable Recrutement & Mobilité
Valérie	LEBERRE	Covéa / MMA	Responsable Prospective Métiers & Compétences
Yannick	LE MAY	GENERALI	Responsable Emploi & Organisation
Leïla	MAMET	SMACL	Adjointe du responsable RH
Laurent	MARQUET	PREVOIR	Responsable RH
Eric	MESSAOUDI	MAIF	Conseiller du DRH
Céline	PELEGRIN	AXA France	Responsable Mobilité & Accompagnement
Philippe	RENAULT	CNP Assurances	Responsable Mission RH - Centre d'Arcueil
Taous	SEHAD	AG2r LA MONDIALE	Responsable Recrutement & Mobilité
Sylvie	TOUDIC	GROUPAMA	Responsable Communication Employeur
Aurélia	TIERCELIN-TOSETTI	SMA Groupe	Responsable Mobilité Emploi à la DRH

Sommaire

Remerciements	2
----------------------------	----------

Présentation de l'étude

D'un inventaire de fin d'année à une analyse des flux	5
--	----------

- Les apparences d'un long fleuve tranquille
- Sous le stock, des flux
- Du constat au pilotage

Comprendre l'emploi dans l'assurance : de la photo au film	6
---	----------

- Mettre à jour les dynamiques de l'emploi dans l'assurance
- Trois perspectives combinées d'exploitation statistique
- 13 notes thématiques

Enseignements, limites et prolongements de l'étude	8
---	----------

- Quelques enseignements de l'étude
- Les limites de l'étude
- Les prolongements de l'étude

Notes thématiques sur les mobilités dans l'assurance

A – Les départs de l'entreprise	10
--	-----------

Note 1 - Les départs en fin de carrière

Note 2 - Les flux de départs en cours de carrière

Note 3 - Les caractéristiques sociodémographiques des départs en cours de carrière

B – Les mobilités internes	20
---	-----------

Note 4 - Les mobilités inter-familles

Note 5 - Les mobilités intra-famille

Note 6 - La destination des mobilités internes par sous-famille de métiers

Note 7 - Vue d'ensemble des flux de mobilité interne et externe dans l'assurance

C – Les sources de recrutement interne et externe	30
--	-----------

Note 8 – La répartition interne/externe du recrutement par famille de métiers

Note 9 – L'origine des recrutements internes par sous-famille de métiers

Note 10 – L'évolution des effectifs CDI et CDD : quelle relation ?

D – Quelques thématiques RH associées à la mobilité	39
--	-----------

Note 11 – Mobilité interne et formation

Note 12 – Mobilité interne et changement de classe

Note 13 – Mobilité interne et management



Présentation de l'étude

D'un inventaire de fin d'année à une analyse des flux

• Les apparences d'un long fleuve tranquille

A la lecture des rapports annuels successifs du ROMA, l'évolution de l'emploi dans l'assurance a toutes les apparences d'un long fleuve tranquille. Depuis 10 ans, l'évolution annuelle de l'effectif salarié oscille dans une bande étroite comprise entre -0,3% et +2,9%. La féminisation, le vieillissement et l'augmentation du poids des cadres et des niveaux de diplômes déroulent inexorablement leurs quelques dixièmes de points de progression annuelle. Age moyen ou poids des différentes familles de métiers fluctuent très lentement. Il n'est guère que quelques chiffres, comme celui du nombre de salariés en alternance, dont la croissance répétée à deux chiffres suggère une évolution en accéléré.

Pourtant d'autres indicateurs plus récemment introduits (Baromètre 2015) témoignent d'évolutions plus erratiques. Par exemple, après une hausse de 3,5% en 2013, le nombre de recrutements en CDI hors alternance a reculé de 10,7% en 2014. Sur l'année, la quasi stabilité du total des entrées (-0,5%) est la résultante de deux évolutions contrastées : une baisse du nombre de contrats CDI de 9,9% et une augmentation du nombre total de contrats CDD de 10,7%, notamment due à la hausse de l'alternance. Au global, ce recalibrage de la structure des entrées ne laisse d'autre trace, cette année-là, qu'une apparente quasi stabilité des effectifs de branche consolidés (-0,3%).

L'enquête statistique ROMA est réalisée chaque année auprès des entreprises de la branche assurance. Un taux de réponse exceptionnel permet d'actualiser depuis vingt ans une base de données représentant plus de 95% des salariés du secteur. 35 rubriques RH sont ainsi régulièrement renseignées à partir des SIRH de chaque société et consolidées dans la base de données de l'Observatoire. Le fichier du ROMA est une photographie des salariés présents à l'effectif au 31 décembre. Ces données consistent soit dans des caractéristiques sociodémographiques, soit dans des informations caractérisant le poste et les activités exercées. L'analyse de ces données fait l'objet d'une publication annuelle dans le Rapport de l'Observatoire sur les Métiers des salariés de l'Assurance (ROMA).

Une seconde enquête, ROFA, réalisée par l'Observatoire porte, quant à elle, sur la formation continue de ces mêmes salariés.

• Sous le stock, des flux

Les premiers chiffres évoqués ci-dessus correspondent à des indicateurs de "stock". Le nombre de salariés, le taux de cadres ou de femmes, l'âge moyen... sont relevés lors d'un jour d'inventaire à la fin de chaque année. Les variations calculées entre deux exercices sont obtenues par la comparaison de deux niveaux. Par exemple, on comptait 146 600 salariés dans l'assurance au 31 décembre 2014 contre 147 100 au 31 décembre 2013, soit une baisse de 0,3%.

Mais le constat du tassement de ces effectifs ne nous dit rien sur ses causes. Le niveau des sorties a-t-il dépassé celui des entrées parce que les premières ont augmenté plus vite que les secondes ? Ont-elles baissé moins rapidement ? Ces deux variables ont-elles évolué dans des sens différents ? La variation des sorties s'explique-t-elle par un afflux de départs à la retraite ou par une évolution du turnover en cours de carrière ? La variation des entrées provient-elle, et si oui dans quelle proportion, des CDI ou des CCD ? C'est dans l'exposé de la deuxième série d'indicateurs que nous pouvons trouver quelques éléments de compréhension.

• Du constat au pilotage

Si les stocks et leurs variations se constatent, seule la mesure des flux dont ils sont la résultante permet de les expliquer. Le passage par les flux est aussi la condition du pilotage des ressources humaines. Un indicateur conçu dans une logique de stock donne, par exemple, le taux de féminisation des cadres. Le ROMA 2015 nous apprend ainsi qu'à fin 2014, 48% des cadres sont des femmes, mais que seulement 37% des femmes sont des cadres. Ces chiffres sont la résultante de plusieurs décennies de décisions de recrutement et de promotion. Ils ne disent rien des effets des politiques récentes engagées dans le domaine de l'égalité hommes / femmes.

Si on concentre maintenant l'analyse sur le flux des promotions, on peut alors vérifier les progrès réalisés. Pour les salariés des classes 5 à 7, la probabilité de promotion des femmes est désormais égale à celle des hommes. Elle demeure légèrement inférieure pour les classes 4 avec un écart qui s'est cependant réduit au cours des dernières années. Cet exemple illustre l'intérêt d'aller chercher derrière les indicateurs de stocks la mesure des mouvements qui les (re)composent. Cet apport motive l'extension à de nouveaux territoires d'une "orientation flux" de l'exploitation de l'enquête annuelle du ROMA.

Comprendre l'emploi dans l'assurance : de la photo au film...

• Mettre à jour les dynamiques de l'emploi dans l'assurance

Au moyen d'une analyse des flux, l'objectif de cette étude est d'essayer de mieux comprendre les dynamiques de l'emploi qui traversent l'assurance. Il s'agit également de mettre à jour leurs déterminants, voire les actions éventuelles qui pourraient en influencer le cours.

Un nouvel éclairage sur la recomposition de la famille Marketing

L'inventaire annuel nous informe que les effectifs CDI de la famille Marketing ont baissé de 1,6% en 2014. Sous ce qui apparaît comme un léger tassement, un important renouvellement des effectifs est en réalité à l'œuvre.

22,1% des CDI qui travaillaient dans la famille Marketing en 2013 l'ont quitté en 2014 : 40% d'entre eux sont partis de la société, 60% ont rejoint par mobilité interne une autre famille de métiers. En plus de ces mouvements, 7,4% des collaborateurs ont changé de sous-famille à l'intérieur de la famille Marketing.

Au total, ce sont près de 30% des collaborateurs de cette famille qui ont connu un mouvement de mobilité. S'agissant de la mobilité interne (intra ou inter-familles), la consultation du site actualisé (juin 2016) de l'Observatoire nous apprend vers lesquelles des 59 sous-familles de la nomenclature ces marketeurs mobiles se dirigent (voir détail : www.metiers-assurance.org / Famille Marketing).

Après l'analyse des flux CDI sortants, l'examen des flux CDI entrants nous permet de mieux comprendre le *sourcing* de cette famille. Près de 87% des collaborateurs qui intègrent la famille disposent déjà d'une ancienneté au sein de l'entreprise. Le recrutement externe ne pèse que 13% des entrées. Pour les collaborateurs issus de la mobilité interne, on peut ainsi connaître le poids des différentes sous-familles d'origine (voir détail : www.metiers-assurance.org / sous-familles Marketing).

• Trois perspectives combinées d'exploitation statistique

Chacun des 145 000 salariés recensés chaque année dans la base de données du ROMA est rattaché à l'une des 59 sous-familles de la nomenclature des métiers, elles-mêmes regroupées en 15 familles de métiers.

Dans cette étude, nous appellerons "collaborateur mobile", un salarié que l'on ne retrouve pas dans la même sous-famille de métiers d'un exercice sur l'autre. Ces sorties peuvent correspondre à des départs de l'entreprise, à des mobilités intra-famille ou au passage d'une famille à l'autre.

Dans cette étude, trois perspectives sont combinées pour analyser ces flux de la mobilité fonctionnelle :

- la première s'attache à qualifier les flux de mobilité sortants. Par exemple, les départs de l'entreprise, le passage d'une famille à l'autre, le changement de sous-famille en son sein. On s'intéresse ici au nombre de salariés qui quittent leur rattachement d'origine et aux destinations qu'ils rejoignent. On compare ensuite les (sous)-familles entre elles pour mieux les caractériser.

- la deuxième perspective prend le point de vue des entités qui accueillent les flux entrants. Au niveau de l'entreprise, de la famille ou de la sous-famille de métiers, on s'interroge sur l'origine des collaborateurs qui les rejoignent. Pour chacun de ces niveaux d'analyse, on mesure l'importance respective de la mobilité externe et de la mobilité interne dans cette "alimentation". On recense et hiérarchise les (sous)-familles de l'entreprise dont ils sont issus.

- la troisième perspective cherche à qualifier le profil des personnes mobiles. On compare les caractéristiques des personnes qui ont quitté l'entreprise par rapport à celles qui y sont restées ; on met pareillement en regard le profil des salariés qui changent de (sous)-famille de métiers avec ceux qui y sont toujours attachés. La comparaison inter-catégories peut porter sur des variables sociodémographiques comme l'âge, le sexe ou la formation initiale ; elle peut également consister à s'interroger sur un traitement différencié de ces populations en matière de formation, promotion, etc.

• 13 notes thématiques

Pour couvrir ces différents aspects, 13 notes thématiques composent cette étude. Chacune aborde une question particulière et peut être lue indépendamment des autres.

Les trois premières notes traitent des départs de l'entreprise des salariés en fin de carrière (Note 1), ou en cours de carrière (Note 2), et avec leurs caractéristiques sociodémographiques (Note 3).

Les quatre suivantes sont dédiées à la mobilité interne. L'examen de la mobilité inter-familles (Note 4) est suivi par celui de la mobilité intra-famille (note 5) et d'une étude sur les sous-familles de destination de la mobilité interne (Note 6). Les résultats des six notes précédentes sont synthétisés dans une vue d'ensemble des flux de mobilités internes et externes dans l'assurance (Note 7).

Les trois notes qui suivent, traitent des sources de recrutement et de remplacement des salariés mobiles. La répartition externe/interne du recrutement par famille de métiers est traitée dans la Note 8. La focale sur l'origine des recrutements internes par sous-famille de métiers fait l'objet de la Note 9. L'évolution comparée des effectifs CDI et CDD est interrogée dans la Note 10.

Les trois dernières adressent des problématiques particulières de gestion RH : mobilité interne et formation (Note 11), mobilité interne et changement de classe (Note 12), mobilité interne et management (Note 13).

Enseignements, limites et prolongements de cette étude

• Quelques enseignements de l'étude

Surprises, confirmations ou nouvelles interrogations, au fil de la lecture de ces notes, on relèvera plusieurs enseignements remarquables. Parmi ceux-ci, l'importance du taux de renouvellement des salariés sur les postes de travail (Note 7). Après que nous nous sommes habitués depuis 15 ans à la perspective d'une augmentation du nombre de départs à la retraite, c'est désormais au reflux du *papy-boom* qu'il convient de se préparer (Note 1). Ce retournement fait davantage ressortir la part déjà prépondérante des départs en cours de carrière (Note 2). Une mobilité externe qui se révèle étroitement corrélée avec l'âge, le sexe et le niveau de formation des salariés (Note 3).

L'importante dispersion des taux de changement inter-familles selon les (groupes de) sociétés atteste l'influence des cultures et politiques RH d'entreprise sur la mobilité interne (Note 4). C'est d'ailleurs moins le taux de mobilité que sa répartition entre l'intra et l'inter-familles qui distingue entre elles les familles de métiers (Note 5). L'examen comparé pour chacune d'elles de la diversité et du poids des dix principales sous-familles d'arrivée révèle la surface très variable des aires de mobilité (Note 6).

Lorsqu'il s'agit de pourvoir les postes libérés par un départ ou nouvellement créés, les familles de métiers se tournent très majoritairement vers la mobilité interne (Note 8). En symétrique des "aires de mobilité", l'examen des "aires de recrutement interne" révèle des structures différentes selon les (sous)-familles de métiers (Note 9). Au total, hors alternance, l'augmentation du nombre de CDD ne s'accompagne pas d'une baisse du nombre de CDI (Note 10).

Les salariés mobiles ne se distinguent pas du reste de la population par un taux d'accès ou une durée moyenne de formation plus élevés (Note 11). Par ailleurs, mobilité et promotion, voire recul dans la classification, sont très étroitement corrélés (Note 12). Enfin, les non managers deviennent plus fréquemment encadrants suite à mobilité (Note 13).

