



Étude & Documents

**Le choc démographique :
vers un déficit de cadres?...
...ou une autre politique de l'âge...!**

*La Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
et le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA)
ont créé une association, régie par la loi du 1er juillet 1901, dénommée*

Observatoire

**DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE**

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'Observatoire constitue une base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes :

- . les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation,*
- . 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.

Introduction

Le choc démographique : vers un déficit des cadres ?... ... ou une autre politique de l'âge...!

Dans la décennie engagée, la profession des Assurances est confrontée à des départs massifs en retraite, ce qui entraîne une accélération mécanique du vieillissement déjà constatée des actifs salariés. A ce constat s'ajoute en l'état actuel, un faible taux d'emploi des plus de 55 ans, comme pour l'ensemble de la population active en France.

Dès 1998, la profession a pris conscience de ce problème : l'Observatoire a publié, cette année là, une étude sur l'évolution des familles de métiers intitulée "du vieillissement au renouvellement"⁽¹⁾.

Cette première contribution à une réflexion prospective avait conclu à la nécessité de dépasser la simple projection démographique linéaire. Elle a conduit à la réalisation d'une étude plus approfondie⁽²⁾ intégrant les facteurs d'incertitude et de rupture susceptibles de modifier l'environnement professionnel et a donné naissance à un instrument nouveau qui a déjà fait l'objet de deux publications : "le baromètre de l'évolution des métiers de l'assurance".

En 2001⁽³⁾, il nous a semblé utile de compléter cette première étude qui avait pour base de référence statistique une prospective sur l'atteinte de l'âge de 55 ans des salariés de l'assurance pour l'intégrer dans une problématique plus large de vieillissement par une projection à 60 ans des classes d'âge incluses au 31/12/2000 dans la base des données sociales de l'Observatoire. Cette seconde analyse du "choc démographique" a permis de constater que d'ici à 2013, près d'un salarié sur trois, atteindrait l'âge de 60 ans...

En 2002, nous avons décidé de poursuivre les travaux en portant un regard plus particulier sur le poids des sorties des cadres, et sur l'âge réel de cessation d'activité.

En effet, pour avoir une appréciation de l'évolution du marché du travail, la connaissance du degré d'exposition au choc démographique induit par l'accélération des flux des départs en retraite particulièrement élevés à partir de 2005, est nécessaire.

C'est pourquoi nous poursuivons cette année l'exercice de simulation des départs à la retraite à l'horizon 2013, afin d'apprécier, non seulement les sorties en volume, mais d'anticiper les besoins en qualifications et en compétences, qui seront nécessaires au renouvellement.

Les résultats dépendent de deux facteurs essentiels : d'une part, la pyramide des âges et plus particulièrement le nombre de quinquagénaires concernés, et d'autre part, l'âge moyen de sortie d'activité tel qu'il ressort des pratiques actuelles dans la profession, en prenant en compte les familles de métiers concernées.

(1) Evolution des familles de métiers : "du vieillissement au renouvellement" OEMA (Nov.1998)

(2) Etude réalisée en partenariat avec Accenture : "étude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005" (Mai 2000)

(3) ROMA 2001 : analyse des données sociales au 31/12/2000 (Déc.2001)

Le premier phénomène qui s'impose à toutes les professions, est l'importance des générations de salariés, qui ont aujourd'hui moins de 55 ans, et qui atteindront 60 ans à partir de 2005.

Alors qu'en mars 2001, il y avait en France 475 000 personnes âgées de 60 ans, on en comptera plus de 700 000 cinq ans plus tard.

Dans ce contexte général, qu'en est-il de la profession de l'assurance ?

Tout d'abord rappelons que dans l'enquête réalisée par la Darès⁽¹⁾ en octobre 2001 intitulée "l'emploi par métiers en 2010" la profession de l'assurance, concomitamment à la banque, était classée parmi les professions les plus fortement soumises au choc démographique, leur moyenne d'âge étant parmi les plus élevées avec une acuité encore plus marquée en ce qui concerne les cadres.

Une étude réalisée par l'Apec⁽²⁾ en janvier 2002 allait dans le même sens en attirant l'attention sur les risques de pénurie de main d'œuvre cadre en général, et en citant l'assurance et la banque comme les professions parmi les plus affectées par ce problème.

Ces visions pessimistes et préoccupantes sont issues de travaux à caractère macro-économique. Elles ont le mérite d'attirer l'attention sur des difficultés potentielles. Mais, pour avoir une vision plus précise de la réalité, il convient de dépasser des hypothèses d'évolution de tendances du marché du travail strictement mécaniques et linéaires. Il faut se rapprocher de la réalité, par définition plus complexe au niveau d'une branche professionnelle, pour voir si le comportement et le jeu des acteurs économiques et sociaux confirment cette approche. C'est le sens du travail entrepris au niveau des assurances.

Gérard Lobjeois, Norbert Girard et Nicolas Dépret
Paris, décembre 2002

(1) *L'emploi par métiers en 2010 (pénurie, synthèses – Darès N°43 – Octobre 2001*

(2) *2002-2010 vers une pénurie de cadres – Apec - Janvier 2002*

Sommaire

A. L'assurance face au choc démographique

B. Analyse des sorties cadres à l'horizon 2010-2014

- a) Rappel du contexte interprofessionnel
- b) Analyse des sorties cadres au niveau de l'assurance
- c) Comparaison des sorties entre l'assurance et l'interprofessionnel

C. Analyse des sorties cadres par famille de métiers

- a) Analyse globale des sorties cadres à l'horizon 2014
- b) Analyse détaillée des sorties cadres par familles de métiers

D. Problématique de l'âge de cessation d'activité

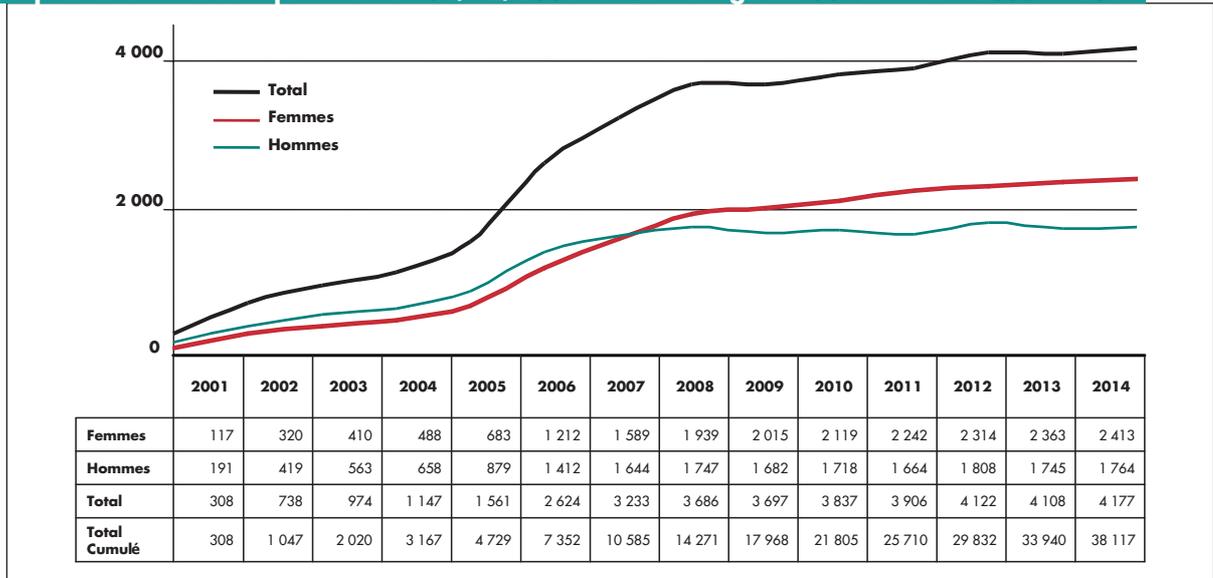
- a) Au niveau interprofessionnel
- b) Et dans l'assurance...
- c) Limites et validité du scénario linéaire

E. Face au choc démographique des cadres : déficit ou concurrence ? ... ou une autre politique de l'âge...!

A. L'assurance face au choc démographique

D'ici à 2014, 38 117 personnes présentes aujourd'hui, soit 31,5% de la population auront atteint l'âge de 60 ans, ce qui représente sur la base d'une population totale de 121 000 personnes au 31/12/2001 près d'un salarié sur trois, toutes familles réunies, et près d'un salarié sur deux sur la population dite administrative.

Projection des salariés présents au 31/12/2001 en CDI atteignant 60 ans entre 2000 et 2014



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

D'ici à 2014, 38 117 personnes soit 31,5% de la population totale atteindront 60 ans.

Le graphique ci-dessus confirme l'accélération très forte des sorties, entrevue l'année dernière, entre 2004 et 2009 ; l'année 2008 marque une rupture dans le rapport hommes/femmes, les sorties femmes devenant majoritaires à partir de cette date. Ce renversement de tendance est le fruit de l'historique des recrutements à dominante féminine du début des années 70.

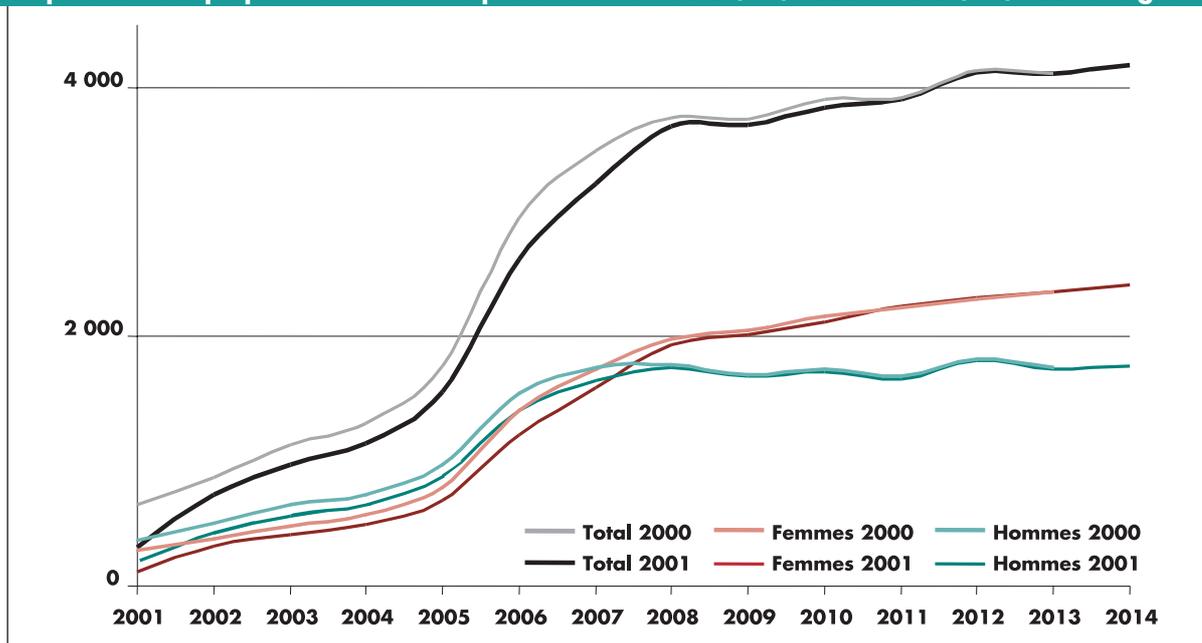
Il nous a semblé intéressant, pour aller au-delà d'une simple simulation du vieillissement arrêté d'une manière théorique à l'âge de 60 ans, d'essayer d'entrevoir la réalité des mouvements dynamiques des sorties.

Pour ce faire, nous avons comparé les projections des salariés atteignant l'âge de 60 ans présents au 31/12/2000 par rapport à ceux présents au 31/12/2001.

Comme le montre le graphique ci-dessous, au 31/12/2000 on estimait à 36 000 le nombre de personnes atteignant 60 ans d'ici à 2014. Cette même population n'est plus que de 33 900 au 31/12/2001. La différence correspond au nombre de sorties réalisées durant l'année écoulée, soit 2 100 personnes, alors que statistiquement, seulement 280 personnes ont eu 60 ans entre ces deux dates.

L'assurance face au choc démographique

Comparaison des projections des salariés présents en CDI au 31/12/2000 et au 31/12/2001 atteignant 60 ans



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

Cet exercice confirme ce que nous avons montré dans le ROMA 2001, l'âge réel de cessation d'activité des salariés est inférieur à l'âge légal de liquidation des droits à la retraite (60 ans).

Il est à remarquer que les sorties avant l'âge de 60 ans concernent plus particulièrement les femmes. Le jeu des bonifications pour enfants et le niveau moyen de qualification expliquent en partie ce fait. Dans un chapitre ultérieur, nous reviendrons plus spécialement sur cette problématique de l'âge réel de cessation d'activité.

B. Analyse des sorties cadres à l'horizon 2010-2014

Dans ce chapitre, nous aborderons les problèmes spécifiques aux sorties des cadres de l'assurance atteignant l'âge de 60 ans d'ici à 2014. Nous le compléterons d'une digression comparative avec le secteur bancaire pour deux raisons : la première est que, d'une manière générale, au niveau statistique et analytique, les deux professions sont très souvent globalisées que ce soit dans les travaux du Commissariat au Plan, de l'Insee, de la Darès, du Conseil Economique et Social..., la seconde est que les deux professions marquent des convergences, des porosités mais aussi des concurrences sur les compétences, les expertises et les profils de recrutement

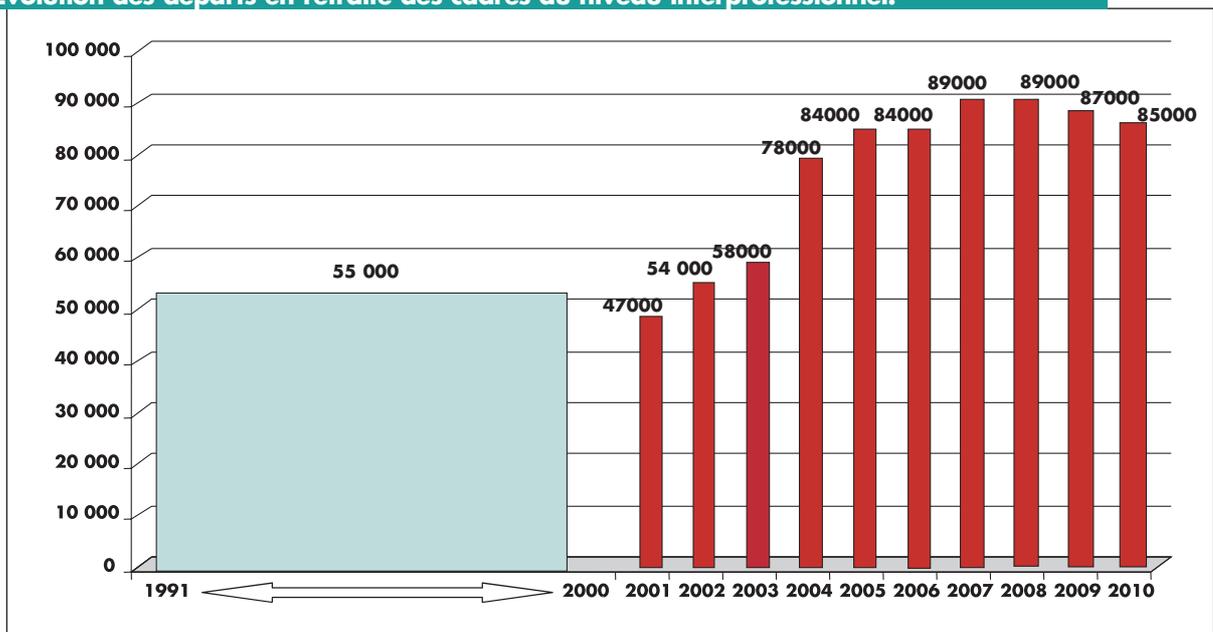
a) Rappel du contexte interprofessionnel

Dès 2004, les entreprises vont être confrontées au choc démographique provoqué par des départs en retraite massifs.