• Les limites de l'étude

Les salariés figurant dans la base de données sont "anonymisés". Ils ne sont pas non plus associés à un identifiant qui les suivraient dans différentes sociétés d'assurances, fussent-elles rattachées à un même groupe. Ce qui est contraint pour le statisticien constitue

aussi une protection d'un point de vue "informatique et liberté". Elle empêche, de fait, de tracer la carrière des collaborateurs ou de suivre leur évolution au sein d'une même société sous différents types de contrats (CDI, CDD, Alternance...). Pour ces raisons, cette première exploration des flux de mobilités concerne les seuls mouvements de CDI entre 2013 et 2014.

Par ailleurs, cette carte statistique ne recouvre pas tous les territoires de la mobilité. Au sens de la définition retenue pour cette étude, une personne est réputée mobile si elle change de sous-famille de métiers.

Or les exemples abondent de changements significatifs de poste qui laissent la sous-famille de rattachement inchangée. Comme le rappelle la Note 7, c'est par exemple le cas d'un souscripteur de produits auto qui devient souscripteur polyvalent en lard ; ou d'un indemnisateur qui, intervenant sur l'ensemble du processus d'indemnisation, se spécialise désormais sur la seule ouverture des sinistres ; ou encore, d'un collaborateur qui accède à une fonction de management au sein de la même activité (à l'exception des vendeurs commerciaux itinérants). L'ignorance de ces mouvements indétectables dans l'enquête ROMA mineure, de fait, la mesure statistique de la mobilité.

A l'inverse, certaines modifications de sous-familles de rattachement peuvent ne pas correspondre à un changement de poste. Cela peut se produire lorsqu'une DRH décide d'actualiser la qualification des postes de l'entreprise au regard de la nomenclature. Si elle le fait toutefois, c'est probablement qu'elle considère que le rattachement d'hier n'est plus justifié par la réalité des activités d'aujourd'hui. Pour les salariés titulaires, c'est une mobilité sur le même poste ("nominal") que les transformations du travail et des compétences viennent solliciter.

D'autres formes encore plus subtiles de mobilité s'épanouissent aujourd'hui que l'appareil statistique ne permet pas non plus de prendre en compte. Détachements, intérimis internes, missions, projets de transition... ponctuent de plus en plus souvent les parcours professionnels et doivent aussi être intégrés dans notre compréhension des mobilités dans l'assurance.

• Les prolongements de l'étude

Sous ces limites, l'exploitation "orientée flux" du ROMA nous paraît riche d'enseignements.

Les treize notes statistiques ouvrent de nouveaux chapitres et composent une nouvelle perspective. En prolongement de ceux-ci, d'autres travaux à venir peuvent nous aider à suivre et à décrypter les transformations du secteur de l'assurance.

Certains indicateurs, proposés pour la première fois dans cette étude, seront désormais suivis et actualisés chaque année dans le cadre du ROMA. Les entreprises désireuses de se situer pourront ainsi y trouver de nouvelles valeurs de branche pour se comparer. De même, les salariés réfléchissant à une mobilité disposent sur le site de l'OEMA des dix destinations de mobilité statistiquement les plus fréquentes à partir de leur sous-famille de métiers. D'autres travaux, enfin, pourraient venir reprendre et compléter des questions décisives et complexes que nous n'avons pu ici qu'à peine explorer.

Notes thématiques sur les mobilités dans l'assurance

A – Les départs de l'entreprise

Note 1 - Les départs en fin de carrière

- Seuls 3 départs de l'entreprise sur 10 interviennent en fin de carrière
- Le reflux du *papy-boom* dans les entreprises d'assurances
- La dispersion de l'âge de cessation d'activité
- Quelles conséquences RH d'un départ de l'âge de la retraite ?

Note 2 - Les flux de départs en cours de carrière

- Sur 10 sorties de l'effectif, 7 interviennent avant 56 ans
- Le turnover en cours de carrière varie considérablement selon les métiers
- Des écarts importants de turnover entre (groupes de) sociétés d'assurances
- Un recul de la mobilité externe concomitant avec celui du recrutement en CDI
- Le taux de mobilité externe varie dans un rapport de 1 à 2 selon les familles de métiers

Note 3 - Les caractéristiques sociodémographiques des départs en cours de carrière

- Le taux de sortie en cours de carrière décroît avec l'âge
- Le taux de sortie des hommes est significativement supérieur à celui des femmes
- Sauf une exception notable, le taux de sortie croît avec le niveau de diplôme initial
- Analyse comparée des turnover par région

Note 1 - LES DEPARTS EN FIN DE CARRIERE

• Seuls 3 départs de l'entreprise sur 10 interviennent en fin de carrière

L'importance de la population en fin de carrière est une variable clé de la GPEC. La perspective de la cessation d'activité de ces collaborateurs libère potentiellement des espaces pour l'embauche et le renouvellement des effectifs. Dans un modèle social privilégiant l'emploi à vie, les départs en fin de carrière ont été naturellement identifiés comme le principal levier d'ajustement des emplois et des compétences. Cette image largement répandue est cependant inexacte dans le secteur de l'assurance.

Si 10,3% des salariés à l'effectif au 31 décembre 2013 ont, toutes causes confondues, quitté l'entreprise en 2014, seuls 32,3% l'ont fait à 55 ans passés. Avec une part de 67,7%, les départs en cours de carrière, à 55 ans et moins, sont deux fois plus nombreux. Cette importance des départs de l'entreprise en cours de carrière se vérifie pour la quasi-totalité des familles de métiers.

Poids des >55ans dans les départs par famille de métiers



• Le reflux du *papy-boom* dans les entreprises d'assurances

Un second facteur relativise l'importance, peut-être un peu exclusive, des départs à la retraite dans la réflexion sur la GPEC. La montée du *papy-boom* a certes alimenté la croissance de la population des séniors. L'augmentation des départs à la retraite qui s'en est suivi a favorisé le recrutement de nouvelles générations de collaborateurs. Ces arrivées ont aidé à négocier la transformation des métiers consécutive à l'industrialisation de l'assurance. Cette vague du *papy-boom*, si elle a bien été réelle, est cependant derrière nous. Comme on peut le vérifier dans le graphique ci-après, le nombre de collaborateurs dans leur 55^{ème} année atteint un pic en 2009 avant de revenir en 2014 à un niveau inférieur à celui d'il y a 10 ans auparavant.



Ce tarissement relatif du flux entrant dans la catégorie des séniors contribue au ralentissement récent du poids croissant de cette population dans les effectifs salariés de la branche.

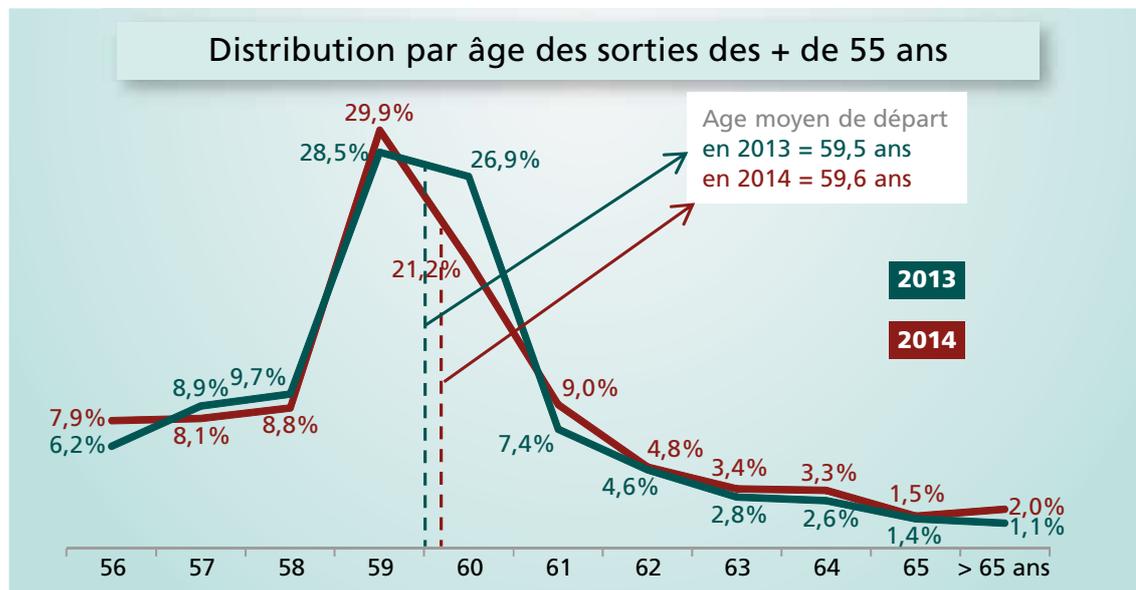


La variation, ramenée à +0,3 point entre 2012 et 2014, semble annoncer l'atteinte d'un plateau. C'est le ralentissement des sorties de l'entreprise - lié à la période transitoire d'une augmentation de l'âge des départs à la retraite - qui pourrait désormais entretenir l'importance de la population des séniors dans les entreprises d'assurances.

• **La dispersion de l'âge de cessation d'activité**

Pour 100 salariés de plus de 55 ans à l'effectif à fin 2013, 22 ont quitté l'entreprise au cours de l'année 2014. L'âge moyen des départs des sortants de plus de 55 ans était de 59,6 ans en 2014 contre 59,5 ans en 2013.

Le graphique ci-après présente la distribution des âges de cessation d'activité des collaborateurs âgés de plus de 55 ans.



En 2014, 85% de ces sorties sont intervenus avant 62 ans, âge légal de la retraite. 55% des sortants n'avaient pas même atteint l'âge de 60 ans.

• Quelles conséquences RH d'un départ de l'âge de la retraite ?

Même à dispositions réglementaires et conventionnelles inchangées, le scénario d'augmentation de l'âge effectif de cessation d'activité est le plus probable. En effet, la résorption progressive des carrières longues ainsi que les nouvelles dispositions des règles complémentaires poussent dans ce sens. Par ailleurs, d'autres motivations ou contraintes personnelles (accompagnement d'enfants, remboursement d'emprunts...) peuvent inciter les salariés à ne pas faire valoir immédiatement leurs droits à la retraite.

Cependant, au sein de la population des séniors, différents groupes doivent être distingués. D'un côté, les salariés qui ont quitté leur activité à 61 ans et plus, de l'autre, des séniors qui quittent l'entreprise entre 56 et 58 ans, lesquels représentent 25% des départs. Pour toutes ces classes d'âges en 2014 on observe une augmentation de leur importance par rapport à 2013 (cf. graphique). Pour ces populations, l'analyse sociodémographique révèle une nette surreprésentation des premiers niveaux de formation initiale, des femmes et des non cadres.

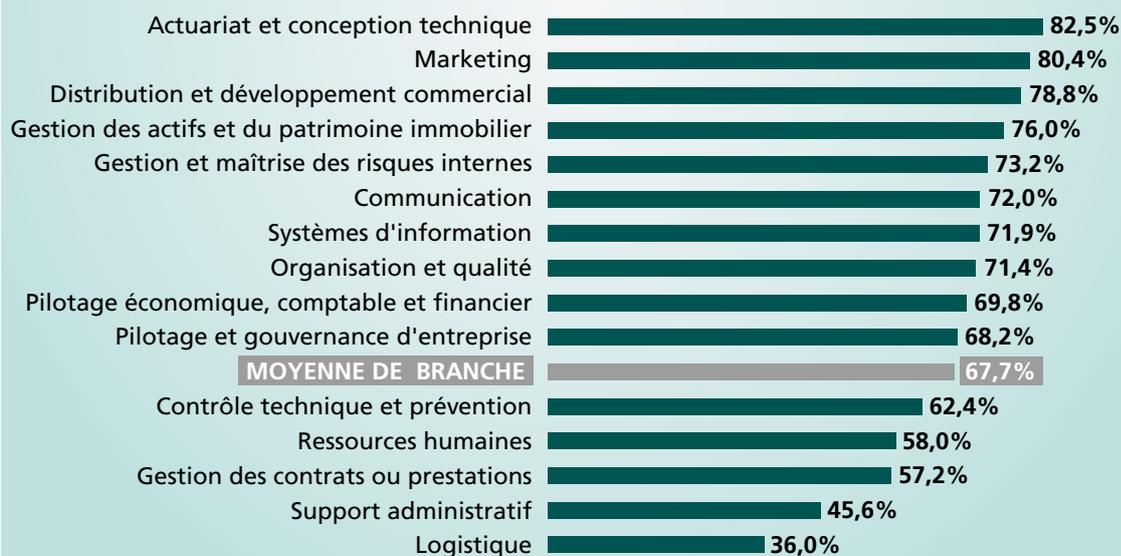
Au terme de cette reconnaissance, différentes questions doivent être posées. L'âge du départ des séniors va-t-il continuer à augmenter ? Si oui, cette augmentation aura-t-elle pour effet de combler l'écart qui existe aujourd'hui entre le moment du départ effectif et celui de l'âge de la liquidation de la retraite à taux plein ? Cette résorption, si elle intervient, sera-t-elle de même ampleur pour toutes les catégories sociodémographiques ? Seul un suivi récurrent sur ces questions permettra de tracer ces évolutions et de les éclairer.

Note 2 - LES FLUX DE DEPARTS EN COURS DE CARRIERE

• Sur 10 sorties de l'effectif, 7 interviennent avant 56 ans

Si la démographie des populations proches de la retraite est centrale dans les réflexions GPEC, la problématique des sorties en cours de carrière est peut-être moins reconnue. Elle constitue pourtant la partie principale du turnover de l'entreprise. Au total, 10,3% des salariés présents à l'effectif au 31 décembre 2013 ont quitté leur société en 2014. Sur ce total, les deux tiers de ces départs (67,7%) sont intervenus avant 56 ans. Pour une sortie en fin de carrière, on en compte deux en cours de carrière. On est ainsi loin de l'image de salariés qui, une fois entrés dans l'entreprise, ne la quitteraient que pour prendre leur retraite. Ce profil moyen de branche se vérifie au niveau des familles de métiers. Sauf deux exceptions, les sorties avant 56 ans sont majoritaires pour l'ensemble des familles de métiers.