Entre 2001 et 2010, soit en 10 ans, 755 000 cadres auront quitté les entreprises du secteur privé du seul fait des départs en retraite, soit 200 000 de plus qu'au cours de la décennie précédente.

Entre 1990 et 2000, 550 000 départs à la retraite de cadres ont été enregistrés selon l'AGIRC. Les entreprises ont donc eu à remplacer chaque année, de 1990 à 2000, environ 55 000 cadres en moyenne.

Evolution des départs en retraite des cadres au niveau interprofessionnel.



Source : AGIRC - APEC

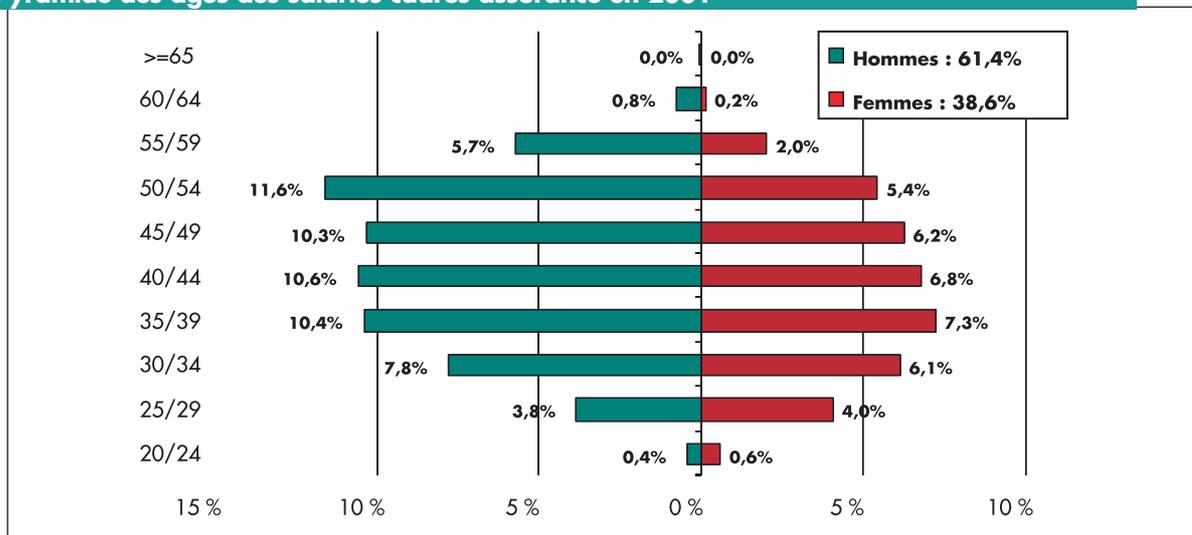
La décennie actuelle va donc marquer un accroissement important de départs à la retraite lié à la génération des "baby-boomeurs".

Ce phénomène va aller en s'accroissant dès 2004 avec plus de 78 000 cadres qui partiront cette année là, soit une augmentation de 34% par rapport à 2003. Il s'amplifiera pour atteindre 89 000 départs à la retraite en 2007, 85 000 en 2010. Au total, sur l'ensemble de la décennie à venir et sur le seul fait démographique, le nombre total de cadres susceptibles d'être à remplacer pourrait donc quasiment doubler au niveau interprofessionnel entre le début et la fin de la période (47 000 cadres à remplacer en 2001, 89 000 en 2007 et 2008, soit 89%).

b) Analyse des sorties cadres au niveau de l'assurance

Après avoir décrit la problématique au niveau national, nous allons nous concentrer sur la profession de l'assurance. Dans un premier temps, nous définirons les caractéristiques générales de la population des cadres de l'assurance.

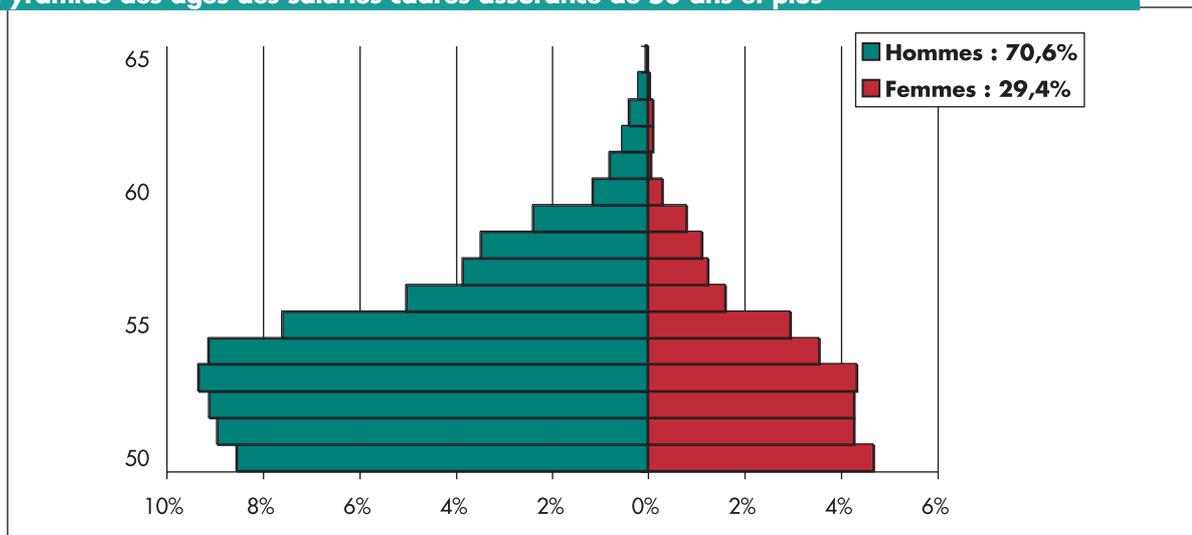
Pyramide des âges des salariés cadres assurance en 2001



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

La pyramide des âges des salariés cadres arrêtée au 31/12/2001 montre le poids important des hommes (61,4%) dans cette catégorie, proportion comme le souligne le graphique ci-dessous, encore plus marquée pour les classes d'âge égales ou supérieures à 50 ans. Cette différenciation reflète le fait que les promotions féminines sont intervenues dans la profession d'une manière plus tardive. Elles tendent à se rééquilibrer pour les générations inférieures à 40 ans : l'analyse des nouvelles embauches cadres étant d'ailleurs majoritairement féminines depuis 1996.

Pyramide des âges des salariés cadres assurance de 50 ans et plus



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

Il est par ailleurs à remarquer **un double décrochage** : le premier s'amorçant à 55 ans et s'accroissant à partir de 56 ans confirmant nos constatations antérieures, l'accroissement des tranches d'âges 50-54 ans correspondant aux "baby-boomers" ne se répercute pas au-delà de 55 ans.

Le second phénomène remarquable est la très faible proportion de salariés continuant une activité professionnelle au-delà de 60 ans. Il y a donc une double barrière de sortie à partir de 55 ans et à 60 ans. En ce qui concerne les 60 ans et plus qui restent présents, ils représentent 1% de la population cadre en général. Il s'agit très majoritairement de personnes affectées à la Convention des cadres de direction et/ou des salariés n'ayant pas atteint les 40 ans de cotisation souvent du fait de l'âge d'entrée tardive en activité liée à des études supérieures prolongées.

Ces constatations sont identiques quel que soit le sexe.

La population des quinquades (cadres de 50 ans et plus) représente 27% de la population totale des cadres au 31/12/2001. Au niveau interprofessionnel, comme le montre le tableau suivant, la ventilation des professions où la part des plus de 50 ans est soit très forte soit très faible, montre que la banque et l'assurance se situent parmi les taux les plus élevés.

Familles professionnelles où la part des plus de 50 ans est, soit très forte, soit très faible

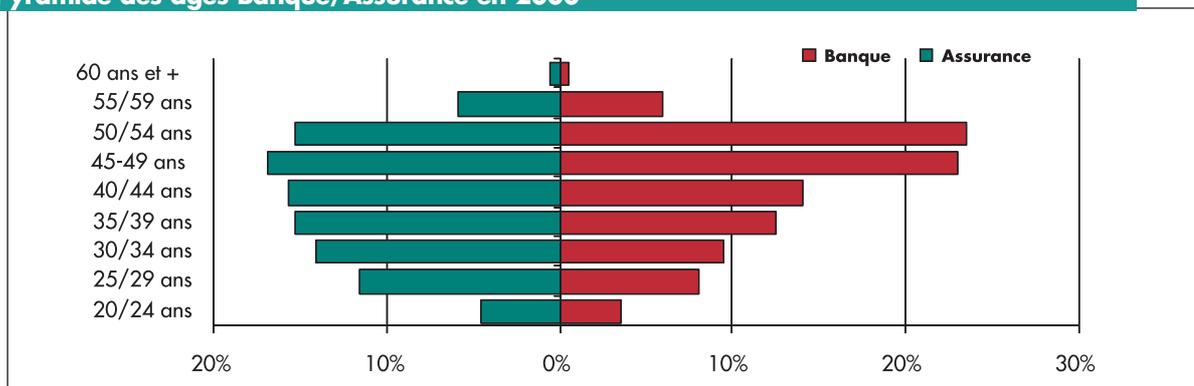
Quelques professions où la part des quinquas est de 30% ou plus	Cadres des banques et de l'assurance, de la fonction publique
	Cadres du BTP, de l'industrie, enseignants
	Dirigeants d'entreprises, agriculteurs, médecins
	Employés de maison, assistantes maternelles, catégories C de la fonction publique
Quelques professions où la part des quinquas est inférieure à 15%	Ouvriers non qualifiés de la manutention, du second œuvre, de la mécanique, de l'électricité et des industries de process
	Employés de l'HCR, caissiers, comptables
	Informaticiens
	Professionnels de l'action sociale et culturelle

(Source : INSEE/DARES)

La pyramide des âges du secteur bancaire est d'ailleurs plus affectée par les cohortes des 50 ans et plus.

De même, pour les deux secteurs, la ventilation par classe d'âge, montre **une forte concentration des cohortes situées entre 40 et 49 ans**, ce qui pose une problématique de motivation et de formation, mais aussi une réserve de compétence et de promotion interne. **Le traitement des quadras (cadres et non cadres), ne pourra plus se résoudre par une simple réponse de gestion des fins de carrière.**

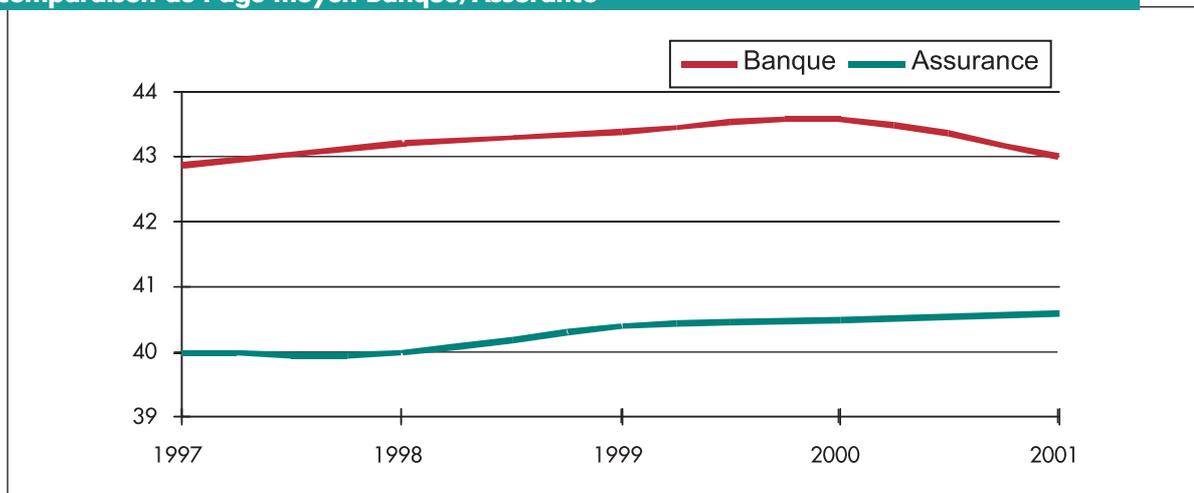
Pyramide des âges Banque/Assurance en 2000



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance / F.B.F

Au-delà de la comparaison de la pyramide des âges des deux secteurs professionnels, la prise en compte de l'âge moyen dans la banque et l'assurance montre, à aujourd'hui, un écart négatif à l'égard des banques, mais il convient de remarquer qu'à partir de 1999-2000 un infléchissement de tendance se profile, à savoir, un rajeunissement de l'âge moyen dans les banques et la poursuite malgré la reprise des embauches, du vieillissement de la population des assurances. Nous verrons plus loin que face à la pénurie éventuelle notamment de compétence de cadres qui se profile, ces mouvements ne sont pas neutres.

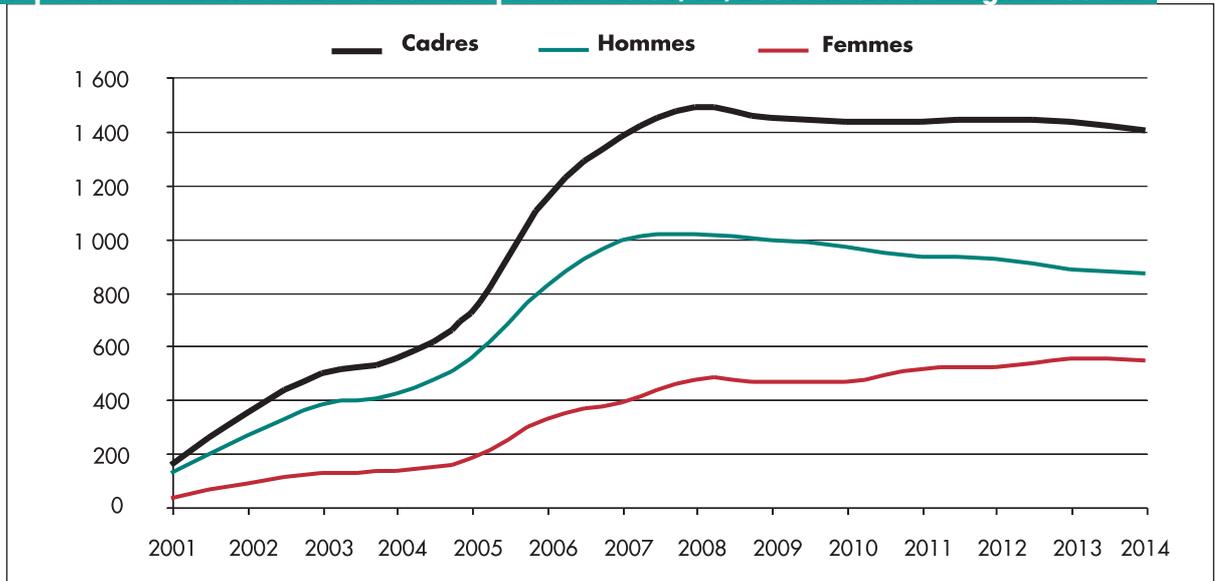
Comparaison de l'âge moyen Banque/Assurance



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance / F.B.F

Après avoir décrit d'une manière statistique la population cadre des assurances, nous avons procédé à son vieillissement par projection linéaire ventilée entre les hommes et les femmes. Nous reviendrons ci-après sur la répartition cadres/non cadres.