Poids des ≤55ans dans les départs par famille de métiers



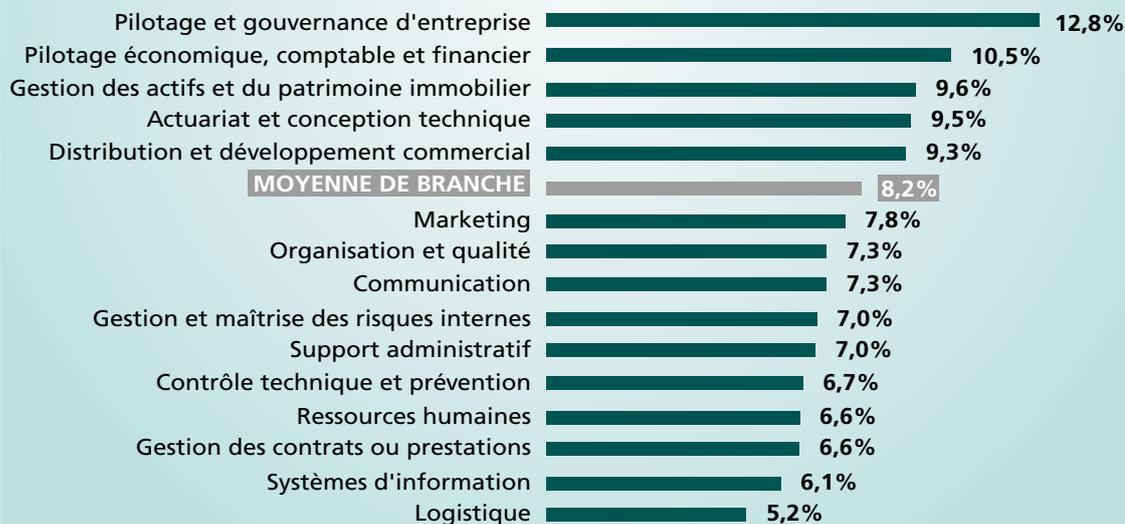
• Le turnover en cours de carrière varie considérablement selon les métiers

Les différences observées entre familles de métiers peuvent découler de leur structure démographique. Par exemple, le poids des seniors dans l'effectif des familles Logistique et Support Administratif est sensiblement supérieur à celui des familles Marketing ou Actuariat et Conception technique.

Le calcul d'un taux de turnover par classe d'âge permet de neutraliser cet effet de structure. L'indicateur que nous utilisons mesure le taux de départs en 2014 des collaborateurs qui avaient 55 ans et moins au 31 décembre 2013. Au global branche, il s'établit à 8,2%.

Comme le montre le graphique suivant, le classement des familles suivant ce critère fait ressortir des différences importantes entre familles de métiers.

Taux de turnover des ≤55ans par famille de métiers



Ainsi, sur 100 collaborateurs de la famille Pilotage et gouvernance d'entreprise âgés de 55 ans et moins, près de 13 ont quitté l'entreprise au cours de l'année 2014. Ils sont deux fois moins nombreux dans ce cas pour les familles Systèmes d'information ou Logistique.

• Des écarts importants de turnover entre (groupes de) sociétés d'assurances

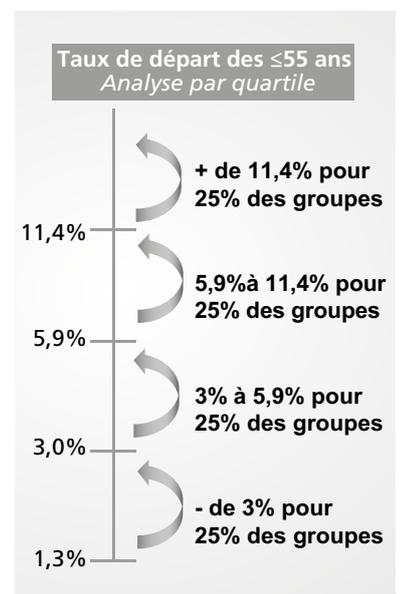
27 (groupes de) sociétés représentent 91,9% des effectifs du secteur. Leur étude comparée révèle la forte dispersion du taux de départ en cours de carrière.

Si ce taux est supérieur à 11,4% pour 25% des entreprises, il ne dépasse pas 3% pour les entreprises où le turnover en cours de carrière est le plus faible.

• Un recul de la mobilité externe concomitant avec celui du recrutement en CDI

Le taux de sortie en fin de carrière ne varie guère ou très lentement d'une année sur l'autre. 22,5% des salariés de plus de 55 ans au 31 décembre 2012 ont quitté l'entreprise en 2013. Un an plus tard le ratio correspondant ressortait à 22%. A l'inverse, le même ratio pour les salariés de 55 ans et moins apparaît beaucoup plus volatil passant de 11,2% à 8,2% soit une baisse d'un quart.

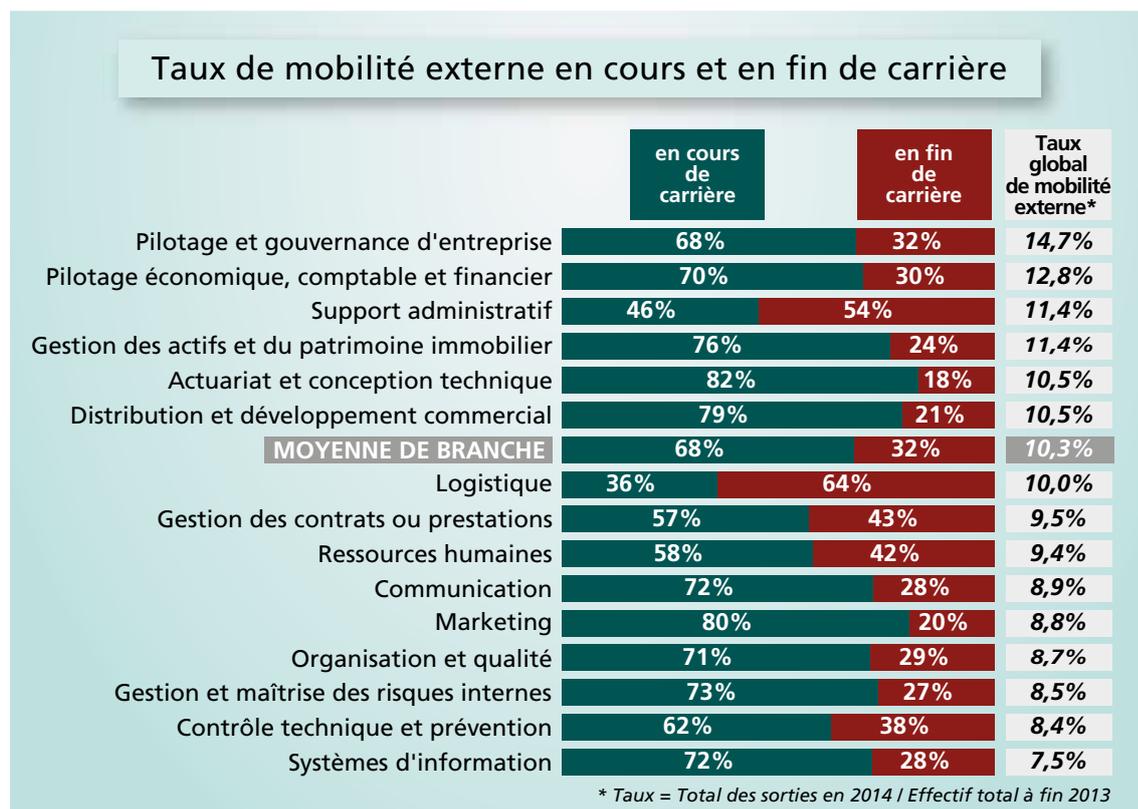
Notre ignorance de la destination de ces sortants (une autre entreprise d'assurances, une autre branche professionnelle, une interruption d'activité...) rend l'analyse de ces fluctuations difficile. Plusieurs indices convergent cependant pour penser que le passage d'une société d'assurances à une autre constitue une part importante de ces flux sortants. Les recrutements CDI opérés par les sociétés d'assurances concernent majoritairement des collaborateurs expérimentés. En 2014, 51% avaient un âge compris entre 30 et 45 ans, 8% entre 46 et 55 ans.



Dans ce contexte, on ne peut manquer de rapprocher la baisse de la mobilité externe (-19,5% en 2014) avec le tassement de 10,7% du nombre de recrutements CDI la même année. Tout se passe comme si la fluidité du marché de l'emploi intra-branche se rétractait. Moins de salariés sont embauchés par des sociétés d'assurances parce que moins de salariés quittent les entreprises d'assurances (et réciproquement). Une seule année d'observation ne constitue pas une tendance. Il conviendra de suivre dans les prochaines livraisons du ROMA l'évolution comparée de ces deux indicateurs.

• **Le taux de mobilité externe varie dans un rapport de 1 à 2 selon les familles de métiers**

Si on ajoute aux départs en cours de carrière (55 ans et moins) ceux qui interviennent en fin de carrière (56 ans et plus), et qu'on le réfère à l'effectif d'origine, on obtient un taux global de mobilité externe (incluant donc les départs à la retraite). Le tableau suivant présente le classement des familles selon ce critère.



La moyenne de branche de 10,3% recouvre des différences significatives de niveau et de structure selon les familles de métiers. Le taux global de mobilité externe varie ainsi dans un rapport de 1 à 2. L'examen de la répartition "en cours" versus "fin" de carrière ajoute à l'hétérogénéité du profil des familles de métiers.

Note 3 - LES CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES DES DEPARTS EN COURS DE CARRIERE

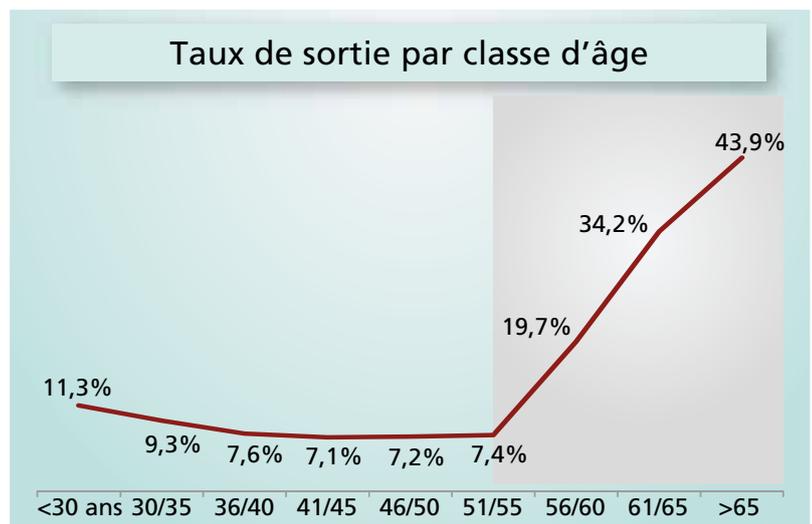
• Le taux de sortie en cours de carrière décroît avec l'âge

Le graphique ci-dessous figure le taux de sortie par classe d'âge des salariés de la branche assurance. Par exemple, sur les 13 860 salariés en CDI qui avaient moins de 30 ans au 31/12/2013, 1 566 avaient quitté l'entreprise au 31/12/2014, soit un taux de sortie de 11,3%.

Le profil de la courbe distingue nettement deux populations. Les taux de sorties par classe d'âge sont relativement homogènes jusqu'à 55 ans ; puis enregistrent une forte augmentation jusqu'à culminer dans les classes d'âge de départ à la retraite.

En considérant plus précisément la première partie de la courbe, on observe un taux de sortie maximum pour les moins de 30 ans, qui décroît avant de se stabiliser à partir de 36/40 ans et demeure quasiment stable jusqu'à 55 ans.

Comme nous allons le voir ci-après, l'analyse des taux de sortie par sexe, famille de métiers, niveau de formation, etc. conduisent au même constat : quelles que soient les populations étudiées, les départs en cours de carrière sont une fonction décroissante de l'âge.

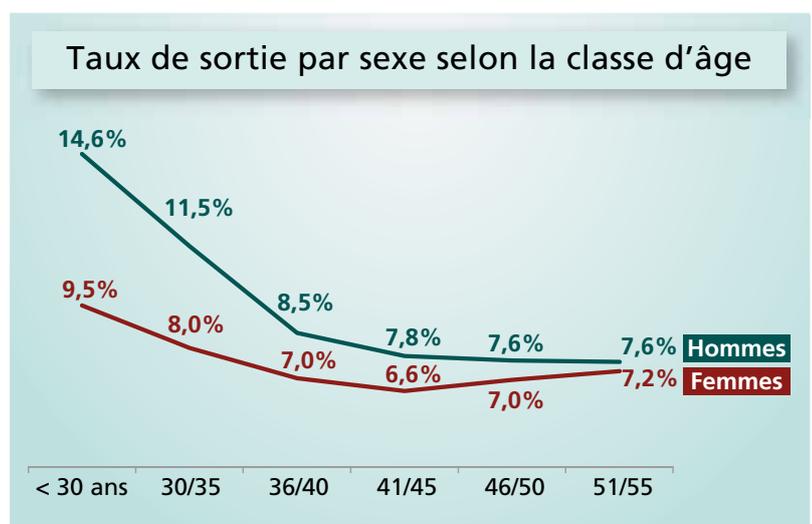


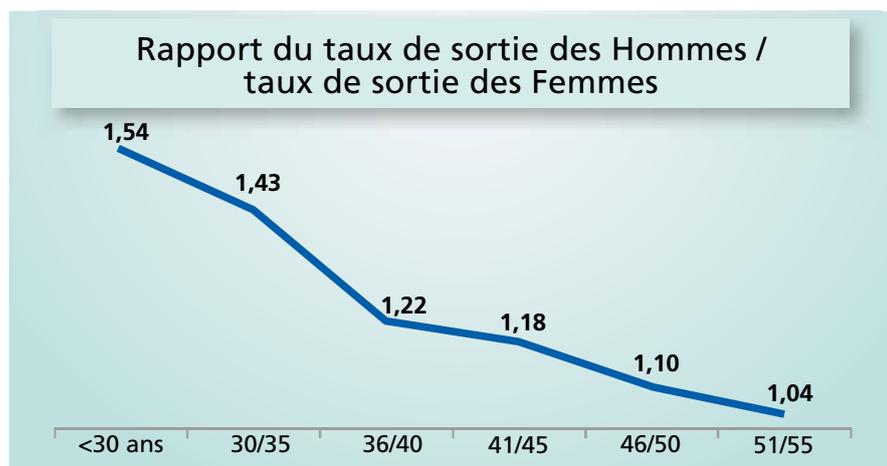
• Le taux de sortie des hommes est significativement supérieur à celui des femmes

Pour les hommes comme pour les femmes (*graphique ci-contre*), le taux de sortie en cours de carrière décroît avec l'âge. Si la forme des deux courbes est semblable, les niveaux sur lesquels elles se situent sont sensiblement différents.