Projection des salariés cadres Assurance présents au 31/12/2001 en CDI et atteignant 60 ans

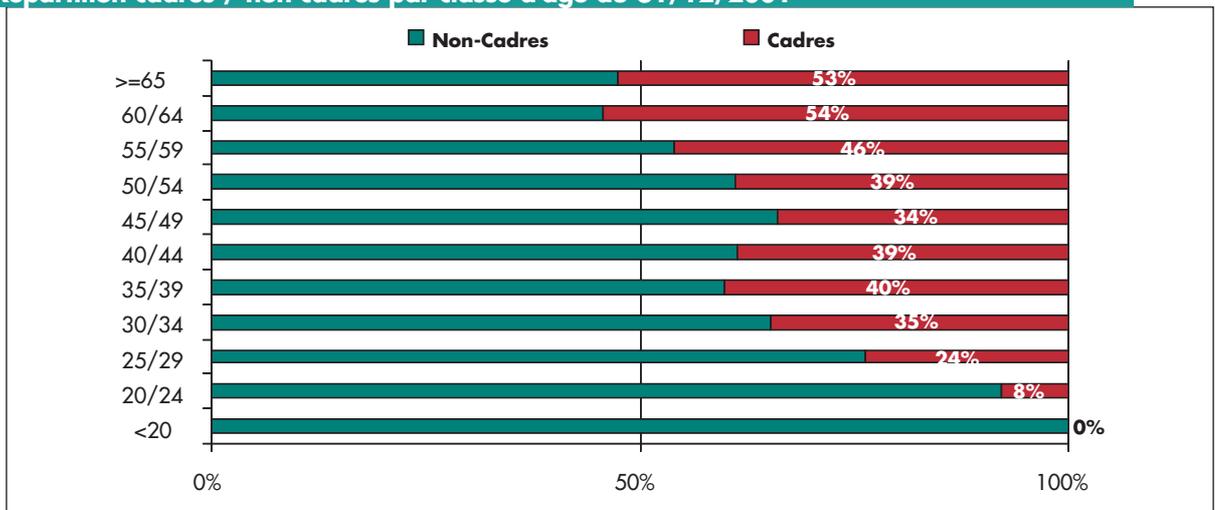


Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

L'analyse des courbes marque des grandes similitudes avec le vieillissement de la population totale. Les cadres, d'une manière générale, ont un vieillissement qui diffère peu. Cette cohérence est la résultante de strates successives et homogènes de recrutements marqués dans le passé par une forte promotion interne.

Les sorties en elles-mêmes marquent une rupture importante par une accélération entre 2005 et 2008, qui représente la pointe maximum en valeur absolue des sorties. A partir de 2008, les départs restent en plateau et à un niveau important, mais on constate une différence d'évolution entre les sexes. Les sorties féminines s'accroissent alors que celles des hommes diminuent. Les deux trends ont tendance à se rapprocher. C'est la résultante de la politique de rééquilibrage de promotion des femmes impulsée dans la décennie 1980.

Répartition cadres / non cadres par classe d'âge au 31/12/2001



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

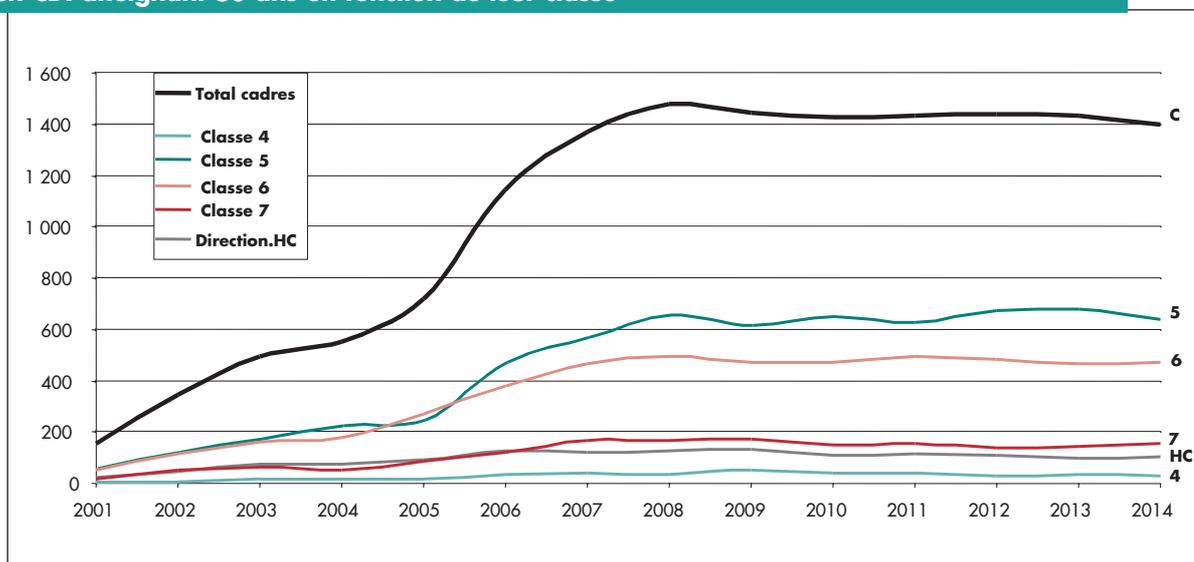
Analyse des sorties cadres à l'horizon 2010-2014

Le graphique ci-avant montre, sans surprise, que le poids des cadres s'accroît en fonction de l'âge. Sachant que l'âge moyen d'embauche des nouveaux entrants se situe aux alentours de 30 ans, et que 6 000 cadres ont été embauchés (2 700 en 2000 et 3 300 en 2001), cet écart tend à diminuer.

Analyse des sorties cadres par classe.

L'analyse du graphique ci-dessous, confirme une fois de plus la grande homogénéité d'évolution des sorties quel que soit le critère d'appréciation et d'analyse (population totale, cadres, non cadres, hommes, femmes, classes). La rupture s'effectue par une accélération entre 2006 et 2008 ce qui confirme ce qui a déjà été pointé précédemment.

Projection des salariés cadres Assurance présents au 31/12/2001 en CDI atteignant 60 ans en fonction de leur classe



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance / F.B.F

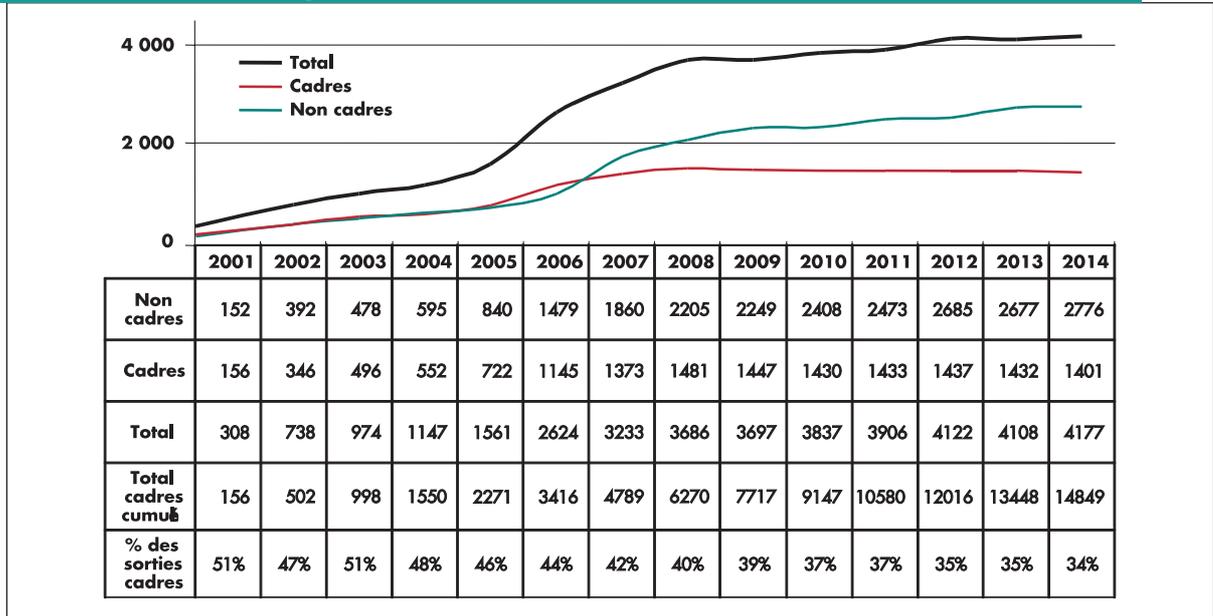
Le graphique traduit bien entendu, le poids relatif de chaque classe dans le total des cadres, mais il faut souligner, dans la perspective du renouvellement, l'importance particulière en nombre des sorties des classes 5 et dans une moindre mesure des classes 6.