Sur toutes les classes d'âge, mais particulièrement pour les plus jeunes, le turnover des hommes est significativement supérieur à celui des femmes.

La représentation suivante souligne la résorption des écarts de taux de sortie avec l'augmentation de l'âge. Alors que le taux de sortie masculin est de 54% supérieur pour les moins de 30 ans, il décroît régulièrement sur les autres classes d'âges jusqu'à presque disparaître pour les 51/55 ans.



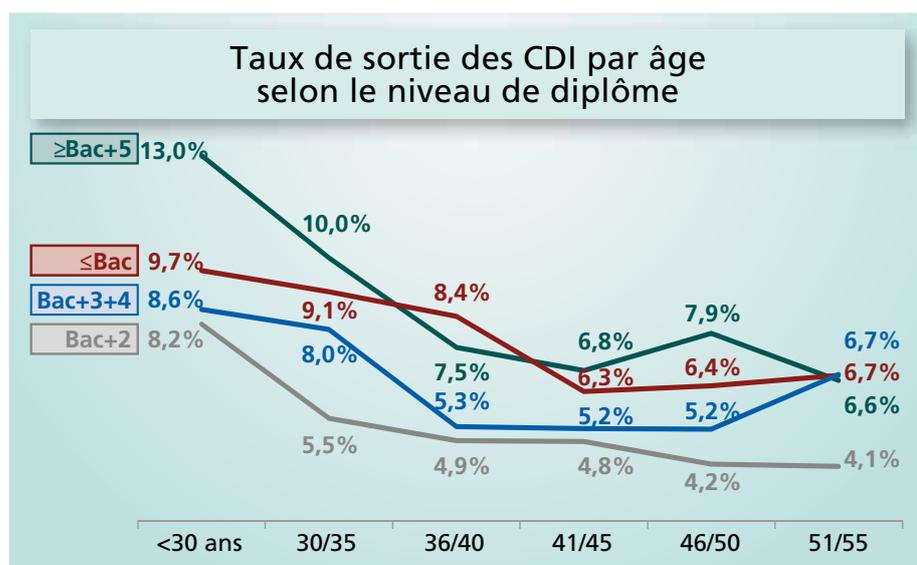


Au global, cette surreprésentation des hommes dans certaines familles de métiers caractérisées par un fort turnover (par exemple les commerciaux itinérants) n'explique pas ces différences.

Quelles que soient les familles de métiers et les classes d'âge, le taux de sortie des hommes est (quasiment) toujours supérieur à celui des femmes. L'ampleur de cet écart varie fortement avec l'âge (*graphique ci-contre*).

• **Sauf une exception notable, le taux de sortie croît avec le niveau de diplôme initial**

Le graphique suivant représente les taux de sortie par âge des CDI selon leur niveau de diplôme.



Quelle que soit la classe d'âge, le taux de sortie est d'autant plus fort que le niveau de diplôme est élevé.

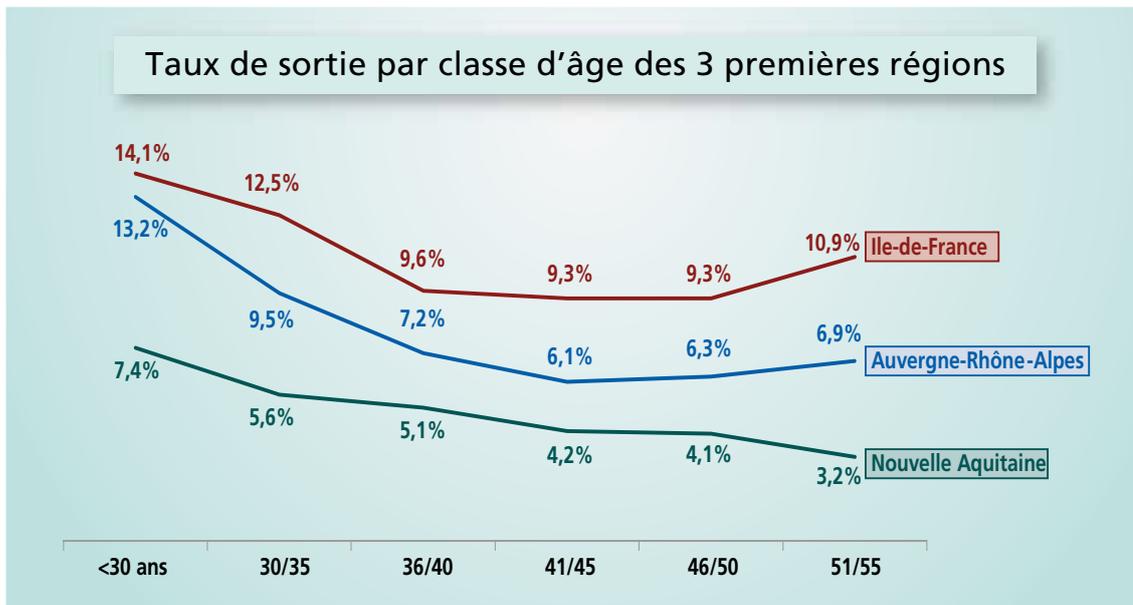
Les départs des titulaires d'un diplôme de niveau inférieur ou égal au Bac constituent une exception notable à cette règle. Cette catégorie, après les ≥Bac+5, vient en deuxième position dans l'importance des sorties.

On ne trouve pas l'explication de ce constat dans la seule sur-représentation de cette population dans des familles de métiers à plus fort turnover (Distribution et développement

commercial). Doit-on dès lors voir dans ces chiffres les signes d'une fragilisation d'une partie de ces salariés ? Plusieurs questions viennent en effet auxquelles nos données ne nous permettent pas de répondre : qu'est-ce qui motive ces départs ? Sont-ils tous à l'initiative du salarié ? Que font ces personnes après avoir quitté l'entreprise ?

• **Analyse comparée des turnover par région**

Le graphique ci-après figure le taux de sortie par classe d'âge des salariés des trois premières régions d'implantation de l'assurance en France : Ile-de-France (39,3% des effectifs nationaux), Nouvelle Aquitaine (12,5%), Auvergne-Rhône-Alpes (6,5%).



La comparaison de ces trois courbes suggère l'importance du facteur géographique. Aux deux extrêmes de cet échantillon, le turnover de la région Ile-de-France est de deux à trois fois plus important que celui de la Nouvelle Aquitaine.

Notes thématiques sur les mobilités dans l'assurance

B – Les mobilités internes

Note 4 - Les mobilités inter-familles

- En 2014, près de 6 salariés sur 100 ont changé de famille professionnelle
- Le taux de mobilité inter-familles diffère sensiblement selon les familles de métiers
- Le faible taux de mobilité des deux grandes familles de métiers doit être relativisé

Note 5 - Les mobilités intra-famille

- En 2014, près de 9 salariés sur 100 ont changé de sous-famille à l'intérieur de leur famille professionnelle
- Le taux de mobilité intra-famille diffère d'une famille à l'autre
- Au total, 14,1% des salariés ont connu une mobilité interne en 2014
- Une structure de mobilité interne très différente selon les familles de métiers

Note 6 - La destination des mobilités internes par sous-famille de métiers

- Illustration n°1 : le cas de la sous-famille 14B "Développement Opérationnel des RH"
- Illustration n°2 : le cas de la sous-famille 12A " Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification"
- Illustration n°3 : le cas de la sous-famille 03A "Vente itinérante"
- Illustration n°4 : le cas de la sous-famille 05F "Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels"

Note 7 - Vue d'ensemble des flux de mobilité interne et externe dans l'assurance

- En 2014, près d'un CDI de l'assurance sur quatre a changé de poste ou quitté sa société
- Le taux global de mobilité est relativement homogène entre les familles de métiers

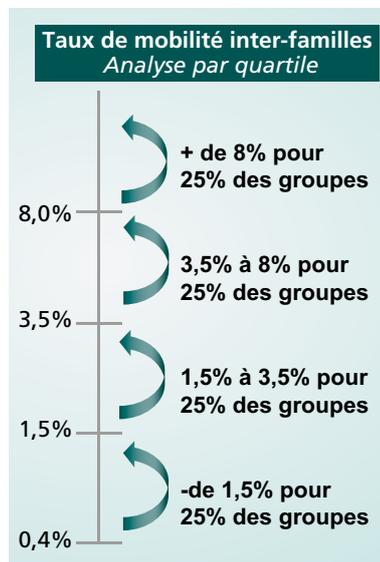
Note 4 - LES MOBILITES INTER-FAMILLES

• **En 2014, près de 6 salariés sur 100 ont changé de famille professionnelle**

5,5% des salariés de l'effectif à fin 2013 ont changé de famille de métiers en 2014. Cette valeur moyenne recouvre cependant des différences importantes entre (groupes de) sociétés (*graphique d'analyse par quartile ci-contre*).

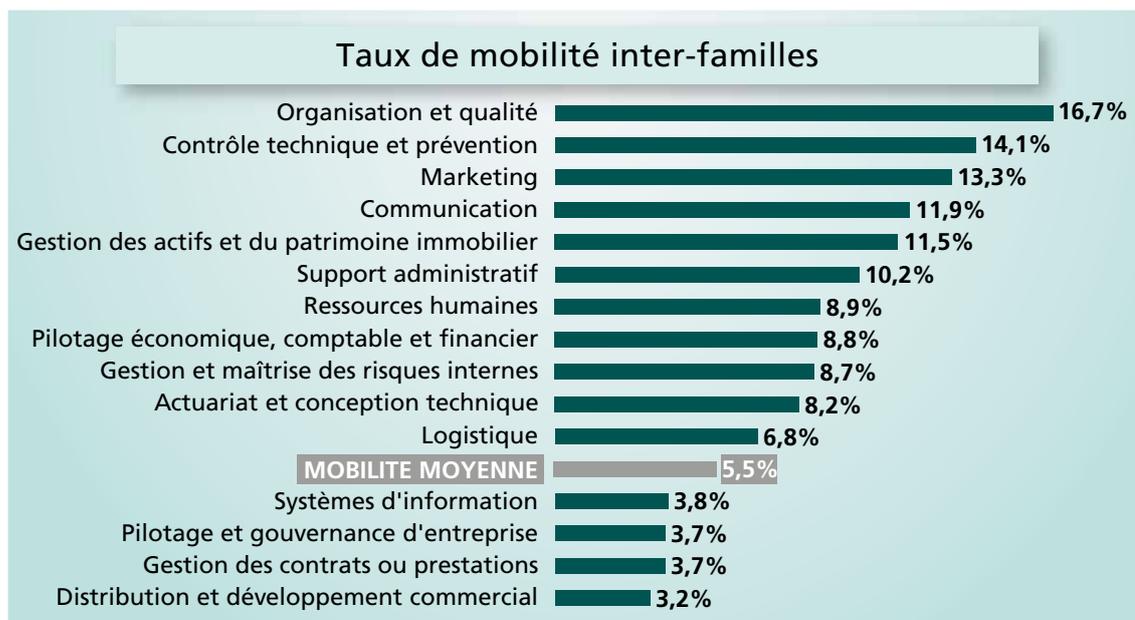
Pour 25% d'entre elles, celles où ces changements de familles sont les plus fréquents, le taux de mobilité inter-familles est supérieur à 8%. Pour les 25% où cette mobilité est la moins développée, ce même taux est inférieur à 1,5%.

L'analyse comparée met également en évidence des taux de mobilité inter-familles sensiblement différents selon les types de distribution : 3,6% pour les entreprises sans intermédiaire (ESI), 6,7% avec intermédiaires (EAI), et 11,6% pour les bancassureurs (BA). Cette même hiérarchie se retrouve sur neuf des quinze familles de métiers. Elle suggère que des raisons autres que la structure de distribution contribuent aux écarts constatés.



• **Le taux de mobilité inter-familles diffère sensiblement selon les familles de métiers**

Le graphique suivant classe les familles de métiers selon l'importance de cette mobilité. Ainsi 16,7% des CDI rattachés à la famille Organisation et qualité en 2013 ont rejoint une autre famille en 2014. A l'autre extrême du classement, seuls 3,2% des CDI de la Distribution et du développement commercial avaient suivi le même chemin.



Entre les trois premières familles de ce classement et les quatre dernières, le rapport du taux de mobilité varie dans un rapport d'environ 1 à 4.

D'un côté (Gestion des contrats, Distribution...), il paraît envisageable de faire sa carrière dans l'entreprise au sein de la même famille de métiers. De l'autre (Organisation, Contrôle technique, Marketing), la famille apparaît comme un espace de transition professionnelle avant que la personne ne soit appelée à rejoindre d'autres métiers au sein de l'entreprise.

Outre les différences dans le taux de mobilité inter-familles, on relève également des différences importantes dans la variété de leurs destinations. Par exemple, bien qu'aussi mobiles, les collaborateurs de la famille Organisation essaient vers une diversité de (sous) familles de métiers bien plus importante que leurs collègues du Contrôle technique (*pour une analyse de ce point, voir Note 6 : La destination des mobilités internes par sous-famille de métiers*).

- **Le faible taux de mobilité des deux grandes familles de métiers doit être relativisé**

Le taux de mobilité inter-familles des gestionnaires de contrats (3,7%) et des commerciaux (3,2%) sont les plus faibles. Il convient cependant de rappeler que ces chiffres s'appliquent à deux familles dont les salariés réunis représentent 60% de l'effectif de la branche. D'autres familles, affichant des taux de mobilité inter-familles bien plus importants, mais appliqués à des effectifs modestes, génèrent en comparaison un volume bien moindre de mouvements.

Par ailleurs, la surface et la variété de ces deux familles offrent d'importantes possibilités internes d'évolution professionnelle. Huit sous-familles composent la Distribution, neuf la Gestion des contrats contre deux à cinq pour les autres familles de la nomenclature. Elles expliquent que ces deux familles, en queue de classement de la mobilité inter-familles, viennent en tête de la mobilité intra-famille (*voir Note 5 : Les mobilités intra-famille*).

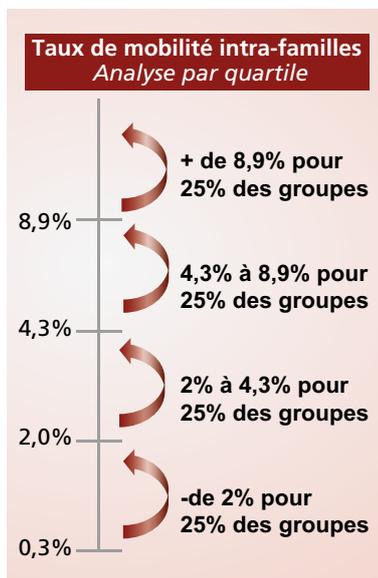
Note 5 - LES MOBILITES INTRA-FAMILLE

• En 2014, près de 9 salariés sur 100 ont changé de sous-famille à l'intérieur de leur famille professionnelle

8,6% des salariés ont changé de sous-famille à l'intérieur de la même famille de métiers en 2014. A titre de comparaison, la mobilité interne se traduisant par un changement de famille ressort à 5,5%. Le niveau élevé de cet indicateur souligne l'importance des mouvements de mobilité qui traversent chaque famille de métiers.

Comme l'indique le graphique ci-contre, cette moyenne de 8,6% recouvre une grande dispersion entre les entreprises. Environ un quart d'entre elles seulement se situe au-dessus de la moyenne, mais suffit à tirer la valeur de la branche fortement vers le haut. L'analyse comparée met également en évidence des taux de mobilité intra-famille sensiblement différents selon les types de distribution, bien qu'avec des écarts moins importants que ceux observés pour l'inter-familles. Ils ressortent à 7,5% pour les entreprises sans intermédiaire (ESI), à 10,1% pour les entreprises avec intermédiaires (EAI), et 10,5% pour les bancassureurs (BA).

Cette même hiérarchie se retrouve pour 8 des 15 familles de métiers étudiées. Elle conduit à penser que des raisons autres que la structure de distribution contribuent aux écarts constatés.



• Les taux de mobilité intra-famille diffèrent d'une famille à l'autre

Le graphique suivant présente un classement des familles selon cet indicateur. Il met en évidence des écarts importants d'une famille à l'autre. Les différences de structure (volume et variété des emplois) entre les familles expliquent ces écarts.

Pour celles dont l'effectif est limité, une évolution fonctionnelle dans l'entreprise impose plus qu'à d'autres un changement de famille de métiers. Pour d'autres, à l'inverse, le bassin d'emploi est suffisamment large et divers pour que des changements significatifs de postes puissent s'effectuer à l'intérieur de la même famille de métiers.

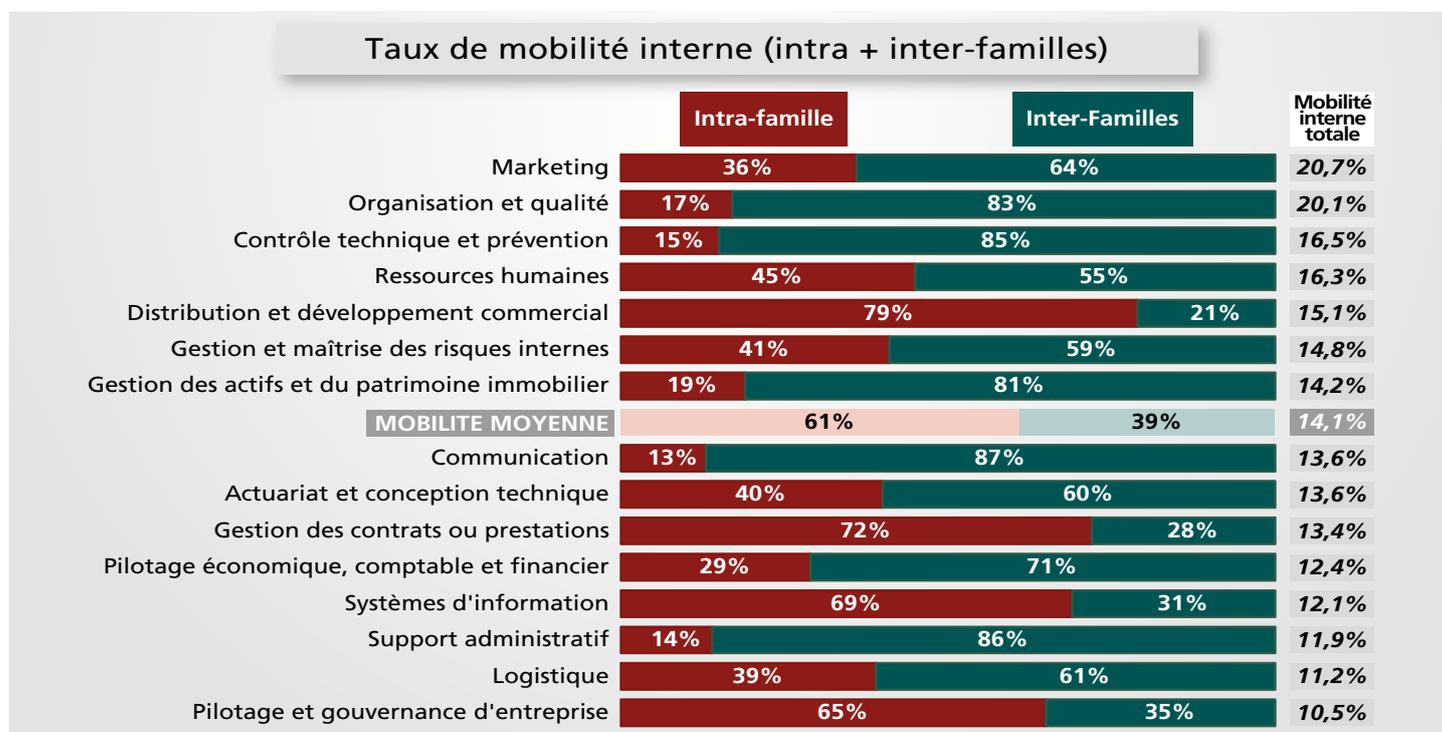


• **Au total, 14,1% des salariés ont connu une mobilité interne en 2014**

Si on considère la totalité des changements de sous-familles de métiers, qu'elles se soient traduites par un changement de famille (5,5%) ou pas (8,6%), c'est près d'un salarié sur sept (14,1%) qui a connu en 2014 une mobilité interne. Des chiffres qui, on l'a vu, sous-estiment l'importance du phénomène tant les changements (ou les transformations) de poste à l'intérieur d'une même sous-famille, ignorés de ces statistiques, constituent une évolution courante pour de nombreux salariés.

• **Une structure de mobilité interne très différente selon les familles de métiers**

Le graphique suivant classe les familles de métiers suivant leur taux de mobilité interne (valeurs dans la colonne à droite). Pour chacune d'elle, il présente les poids respectifs des mobilités intra et inter-familles.



Classification des familles suivant leur profil de mobilité interne

	Taux de mobilité intra-famille FAIBLE	Taux de mobilité intra-famille MOYEN	Taux de mobilité intra-famille FORT
Taux de mobilité inter-familles FAIBLE		<ul style="list-style-type: none"> Logistique Pilotage et gouvernance d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes d'information Gestion des contrats ou prestations Distribution et développement commercial
Taux de mobilité inter-familles MOYEN	<ul style="list-style-type: none"> Support administratif 	<ul style="list-style-type: none"> Pilotage économique comptable et financier Gestion et maîtrise des risques internes Actuariat et conception technique 	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines
Taux de mobilité inter-familles FORT	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle technique et prévention Organisation et qualité Communication Gestion des actifs et du patrimoine immobilier 		<ul style="list-style-type: none"> Marketing

Le tableau ci-dessus positionne chaque famille de métiers à la croisée des niveaux (faible, moyen, fort) de la mobilité intra et inter-familles. Le nombre élevé de familles dans la diagonale ascendante confirme la relation inverse qui relie ces deux espaces de la mobilité.

Note 6 - LA DESTINATION DES MOBILITES INTERNES PAR SOUS-FAMILLE DE METIERS

L'appareil statistique ne permet pas de connaître le devenir des collaborateurs qui quittent leur société. Pour les autres en revanche, les données recueillies par le ROMA nous mettent en mesure d'identifier la destination des collaborateurs qui, au cours d'une année donnée, rejoignent une nouvelle sous-famille de métiers.

• Illustration n°1 : le cas de la sous-famille 14B "Développement Opérationnel des RH"

Le tableau suivant illustre cette démarche pour la sous-famille 14B "Développement opérationnel des RH".

Au cours de l'année 2014, 14,6% des collaborateurs de cette sous-famille ont rejoint une autre sous-famille. 49% de ces mouvements se sont produits à l'intérieur de la famille RH, 51% vers d'autres familles de métiers au sein de l'entreprise. Le tableau ci-après fait apparaître le classement des 10 premières destinations des personnes mobiles issues de la sous-famille 14B.

Passerelles de mobilité de la sous-famille 14B vers d'autres sous-familles

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%
14D	Pilotage et expertises RH	16%	15A	Direction générale ou de centre de profit	5%
014	Ressources humaines (fonctions généralistes ou polyvalentes)	14%	015	Pilotage et gouvernance d'entreprise (métiers nouveaux ou émergents)	4%
14C	Formation	11%	05	Gestion des contrats ou prestations (fonctions généralistes ou polyvalentes)	4%
14 A	Administration des RH	7%	01B	Actuariat et études techniques	4%
12A	Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification	5%	08C	Contrôle de gestion, pilotage budgétaire	3%

Les trois premières destinations, toutes situées à l'intérieur de la famille Ressources humaines, concentrent 41% des mobilités internes.

Six sous-familles ne pesant chacune qu'entre 3% et 5% des départs représentent néanmoins 25% des mouvements. Elles correspondent à cinq familles différentes et témoignent de la variété des trajectoires professionnelles qui s'observe pour les personnes mobiles.

Ainsi, les dix premières sous-familles représentent les trois quarts des mouvements de mobilité. Le quart restant se distribue en effet sur un grand nombre d'autres sous-familles qui représente chacune moins de 3% des destinations.

• **Illustration n°2 : le cas de la sous-famille 12A "Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification"**

Au cours de l'année 2014, 24,1% des collaborateurs de la sous-famille 12A ont changé de sous-famille de métiers. 85% de ces mouvements sont intervenus en direction d'une autre famille de métiers.

**Passerelles de mobilité de la sous-famille 12A
vers d'autres sous-familles**

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%
08	Pilotage économique, comptable et financier (métiers nouveaux ou émergents)	15%	012	Organisation et qualité (métiers nouveaux ou émergents)	5%
11D	Assistance/support aux utilisateurs	11%	14A	Administration des RH	4%
012	Organisation et qualité (métiers nouveaux ou émergents)	7%	05	Gestion des contrats ou prestations (fonctions généralistes ou polyvalentes)	3%
11B	Conception, développement et intégration des SI	6%	07B	Contrôle interne	3%
13A	Communication interne, externe, relations publiques	5%	12B	Pilotage de la qualité	3%

Ici, les trois premières sous-familles de destination ne représentent que 33% des mobilités. Les sous-familles qui pèsent entre 3% et 5% composent 23% de l'ensemble. Au total, les dix premières destinations n'expliquent que 62% de la mobilité interne de la sous-famille Maîtrise d'ouvrage, organisation et planification.

• **Illustration n°3 : le cas de la sous-famille 03A "Vente itinérante"**

Au cours de l'année 2014, 8,6% des collaborateurs de la sous-famille 03A ont changé de sous-famille de métiers. Parmi ceux-là, 89% sont restés au sein de la famille Distribution et développement commercial.

Pour les collaborateurs de cette sous-famille, la mobilité interne consiste essentiellement en une sédentarisation de l'activité commerciale en bureau ou point de vente (68%).

Particularité de la famille Distribution et développement commercial dans la conception de la nomenclature, l'existence d'une sous-famille spécifique "Encadrement d'un réseau salarié" conduit à enregistrer comme mobilité interne la promotion managériale des vendeurs itinérants. Celle-ci représente 8% des destinations de la mobilité interne.

Aucune des autres sous-familles ne représentent plus de 2% des destinations.

Passerelles de mobilité de la sous-famille 03A vers d'autres sous-familles

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%
03B	Vente en bureau ou point de vente	50%	04A	Evaluation des risques, contrôle technique, prévention	2%
03D	Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente	18%	08C	Contrôle de gestion, pilotage budgétaire	2%
03F	Encadrement d'un réseau de vente salarié	8%	03G	Animation de réseaux non salariés (prescripteurs, partenaires, intermédiaires)	2%
03H	Support et appui aux réseaux	8%	03	Distribution et développement commercial (métiers nouveaux ou émergents)	1%
03	Distribution et développement commercial (métiers nouveaux ou émergents)	2%	05G	Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	1%

• Illustration n°4 : le cas de la sous-famille 05F "Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels"

Au cours de l'année 2014, 7,4% des collaborateurs de la sous-famille 05F ont suivi un mouvement de mobilité interne. Parmi ceux-là, seuls 77% sont restés au sein de la même famille de métiers. Plus de la moitié des collaborateurs mobiles (52%) ont ainsi évolué vers les Sinistres complexes ou contentieux, et 12% vers la Gestion des contrats hors plateforme.