Les courbes représentatives des classes 7 et des cadres de direction (hors classe), se caractérisent par une grande linéarité qui traduit sans doute l'attention permanente des entreprises à la gestion de cette population.

La présence de classes 4 est un phénomène résiduel d'un statut fermé correspondant aux effets de la Convention Collective Nationale de 1992 de salariés de statut cadre affectés à un emploi de classe 4.

Le tableau ci-dessous présente

Ventilation entre cadres et non cadres des projections de sorties à 60 ans en fonction des salariés présents au 31/12/2001 en CDI.



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

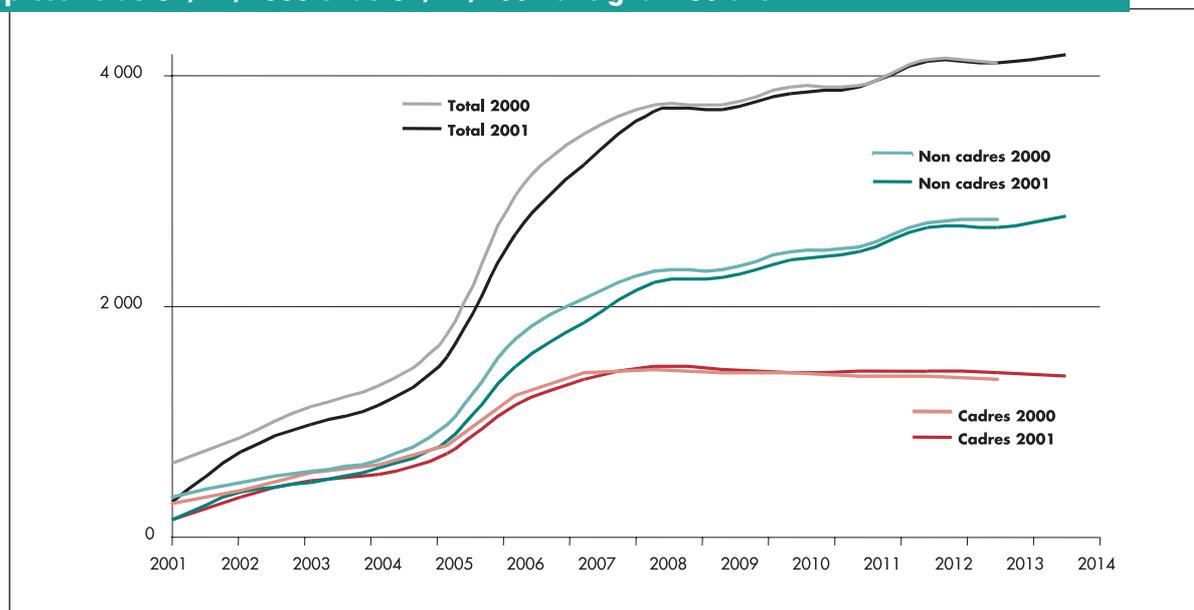
L'analyse de la dynamique des sorties dans l'assurance montre que sur les 38 117 personnes présentes aujourd'hui et qui auront atteint l'âge de 60 ans en 2014, 14 849 seront des cadres soit 39%. Bien évidemment, ces sorties varient en pourcentage relatif et en valeur absolue d'une année sur l'autre ; ce que décrivent les courbes du graphique. On constate qu'en pourcentage des sorties cadres par rapport aux non cadres, les plus forts taux se retrouvent en 2001, 2003, 2004 et 2005 (supérieurs à 45%), mais qu'en valeur absolue, les sorties les plus importantes correspondent aux cohortes 2008-2009.

Ce croisement des indicateurs reflète les différences entre classes d'âges creuses et pleines.

A notre sens, l'indicateur le plus important est le nombre de sorties individuelles de cadres (exercice par exercice) car il pose **la question du remplacement** ou non de ces sorties en fonction des compétences critiques, de la valeur stratégique de la famille concernée (ce que nous étudierons dans le chapitre suivant).

Dans une première synthèse, on peut donc considérer que la profession sera très affectée en ce qui concerne le poids des sorties cadres dans le choc démographique, d'autant que, même si l'on constate une décline en pourcentage à partir de 2010, le taux des sorties cadres restera en tout état de cause supérieur à 30%. Sachant que les personnes concernées par les sorties entre 2010 et 2014, toutes choses égales par ailleurs, ont encore 10 années à effectuer, on peut considérer que face à un problème éventuel de pénurie, la voie de la promotion interne pourra constituer un élément de solution, cette voie ayant été moins utilisée ces dernières années.

Comparaison des projections des salariés cadres et non cadres, en CDI présents au 31/12/2000 et au 31/12/2001 atteignant 60 ans



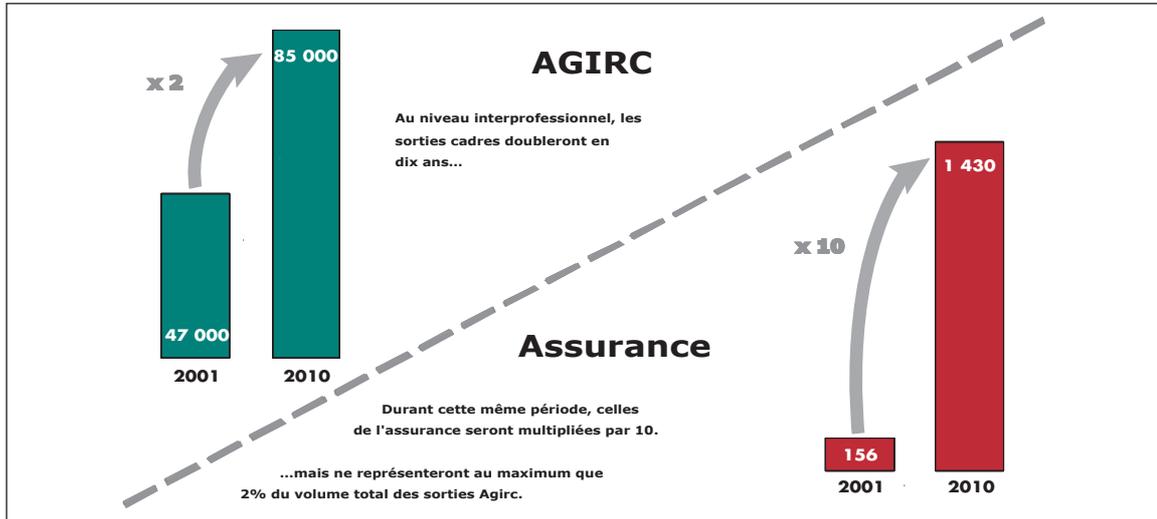
Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance / F.B.F

En 2000, l'estimation des sorties des cadres à 60 ans était de 14 000 personnes. En 2001, elles n'étaient plus que 13 400. Cette différence de 600 salariés s'explique pour moitié seulement, par les sorties à 60 ans. 300 personnes sont donc sorties avant d'atteindre cet âge.