Passerelles de mobilité de la sous-famille 05F vers d'autres sous-familles

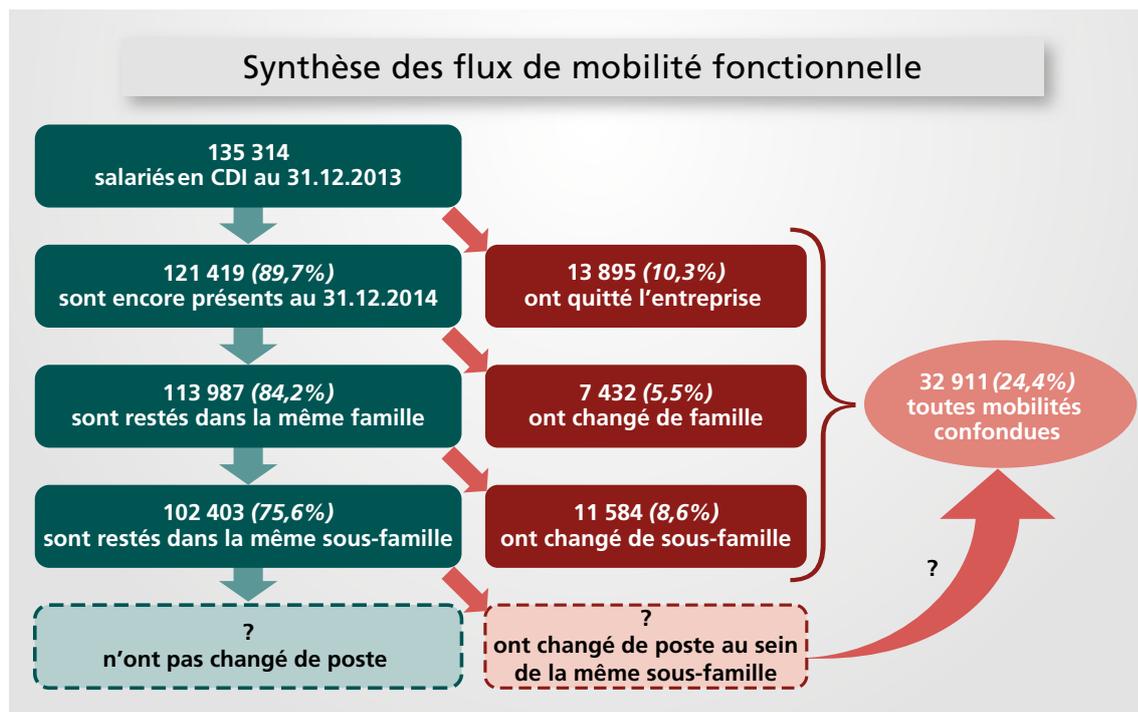
N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE DE DESTINATION EN 2014	%
05G	Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	52%	04A	Evaluation des risques, contrôle technique, prévention	3%
05C	Gestion des contrats hors plateforme	12%	07D	Conseil juridique et fiscal	2%
09C	Secrétariat / Assistanat	5%	12A	Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification	2%
05E	Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme	4%	05	Gestion des contrats ou prestations (fonctions généralistes ou polyvalentes)	1%
05B	Gestion des contrats sur plateforme d'accueil (téléphonique ou internet)	3%	09B	Gestion administrative de données	1%

A l'exception du Secrétariat / Assistanat, toutes les destinations hors la famille Gestion de contrats pèsent moins de 3%.

Note 7 - VUE D'ENSEMBLE DES FLUX DE MOBILITE INTERNE ET EXTERNE DANS L'ASSURANCE

- En 2014, près d'un CDI sur quatre a changé de poste ou quitté sa société

Le graphique suivant résume les flux de mobilités externes (départs de l'entreprise) ou internes (mobilités intra ou inter-familles) de la branche Assurance.



Dans un contexte de stabilité du volume d'emplois, le jeu combiné de la mobilité interne/ externe libère chaque année 25% des postes de travail. L'importance de ce chiffre peut surprendre ; il ne correspond sans doute pas à l'image que l'on se fait traditionnellement de la mobilité dans le secteur de l'assurance.

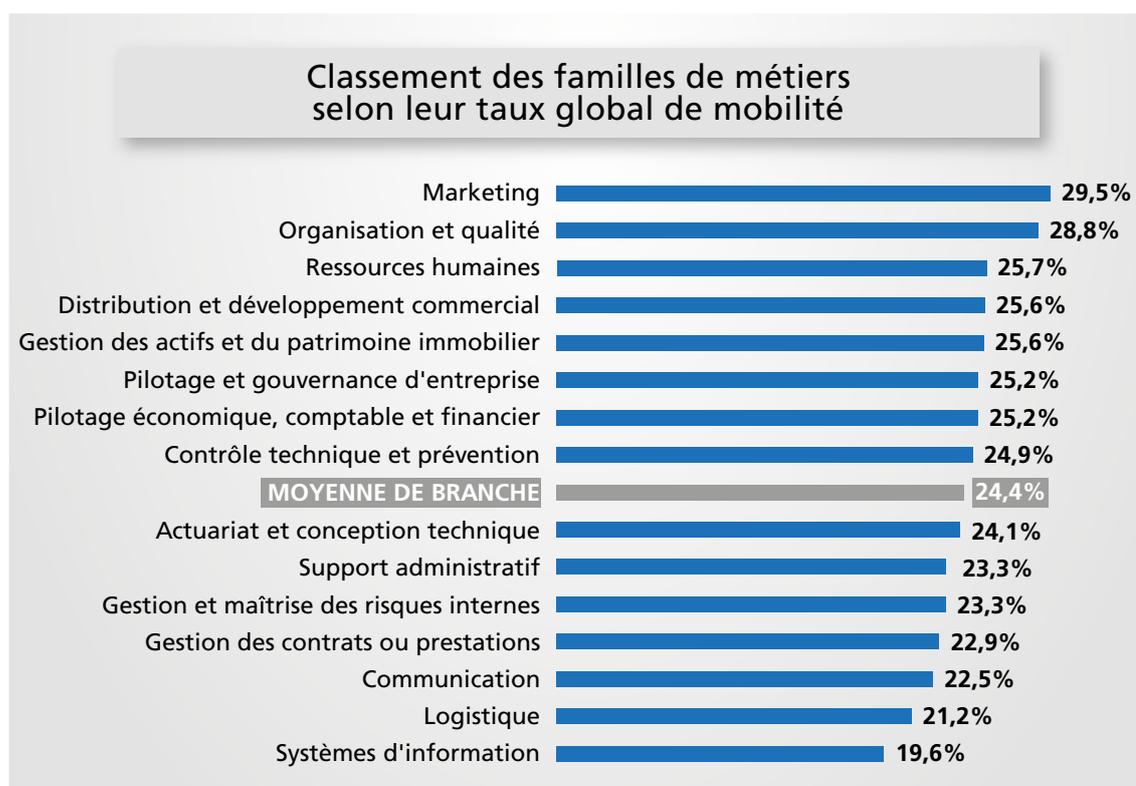
Pourtant, ce chiffre pourrait encore sous-estimer la réalité du phénomène. Il ignore en effet un nombre significatif de changements de postes qui n'entraînent pas de changement de sous-famille. Par exemple, un souscripteur de produits auto qui devient souscripteur polyvalent en lard sans changer de sous-famille de métiers. De même, un indemnisateur qui intervenait sur l'ensemble du règlement des sinistres et se spécialise désormais sur la seule ouverture des déclarations de sinistres. Ou encore, un collaborateur qui accède à une fonction de management dans la même activité et conserve le même rattachement (à l'exception des vendeurs commerciaux itinérants).

En sens inverse, il est vrai, des décisions purement administratives peuvent modifier le rattachement d'un poste à une famille de métiers, sans mouvement réel de mobilité. Encore peuvent-elles traduire une transformation progressive du contenu du poste que l'on pourrait considérer aussi comme une forme de mobilité.

Au global, la dynamique de renouvellement des postes qui se dégage de ces données est plus importante que ce que l'on pouvait probablement anticiper. Des statistiques qui témoignent aussi de l'intensité des activités de gestion RH nécessaires pour faire se rencontrer les emplois et les compétences.

• **Le taux global de mobilité au niveau de la branche est d'environ 25%**

On appellera taux global de mobilité, l'addition des taux de mobilités externes et internes. Il mesure le pourcentage des postes qui, suite à départ de l'entreprise ou à mobilité interne, ont été "libérés". Le graphique suivant présente un classement décroissant des familles de métiers suivant ce critère.



La moyenne de branche ressort à 24,4%. Entre le Marketing en première position, et les Systèmes d'information en fin de liste, le rapport (29,5% / 19,6%) est de 1,5.

Si on établit ce même classement sur le critère séparé de la mobilité intra-famille, ce rapport entre les deux extrêmes s'établit à 7 (voir Note 4). Le même ratio est de 5,2 pour les mobilités inter-familles (voir Note 5). Il est encore égal à 2 lorsqu'on considère les taux de mobilité externe, autrement dit l'ensemble des départs de l'entreprise (voir Note 2).

Ainsi, l'addition de tous les mouvements de mobilité (externe, intra et inter-familles) amortit la dispersion entre familles : quand on considère ces mouvements tous ensemble, un mouvement de compensation opère qui rapproche (un peu) les profils différents et parfois très typés des différentes familles de métiers.

Notes thématiques

sur les mobilités dans l'assurance

C – Les sources de recrutement interne et externe

Note 8 - La répartition interne/externe du recrutement par famille de métiers

- Les familles de métiers se tournent très majoritairement vers l'interne pour pourvoir les postes CDI vacants
- L'origine des arrivants met en contraste deux catégories de familles

Note 9 - L'origine des recrutements internes par sous-famille de métiers

- Illustration n°1 : le cas de la sous-famille 14B "Développement opérationnel des RH"
- Illustration n°2 : le cas de la sous-famille 12A "Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification"
- Illustration n°3 : le cas de la sous-famille 03A "Vente itinérante"
- Illustration n°4 : le cas de la sous-famille 05F "Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels"

Note 10 - L'évolution des effectifs CDI et CDD : quelle relation ?

Sur fond de stabilité des effectifs, un tassement du nombre de CDI

- Une évolution contrastée des familles de métiers
- Depuis 2009, le recul de l'emploi CDI est partiellement amorti par l'augmentation de l'emploi CDD

Le dynamisme des CDI, condition nécessaire à l'augmentation des CDD

- Le recul des effectifs CDI n'implique pas la croissance des effectifs CDD
- L'augmentation du nombre de CDD accompagne la croissance du nombre de CDI
- Une substitution CDI / CDD pour quelques familles de métiers ?

Note 8 - LA REPARTITION INTERNE / EXTERNE DU RECRUTEMENT PAR FAMILLE DE METIERS

• Les familles de métiers se tournent très majoritairement vers l'interne pour pourvoir les postes CDI vacants

Le tableau suivant présente la structure de recrutement par famille de métiers.

En moyenne, 22,8% des collaborateurs qui rejoignent sous contrat CDI une sous-famille de métiers sont recrutés sur le marché de l'emploi externe. En complément, plus des trois quarts (77,2%) disposent déjà d'une ancienneté dans l'entreprise. L'origine de ces collaborateurs peut être diverse : salariés CDI issus d'une autre famille, mais aussi CDD (alternants notamment) cédés, ou encore, collaborateurs issus du même groupe mais d'une autre société (et qui conservent leur ancienneté). Au total toutefois, l'outil statistique dont nous disposons ne permet malheureusement pas de mesurer le poids respectif de ces différentes trajectoires.

Sauf le cas atypique de la Distribution où les deux origines "internes" / "externes" du recrutement s'équilibrent, les sociétés privilégient d'abord des collaborateurs en place pour pourvoir les postes vacants.

Sans surprise, le recrutement interne est particulièrement élevé dans les familles de métiers dont l'emploi évolue à la baisse depuis plusieurs années (Logistique, Support administratif).

Même dans les familles dont l'effectif est en croissance (Actuariat, Gestion et maîtrise des risques internes, Contrôle technique et prévention), le recrutement externe ne dépasse guère les 20%.

• L'origine des arrivants met en contraste deux catégories de familles

L'analyse de la mobilité interne permet de tracer la sous-famille d'origine des nouveaux arrivants.

Par exemple, sur 100 personnes qui ont rejoint l'une des deux sous-familles du Contrôle technique, 9 étaient passées d'une sous-famille à l'autre tandis que 91 étaient issues d'une autre famille de métiers.

Ventilation interne / externe des recrutements par famille de métiers

FAMILLES DE METIERS	Recrutement Externe	Recrutement Interne
Logistique	7,0%	93,0%
Contrôle technique et prévention	9,0%	91,0%
Support administratif	11,3%	88,7%
Organisation et qualité	12,9%	87,1%
Marketing	13,3%	86,7%
Ressources humaines	13,3%	86,7%
Communication	14,1%	85,9%
Gestion et maîtrise des risques internes	15,7%	84,3%
Pilotage économique, comptable et financier	15,7%	84,3%
Pilotage et gouvernance d'entreprise	17,1%	82,9%
Gestion des contrats ou prestations	19,2%	80,8%
Actuariat et conception technique	21,9%	78,1%
MOYENNE DE BRANCHE	22,8%	77,2%
Systèmes d'information	26,3%	73,7%
Gestion des actifs et du patrimoine immobilier	27,9%	72,1%
Distribution et développement commercial	50,5%	49,5%

Le tableau suivant classe les familles de métiers selon le pourcentage des arrivées issues d'une autre famille de métiers.

Ventilation des mobilités intra / inter-familles dans les recrutements internes

FAMILLES DE METIERS	Mobilité Inter-familles	Mobilité intra-famille
Contrôle technique et prévention	91%	9%
Communication	86%	14%
Organisation et qualité	80%	20%
Support administratif	77%	23%
Pilotage économique, comptable et financier	77%	23%
Gestion et maîtrise des risques internes	73%	27%
Actuariat et conception technique	64%	36%
Marketing	63%	37%
Logistique	59%	41%
Ressources humaines	56%	44%
Pilotage et gouvernance d'entreprise	56%	44%
MOYENNE DE BRANCHE	39%	61%
Systèmes d'information	37%	63%
Gestion des contrats ou prestations	29%	71%
Distribution et développement commercial	9%	91%

L'étude comparée révèle à quel point la part respective de ces deux composantes peut varier d'une famille de métiers à l'autre .

Pour un premier groupe, la mobilité interne est synonyme d'apports de collaborateurs issus d'autres familles de métiers (bleu). Outre le Contrôle technique et la prévention (91%), c'est particulièrement le cas de la Communication (86%) ou de l'Organisation (80%). Ce *sourcing* inter-familles représente également plus des 3/4 des arrivées dans les familles Support administratif (77%), Pilotage économique, comptable et financier (77%), et Gestion et maîtrise des risques internes (73%).

A l'autre extrême du classement (rose), les collaborateurs mobiles sont majoritairement issus d'une autre composante de la même famille de métiers. Hasard des chiffres, les valeurs de la Distribution sont exactement à l'inverse de celle du Contrôle technique. 9% seulement proviennent d'une autre famille de métiers tandis que 91% des collaborateurs passent d'une sous-famille à l'autre. Cette prédominance de la mobilité intra-famille se retrouve pour la Gestion des contrats ou

prestations (71%) et Systèmes d'Information (63%). La présence dans cette catégorie des deux plus importantes familles explique la prépondérance de la mobilité intra-famille dans la moyenne de branche (61%).

Mobilité à dominante intra ou inter-familles, cette analyse en masse dégage des premiers contrastes entre différents types d'aires de mobilité. On trouvera en Note 10 les éléments permettant de comprendre plus finement encore l'origine et la diversité des flux qui alimentent chaque famille de métiers.

Note 9 - L'ORIGINE DES RECRUTEMENTS INTERNES PAR SOUS-FAMILLE DE METIERS

Considérons l'exemple d'une sous-famille de métiers : chaque année, des CDI issus d'autres sous-familles de métiers la rejoignent suite à mobilité interne. Depuis juin 2016, le site de l'Observatoire permet de connaître les dix principales sous-familles "sources" qui l'alimentent. Parmi les 59 cas étudiés, les 4 cas présentés ci-après illustrent la variété des configurations du *sourcing* interne.

• Illustration n°1 : le cas de la sous-famille 14B "Développement Opérationnel des RH"

Le tableau suivant présente les sous-familles d'origines des 150 salariés CDI qui ont rejoint par mobilité interne la sous-famille 14B "Développement opérationnel des RH".

Origine des mobilités internes vers la sous-famille 14B

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%
14D	Pilotage et expertises RH	34%	03B	Vente en bureau ou point de vente	3%
14A	Administration des RH	24%	07D	Conseil juridique et fiscal	2%
14C	Formation	9%	09C	Secrétariat / assistanat	2%
12A	Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification	5%	03F	Encadrement d'un réseau de vente salarié	1%
09B	Gestion administrative de données	3%	13B	Conception et animation multimédia	1%

Ainsi, avec 34% des entrées, la sous-famille 14D "Pilotage et expertise RH" est la source d'alimentation la plus importante. On notera que les trois sous-familles qui viennent en tête relèvent toutes du domaine RH. Elles représentent à elles seules les deux tiers des intégrations par mobilité interne. Les sept sous-familles suivantes figurant dans le tableau en représentent 17%. Le solde, quant à lui, se répartit entre plus de vingt sous-familles... dont aucune ne pèse plus de 1% des entrées.

• Illustration n°2 : le cas de la sous-famille 12A "Maîtrise d'ouvrage, organisation, planification"

En regard de la sous-famille 14B vue précédemment, le recrutement par mobilité interne de la sous-famille 12A présente un profil décalé.

Ainsi, 90% des 410 entrants par mobilité interne dans cette sous-famille sont étrangers à l'Organisation.

Origine des mobilités internes vers la sous-famille 12A

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%
11B	Conception, développement et intégration des SI	14%	05F	Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels	4%
12B	Pilotage de la qualité	10%	08A	Comptabilité générale et spécifique (assurance, réassurance, placements financiers)	3%
09C	Secrétariat / assistantat	7%	01B	Actuariat et études techniques	3%
05A	Souscription des risques non standard	5%	11D	Assistance / support aux utilisateurs	3%
11A	Architecture, urbanisme, sécurité et méthodes	4%	02B	Marketing opérationnel	3%

On relève dans ce top 10 la présence de trois sous-familles Informatique (21%). Par ailleurs, d'autres sous-familles nombreuses et variées, apportent une contribution d'au moins 3% au recrutement interne : du Marketing opérationnel au Secrétariat assistantat, en passant par l'Actuariat, la Comptabilité Générale ou la Gestion et l'indemnisation des sinistres standard et conventionnels.

La diversité des origines des entrées se combine avec un taux de sortie vers les autres familles de métiers particulièrement élevé. La sous-famille 12A agit comme un *melting pot* qui participe à la production d'une culture commune et à sa diffusion dans tous les secteurs de l'entreprise.

• Illustration n°3 : le cas de la sous-famille 03A "Vente itinérante"

La mobilité interne pèse d'un poids très faible dans l'alimentation de la sous-famille 03A. Sur les 612 collaborateurs qui l'ont rejointe par cette voie, on notera l'importance de l'origine "Encadrement d'un réseau de vente salarié" (un tiers du total). Elle traduit les reclassements acceptés ou initiés par les managers commerciaux désireux de retrouver une position de vendeur.

Origine des mobilités internes vers la sous-famille 03A

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%
03F	Encadrement d'un réseau de vente salarié	33%	03E	Vente et gestion des contrats sur plateforme (téléphonique ou Internet)	1%
03H	Support et appui aux réseaux	25%	05C	Gestion des contrats hors plateforme	1%
03B	Vente en bureau ou point de vente	22%	01B	Actuariat et études techniques	1%
03G	Animation de réseaux non salariés (prescripteurs, partenaires, intermédiaires)	14%	06C	Gestion du patrimoine immobilier	1%
03C	Vente des contrats sur plateforme (téléphonique ou internet)	3%	05	Gestion des contrats ou prestations (fonctions généralistes ou polyvalentes)	1%

On relèvera aussi l'importance du passage vers la Vente itinérante d'effectifs issus du Support et appui aux réseaux (2^{ème} position) ou de la Vente itinérante de collaborateurs issus de Vente en bureau ou point de vente (3^{ème} position).

Enfin, moins de 2% des entrées par mobilité interne de la sous-famille sont issus d'une autre famille de métiers : l'expérience commerciale préalable est la condition *sine qua non* pour rejoindre ces métiers par mobilité interne.

• **Illustration n°4 : le cas de la sous-famille 05F "Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels"**

La répartition des 1 184 collaborateurs qui ont rejoint la sous-famille 05F par mobilité interne s'établit comme suit.

Origine des mobilités internes vers la sous-famille 05F

N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%	N° Sous-famille	SOUS-FAMILLE D'ORIGINE EN 2013	%
05G	Gestion et indemnisation des sinistres complexes ou contentieux	30%	09B	Gestion administrative de données	3%
03D	Vente et gestion des contrats en bureau ou point de vente	16%	03E	Vente et gestion des contrats sur plateforme (téléphonique ou Internet)	3%
05H	Gestion des prestations maladies, retraite ou prévoyance	15%	03F	Encadrement d'un réseau de vente salarié	2%
05C	Gestion des contrats hors plateforme	13%	05A	Souscription des risques non standard	2%
05E	Gestion polyvalente des contrats et des sinistres hors plateforme	5%	09C	Secrétariat / assistantat	1%

De manière inattendue, l'Indemnisation complexe ou contentieuse constitue la première source d'alimentation (30%) de la Gestion et indemnisation des sinistres standard et conventionnels. Dans ce dénombrement, on relèvera notamment le poids des apports par la famille Distribution et développement commercial à hauteur de 21%.

Par ailleurs, il est intéressant de relever que la sous-famille "Souscription des risques non standard", qui appartient pourtant à la même famille, représente un apport bien moindre (2%).

Note 10 - L'EVOLUTION DES EFFECTIFS CDI et CDD : QUELLE RELATION ?

Sur fond de stabilité des effectifs, un tassement du nombre de CDI

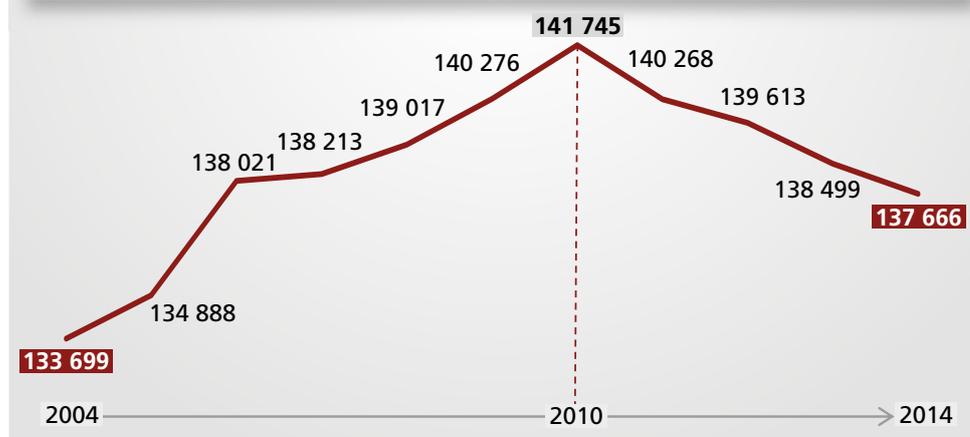
• **Une évolution contrastée des familles de métiers**

764 postes de CDI ont disparu de l'assurance en 2014. Bien que huit familles voient leur effectif augmenter, les pertes enregistrées par les deux familles les plus en baisse expliquent ce solde négatif. Pour autant, il faut aussi rappeler que 93,9% des salariés de l'assurance continuent à travailler sous CDI.

Variation des effectifs CDI entre 2013 et 2014

Effectifs en baisse		Effectifs en hausse	
Distribution et développement commercial	-1 282	Marketing	2
Support administratif	-620	Gestion des actifs et du patrimoine immobilier	4
Organisation et qualité	-182	Gestion des contrats ou prestations	57
Logistique	-167	Actuariat et conception technique	80
Ressources Humaines	-34	Contrôle technique et prévention	153
Communication	-26	Pilotage économique, comptable et financier	227
Pilotage et gouvernance d'entreprise	-19	Systèmes d'information	252
		Gestion et maîtrise des risques internes	408

Evolution de l'emploi CDI dans l'assurance (hors Alternance)



• **Depuis 2009, le recul de l'emploi CDI est partiellement amorti par l'augmentation de l'emploi CDD**

Le graphique indique l'évolution du nombre de salariés en CDI (hors alternants, sachant que 96% d'entre eux sont en CDD).

Entre 2004 et 2010 l'emploi CDI (hors alternants) augmente de 6%. Il baisse de 3% entre 2010 et 2014 alors que l'effectif total de la branche ne recule que de 0,6%.

Même si les contrats en CDD ne représentent que 6,1% des contrats de travail, l'augmentation de leur nombre, liée à la dynamique de l'alternance, compense le tassement des CDI.

L'année 2014 confirme ce scénario : un recul de 0,6% des salariés CDI est partiellement compensé par une croissance de 3% du nombre de CDD et génère une baisse de l'effectif global de 0,3%.

Le dynamisme des CDI, condition nécessaire à l'augmentation des CDD

Même si ces évolutions annuelles sont d'une ampleur limitée, leurs effets lents mais cumulés sur plusieurs années conduisent à s'interroger. Le tassement du CDI au bénéfice du CDD dans l'assurance est-elle le signe d'une substitution de l'un par l'autre ? L'analyse comparée de l'évolution des effectifs CDI et CDD par famille de métiers permet d'éclairer le sujet.

• Le recul des effectifs CDI n'implique pas la croissance des effectifs CDD

Le tableau suivant présente les quatre familles de métiers dont l'effectif CDI a le plus reculé en 2014.

Pour la première d'entre elles, l'effectif CDD baisse concomitamment à l'effectif CDI. S'il croît pour les trois autres, le niveau de cette augmentation est sans commune mesure avec l'ampleur de la baisse des emplois en CDI.

Sur ces familles, l'hypothèse de substitution du CDI par le CDD n'est donc pas vérifiée.

Familles de métiers dont l'effectif CDI a le plus reculé en 2014

	Variation des effectifs CDI 2014 / 2013	Variation des effectifs CDD 2014 / 2013
Distribution et développement commercial	-1282	-52
Support administratif	-620	7
Organisation et qualité	-182	17
Logistique	-167	7

• L'augmentation du nombre de CDD accompagne la croissance du nombre de CDI

Le tableau suivant présente les six familles de métiers dont l'effectif CDI a le plus augmenté. Sauf une exception, la croissance des effectifs CDI s'accompagne toujours d'une augmentation des CDD.

On relèvera cependant les cas particuliers de l'Actuariat et de la Gestion des contrats pour lesquels l'augmentation du nombre de CDD se rapproche ou dépasse celui des CDI.

Pour les quatre premières familles, c'est l'emploi CDI qui, pour l'essentiel, tire la croissance des effectifs.

Dans le cas de l'Actuariat, l'augmentation des CDD apporte une contribution beaucoup plus importante au développement de la famille. Cette contribution est majoritaire pour la Gestion des contrats où, la croissance des CDD dépasse celle des CDI, sous l'effet du poids de l'alternance dans les recrutements.

Familles de métiers dont l'effectif CDI a le plus augmenté en 2014

	Variation des effectifs CDI 2014 / 2013	Variation des effectifs CDD 2014 / 2013
Gestion et maîtrise des risques internes	408	23
Systèmes d'information	252	5
Pilotage économique, comptable et financier	227	37
Contrôle technique et prévention	153	-12
Actuariat et conception technique	80	57
Gestion des contrats ou prestations	57	94

• Une substitution CDI / CDD pour quelques familles de métiers ?

Une substitution pour quelques familles de métiers ?

	Variation des effectifs CDI 2014 / 2013	Variation des effectifs CDD 2014 / 2013
Ressources humaines	-34	23
Communication	-26	20
Pilotage et gouvernance d'entreprises	-19	4
Marketing	2	-9
Gestion des actifs et du patrimoine immobilier	4	-10

Parmi les cinq dernières familles (*tableau ci-contre*), les évolutions constatées pour les RH et la Communication pourraient suggérer un glissement d'une catégorie à l'autre.

Si elles se confirmaient, ces variations ramenées à l'effectif de ces deux familles (respectivement 3 289 et 1 478 personnes en 2014) apparaissent cependant d'une portée très limitée.

Notes thématiques

sur les mobilités dans l'assurance

D – Quelques thématiques RH associées à la mobilité

Note 11 - Mobilité interne et formation

- Les statistiques vérifient la relation entre mobilité et formation
- Période de professionnalisation et mobilité interne sont particulièrement liées

Note 12 - Mobilité interne et changement de classe

- Mobilité interne et promotion sont significativement liées
- De la même manière, recul dans la classification et mobilité sont statistiquement liés

Note 13 - Mobilité interne et management

- Une sur-représentation des encadrants parmi les populations mobiles
- Le taux de renoncement à la fonction d'encadrant est plus élevé au sein des populations mobiles
- La prise de responsabilité managériale est quatre fois plus fréquente en cas de mobilité

Note 11 - MOBILITE INTERNE ET FORMATION

Les thèmes de la formation et de la mobilité sont souvent associés dans les discours RH. On y souligne notamment la nécessité d'accompagner les collaborateurs dans leurs parcours et évolutions professionnelles. L'hypothèse vient ainsi naturellement que les salariés mobiles se distinguent des autres par l'importance de l'effort formation qui leur est consacré. Nous vérifions dans cette note la validité en croisant les données du ROMA sur la mobilité avec celles du ROFA sur les actions de formation.

• Les statistiques vérifient la relation entre mobilité et formation

L'analyse suivante distingue et compare trois populations en 2014 :

- a) les collaborateurs non mobiles exerçant toujours au sein de la même sous-famille ;
- b) les collaborateurs qui ont changé de sous-famille à l'intérieur de la famille ;
- c) les collaborateurs qui ont changé de famille de métiers.