En ce qui concerne les non-cadres, entre les deux exercices, 1500 personnes sont sorties dont seulement 100 ont atteint l'âge de 60 ans.

c) Comparaison des sorties entre l'assurance et l'interprofessionnel.

Dans le graphique ci-après, qui a pour but de visualiser l'évolution des courbes entre les sorties Agirc et Assurance, et en tenant compte de l'effet de déformation lié à l'échelle, **on peut constater que le rythme des sorties des cadres est multiplié par deux en ce qui concerne l'interprofessionnel, et par dix en ce qui concerne l'assurance.**

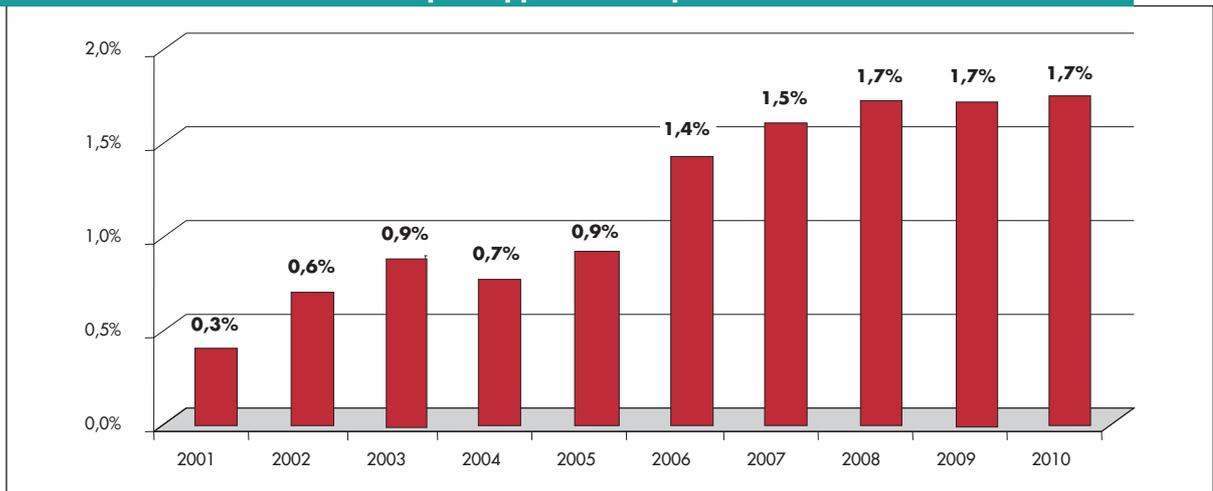


Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance/ Agirc

Les cadres représentent 39% du volume des sorties dans l'assurance, et la nécessité de renouveler les compétences est très importante. Ce graphique peut susciter de l'inquiétude.

Pour en relativiser la dimension, il faut bien voir que le poids des sorties assurance, ne représente, selon les années, qu'entre 0,3 et 1,7% des sorties interprofessionnelles.

Poids des sorties cadres Assurance par rapport à l'interprofessionnel.



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance/ Agirc

Une autre question essentielle est celle de savoir si le taux de remplacement réel correspondra à la totalité des sorties (cadres, et non cadres), et quel sera le taux de croissance des besoins en cadres.

De même, pour avoir une vision en terme de compétences par rapport aux besoins futurs, une projection linéaire globale n'est pas suffisante. Elle doit être complétée et analysée par famille de métier : où se situent les sorties ? Dans quelles familles ? en progression, en transformation, en diminution ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre dans le chapitre qui suit.

C. Analyse des sorties des cadres par famille de métiers

La première partie était centrée sur les caractéristiques générales de la population cadre. Dans un deuxième temps, nous aborderons l'évolution interne de chaque famille de métiers telle qu'elle est connue grâce au Roma.

En effet, il existe une dynamique de métiers qui permet d'avoir une vision de l'évolution des profils, des changements, des qualifications, des compétences nécessaires aux entreprises. Chaque famille ne représente pas le même poids stratégique. Chacune d'ailleurs, évolue, se transforme, disparaît. Pour avoir une vision du renouvellement nécessaire, il est important de prendre ce facteur en considération.

A travers l'analyse des sorties, une réflexion doit donc s'engager sur leur renouvellement, qui n'est ni automatique, ni linéaire.

Nous allons aborder le problème en deux temps :

- tout d'abord, prendre en considération **les données globales comparatives** des familles entre elles ; le poids respectif des cadres dans chacune des familles de métiers, l'importance quantitative des sorties, leur évolution prévisible en volume et en compétence,

- dans un deuxième temps, et afin de permettre **une comparaison à partir de critères normés, famille par famille**, nous avons réalisé une présentation de chacune d'elles, en fonction de leur présentation au sein du ROMA mettant pour chacune, en parallèle, les mêmes critères :

- . ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014, année par année et effectifs cumulés,
- . âge réel de cessation d'activité dans chaque famille à partir de l'analyse statistique des cohortes 1945 et 1941,
- . répartition cadre et non cadres par tranches d'âges de la famille,
- . ainsi que la tendance prévisionnelle d'évolution en volume et en compétences.

a) Analyse globale des sorties cadres à l'horizon 2010-2014.

Les deux premiers tableaux ont pour objectif de classer les familles de métiers selon le taux de sorties de cadres atteignant 60 ans d'ici à 2014.

On constate que le poids des sorties n'est pas corrélé directement au nombre de cadres concernés. Il reflète deux éléments : la jeunesse de la famille et son évolution prévisible.

Classement des familles de métiers selon le taux de cadres atteignant 60 ans d'ici 2014

	Familles de métiers	Effectifs cadres	Taux de sorties	Nbre cadres concernés	Age médian ⁽¹⁾
G	Administration	143	68,4%	98	-
N	Logistique	692	57,9%	401	-
R	Direction	2 651	52,3%	1 386	-
H	Secrétariat et assistantat	618	51,0%	315	-
C	Gestion des contrats	9 031	42,7%	3 856	-
E	Comptabilité	1 578	38,4%	606	-
P	Ressources humaines	1 600	37,8%	605	-
B	Contrôle technique et prévention	1 514	37,6%	569	=
D	Commercial	8 423	36,8%	3 100	+
F	Réassurance	664	31,0%	206	+
I	Communication	559	30,6%	171	+
L	Etudes et conseil	2 594	28,0%	726	+
M	Gestion et organisation	2 289	27,6%	632	+
A	Conception et adaptation de produits	2 532	25,5%	646	+
K	Informatique et télécommunications	6 091	21,8%	1 328	+
J	Gestion des actifs	954	20,6%	197	+

(1) - âge médian < moyenne ; + âge médian > moyenne

Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (données au 31/12/2001)

Dans ce tableau par exemple, la famille "administration" est la plus affectée par le taux de sorties de cadres (68%), mais son nombre absolu est le plus faible. Il s'agit d'une famille ancienne, en phase de disparition/transformation, pour laquelle nous verrons plus loin que, son taux de renouvellement cadre est sans relation de causalité avec le poids de ces sorties.

A contrario, la famille dont le taux de renouvellement est le plus faible "gestion des actifs", avec 20,6% de sorties, essentiellement du secteur immobilier, est une des familles les plus jeunes en forte croissance cadre, et en développement stratégique.