Mobilité interne et formation

MOBILITE INTERNE ET FORMATION	Sans Mobilité	Mobilité intra-famille	Mobilité inter-familles
Taux d'accès	74,6%	81,5%	75,9%
Durée moyenne	27,8 h	36,6 h	35,1 h

Pour chacune de ces populations, le tableau présente la valeur de deux indicateurs-clés : le taux d'accès qui mesure le pourcentage de l'effectif ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2014, et sa durée moyenne.

Le fort taux d'accès à la formation dans la branche se retrouve dans chacune des trois catégories. Pour les personnes en mobilité intra-famille, on observe seulement un taux d'accès un peu plus élevé. Mais c'est surtout sur le critère de la durée moyenne de la formation que se fait la différence. Par rapport aux collaborateurs sans mobilité, la durée moyenne de la formation est de 26% plus élevée pour les mobilités inter-familles et de 32% pour les mobilités intra-famille.

Encore cette statistique ne saisit-elle que les formations qui interviennent l'année de la mobilité. Nous ne pouvons malheureusement pas tracer celles qui, intervenant les exercices précédents ou suivants, s'inscrivent aussi dans la dynamique de ce projet professionnel.

• Période de professionnalisation et mobilité interne sont particulièrement liées

Période de professionnalisation et Mobilité interne sont liées

MOBILITE INTERNE ET FORMATION	Sans Mobilité	Mobilité intra-famille	Mobilité inter-familles
Formation diplômante	1,2%	1,7%	1,2%
Période de professionnalisation	0,7%	1,8%	1,4%
DIF	9,9%	11,5%	15,0%

Pour chacune des trois populations étudiées, le tableau ci-contre présente le pourcentage de leurs collaborateurs qui ont bénéficié d'une formation diplômante, d'une période de professionnalisation ou d'un DIF.

Quoiqu'à des niveaux faibles, le recours à la période de professionnalisation est significativement plus élevé pour les salariés mobiles. On relèvera aussi l'utilisation plus importante du DIF dans le cas des mobilités inter-familles.

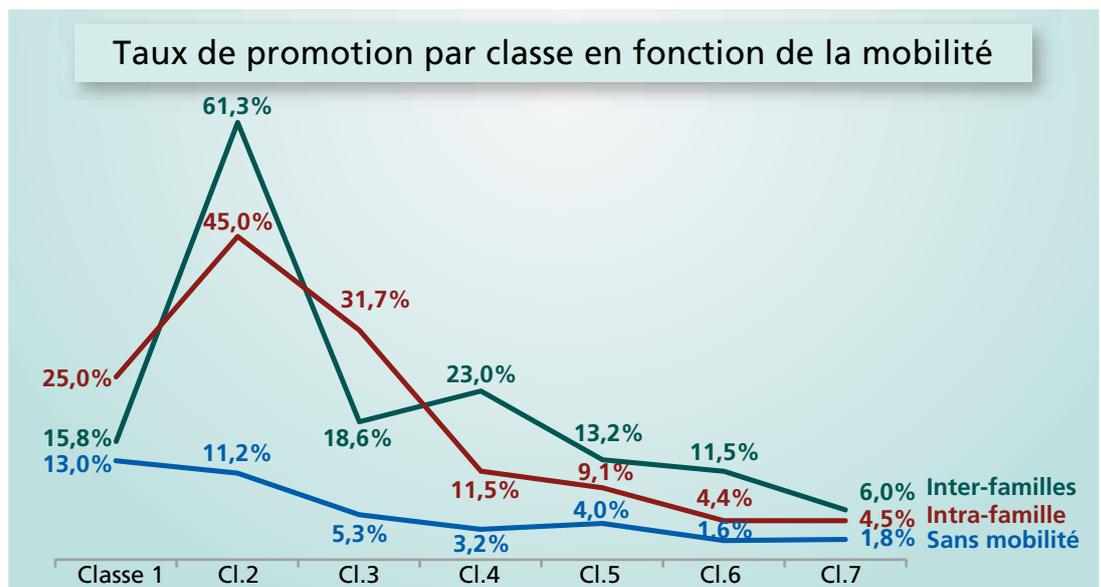
Note 12 - MOBILITE INTERNE ET CHANGEMENT DE CLASSE

Dans l'assurance ce sont les postes qui sont classés et non les personnes. Sauf reclassification du poste, un changement de classe implique donc une mobilité. Ces changements de classe, à la hausse comme à la baisse, sont-ils plus fréquents selon que la mobilité se fait avec ou sans changement de sous-famille de métiers ? Rappelons que dans cette étude (Cf. Présentation de l'étude), le terme "sans mobilité" désigne les collaborateurs qui ont pu changer de postes mais dont on ne détecte pas de changement de sous-familles de métiers. Par cohérence, nous avons gardé ici cette terminologie. C'est ce sens précis que, dans cette note, il convient de se rappeler.

• Mobilité interne et promotion sont statistiquement liées

Les trois courbes du graphique suivant correspondent à trois populations de collaborateurs selon qu'ils ont connu une mobilité inter-familles (en vert), intra-famille (en rouge) ou n'ayant pas connu de changement de sous-famille (en bleu). Le taux de promotion par classe indique la part de l'effectif qui enregistre une augmentation d'au moins un niveau de classe au cours de l'exercice 2014.

Si l'on considère par exemple la courbe bleue des personnes qui n'ont pas connu de mobilité, 13% des classes 1 ont bénéficié d'une promotion. C'est également le cas pour 4,0% des classes 5 et 1,8% des classes 7. Autre logique de lecture, cette fois verticale : si l'on considère la seule classe 7, le taux de promotion est de 1,8% en l'absence de mobilité (courbe bleue) contre 4,5% dans le cas d'une mobilité intra-famille (courbe rouge) et de 6% s'il s'agit d'une mobilité inter-familles (courbe verte).



L'examen comparé de ces trois courbes conduit à deux enseignements majeurs :

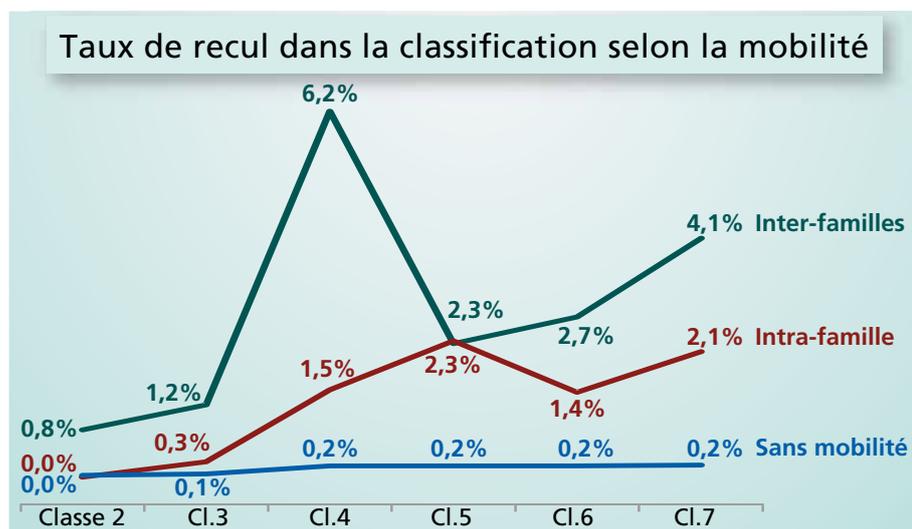
- plus le niveau de classe est élevé et plus le taux de promotion est modéré. La relation inverse se vérifie entre ces deux variables pour les trois populations étudiées ;
- le taux de promotion des populations mobiles est significativement supérieur à celui des populations qui n'ont pas changé de sous-famille de métiers. Au sein des populations mobiles, sauf pour les classes 1 et 3, ce taux de promotion est supérieur pour les mobilités inter-familles.

La population non mobile (courbe bleue) représente 85% de l'effectif total. Pour cette raison, et malgré des taux de promotion plus faibles, cette catégorie continue à capter la plus grande part du volume de promotions. Il demeure que les promotions sont beaucoup plus fréquentes pour les collaborateurs mobiles. Sur les classes 5 à 7, leur probabilité de progression est de deux à trois fois plus élevée, et sur les classes 2 à 4, elle est quatre à six fois supérieure à celle des collaborateurs non mobiles.

Incontestablement, les évènements mobilité et promotion sont étroitement associés.

• De la même manière, recul dans la classification et mobilité sont statistiquement liés

La même démarche d'analyse peut être appliquée aux pertes de niveaux de classification. On retrouve dans le graphique ci-après les trois courbes correspondant aux trois populations étudiées. Les valeurs indiquent cette fois la part de l'effectif qui enregistre une perte de classe au cours de l'exercice 2014.



Même si ces taux se situent naturellement à des niveaux plus faibles, le contraste entre populations mobiles et non mobiles est encore plus flagrant. La perte de classification qui n'existe qu'à l'état de traces (0,1% à 0,2%) pour les populations non mobiles, est dix fois plus fréquente pour les populations mobiles.

Ces chiffres prennent aussi un relief particulier si on les met en regard avec leur équivalent pour les promotions. Considérons la classe 7, par exemple, et comparons courbe à courbe les

deux graphiques. Parmi les salariés sans mobilité, on note 11 déclassements pour 100 promotions (0,2% / 1,8%). On en compte 47 pour les mobilités intra-famille, et jusqu'à 68 pour les mobilités inter-familles. A des degrés divers d'intensité, le même phénomène est observable pour les autres niveaux de classification.

Ces mouvements de reclassement peuvent être la conséquence de nouveaux accords collectifs telle une évolution de la cotation des postes dans l'entreprise. Mais bien d'autres situations RH, plus ordinaires, peuvent alimenter ces reclassements : la réorientation professionnelle d'un salarié, le choix personnel qui conduit à privilégier une affectation géographique malgré une perte de classe, ou encore le choix d'encadrants qui préfèrent renoncer aux responsabilités et contraintes du management, etc. Peut-on dire que la perte de classe précède ici la mobilité ? Rien ne permet de conclure mais l'idée d'une mobilité qui viendrait réinitialiser un parcours professionnel après un retrait de classe mérite d'être creusée.

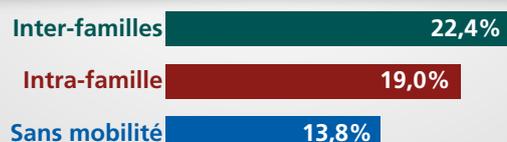
Note 13 - MOBILITE INTERNE ET MANAGEMENT

• Une sur-représentation des encadrants parmi les populations mobiles

L'enquête ROMA définit le manager comme une personne qui encadre au moins deux collaborateurs.

Le graphique présente le poids des encadrants au sein de trois populations : les collaborateurs ayant connu une mobilité inter-familles, intra-famille, et ceux qui, sans mobilité, restent rattachés à la même sous-famille de métiers. Comme il apparaît, la part des encadrants est significativement plus élevée au sein des deux populations mobiles.

Poids en 2013 des encadrants au sein des populations mobiles en 2014

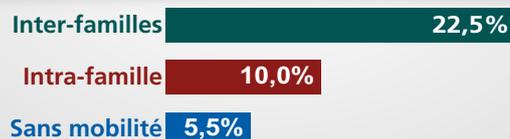


• Le taux de renoncement à la fonction d'encadrant est plus élevé au sein des populations mobiles

Au total, 7,9% des personnes qui étaient manager en 2013, ont cessé d'encadrer en 2014. Comme le montre le graphique ci-après, ce taux d'abandon moyen recouvre de fortes différences selon les populations étudiées.

Par rapport aux encadrants non mobiles, le taux de renoncement à la fonction est deux fois plus élevé dans le cas d'une mobilité intra-famille et quatre fois supérieur dans le cas d'une mobilité inter-familles.

% d'encadrants en 2013 devenus non encadrants en 2014

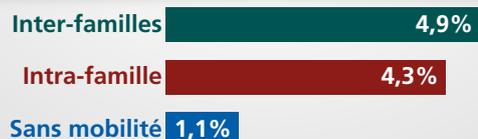


• La prise de responsabilité managériale est quatre fois plus fréquente en cas de mobilité

85,1% de l'effectif total à fin 2013 n'exerçait pas de fonction d'encadrement. Parmi ces salariés, 1,7% ont pris de telles responsabilités au cours de l'année 2014. Toutefois, ce chiffre moyen recouvre de grandes disparités suivant les populations étudiées.

Quand un changement de sous-famille constitue déjà une difficulté pour un collaborateur, la prise de fonction managériale au même moment, ajoute au défi à relever. Pourtant les personnes mobiles sont quatre fois plus nombreuses que les autres à endosser des responsabilités managériales.

% de non encadrants en 2013 devenus encadrants en 2014





Etudes disponibles

Rapports de l'Observatoire sur les Métiers (ROMA) et les formations (ROFA) des salariés de l'Assurance

- Description de la population globale par famille et sous-famille de métiers (chaque année depuis 1996), et de la formation professionnelle continue (chaque année depuis 2006) des salariés des entreprises d'assurances.

Diagnostiques et rapports

- Rapports Mixité et diversité (en partenariat avec la FFA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

Etudes et profils métiers

- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2002 et 2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001 et 2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 2005)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Etudes thématiques

- Au prisme de la conduite des changements, la transformation des métiers (2015)
- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres...? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)

Baromètres prospectifs

- Baromètre prospectif : une vision à 5 ans des grandes tendances d'évolution du secteur de l'assurance et ses conséquences sur les métiers et les compétences (chaque année depuis 2000)

Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site





Observatoire
DE L'EVOLUTION
DES METIERS DE L'ASSURANCE

Norbert GIRARD

Secrétaire Général

01 53 21 51 23

girard@obs.gpsa.fr

Michel PAILLET

Chargé de mission

01 53 21 51 25

michel.paillet@obs.gpsa.fr

Nardjesse BENSMINA

Chargée d'études démographiques

01 53 21 51 24

nbensmina@obs.gpsa.fr

Arlette COUSSOT

Assistante de direction

01 53 21 51 20

arlette.coussot@obs.gpsa.fr

Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance
1 rue Jules Lefebvre –75431 Paris Cedex 09
Secrétariat : Tél : 01 53 21 51 20
observatoire@obs.gpsa.fr - <http://www.metiers-assurance.org>