Analyse des sorties cadres par famille de métiers

Classement des familles de métiers selon le nombre de cadres atteignant 60 ans d'ici 2014

Familles de métiers		Effectifs cadres	Taux de sorties	Nbre cadres concernés	Evolution stratégique
C	Gestion des contrats	9 031	42,7%	3 856	↗
D	Commercial	8 423	36,8%	3 100	↗
R	Direction	2 651	52,3%	1 386	↗
K	Informatique et télécommunications	6 091	21,8%	1 328	↗
L	Etudes et conseil	2 594	28,0%	726	↗
A	Conception et adaptation de produits	2 532	25,5%	646	↗
M	Gestion et organisation	2 289	27,6%	632	→
E	Comptabilité	1 578	38,4%	606	→
P	Ressources humaines	1 600	37,8%	605	↗
B	Contrôle technique et prévention	1 514	37,6%	569	↗
N	Logistique	692	57,9%	401	↗
H	Secrétariat et assistanat	618	51,0%	315	↗
F	Réassurance	664	31,0%	206	↗
J	Gestion des actifs	954	20,6%	197	↗
I	Communication	559	30,6%	171	↗
G	Administration	143	68,4%	98	↘
Population totale de l'assurance		41 933	36,0%	15 096	↗

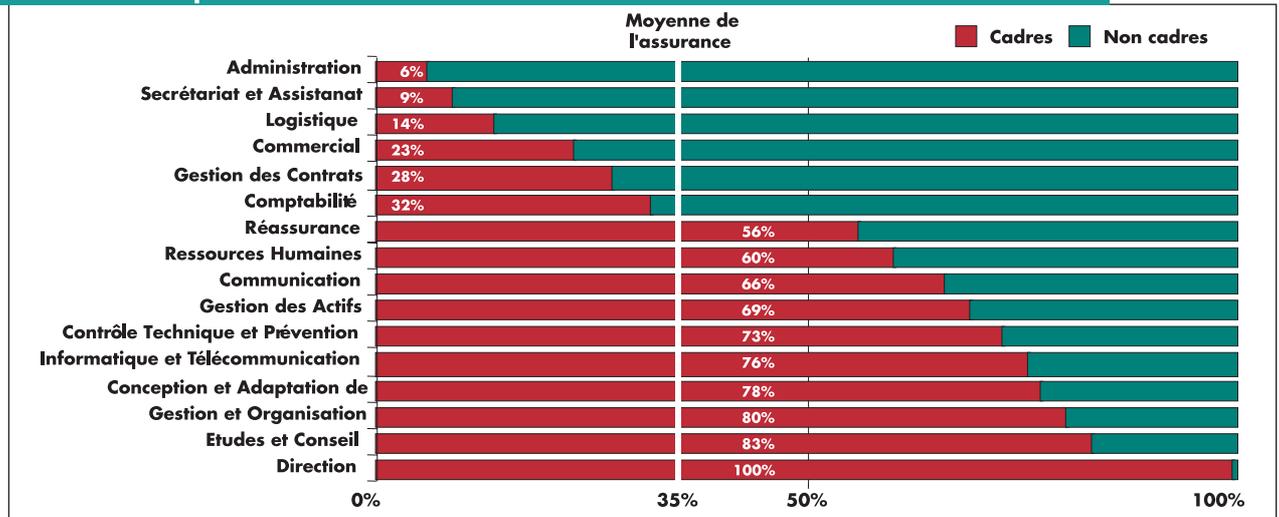
Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (données au 31/12/2001)

Dans ce second tableau qui reprend le classement des familles de métiers selon le nombre de cadres atteignant 60 ans d'ici à 2014, on note que le nombre absolu de cadres concernés dans une famille, est en relation directe avec l'importance de la famille dans l'ensemble de l'activité professionnelle. Tout naturellement, les deux plus grands volumes de sorties à remplacer, sont issus des familles ayant les plus forts effectifs (3 856 personnes en "gestion des contrats", deuxième famille en nombre de la profession, et "commercial" première famille avec 3 100 personnes).

Dans la même logique, on retrouve l'inversion de la famille "administration" dont le poids stratégique est en déclin, et dont les effectifs sont sans relation en nombre absolu avec le poids des cadres à l'intérieur de la famille.

Dans le troisième tableau ci-dessous, nous avons exprimé le taux de cadres par familles de métiers en le ventilant par rapport à la moyenne de la population totale, en rappelant que le taux de cadres dans la profession est de 35%.

Taux de Cadres par famille de métiers



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (données au 31/12/2001)

Bien évidemment, les sorties ne concernent pas les familles au même rythme. Au-delà du nombre déterminé à l'horizon 2014, il est important d'analyser chaque famille de métiers en fonction de la chronologie de survenance des sorties. Sur ce point, en regardant les tableaux, famille par famille, dans la deuxième partie, on constate une grande convergence des sorties sur les cohortes 2007-2008 avec, quasiment un doublement dans chaque famille entre 2004 et 2006. Il est à constater qu'en général, le taux de sorties reste malgré tout important, au-delà de 2008, jusqu'en 2012.

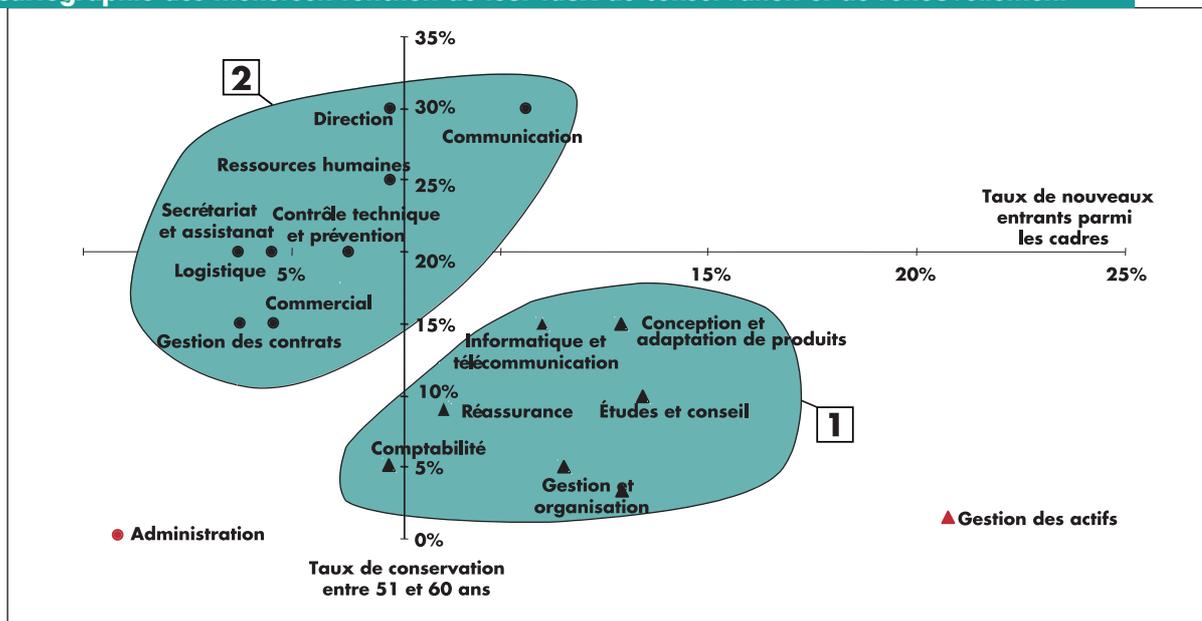
Un point important à prendre en considération est la problématique de l'anticipation des sorties par rapport à la transmission des compétences critiques. Il est bien évident, qu'en particulier en cas de renouvellement, la période de formation rendant le cadre opérationnel, est différente d'une famille à l'autre. Un actuair ou un souscripteur grands risques demandent, comme l'ont montré les études réalisées par l'Observatoire, environ cinq années avant de devenir opérationnels. Ce délai doit donc être pris en compte dans le cadre des recrutements/remplacements ; a contrario, en ce qui concerne la famille "logistique" ou "administration", la nature même des remplacements, s'ils sont effectués, implique des profils totalement différents (exemple : un responsable de service courrier, pouvant être remplacé par un ingénieur intranet).

Comment la profession anticipe-t-elle et/ou renouvelle-t-elle les sorties de cadres ? Existe-t-il une relève ?

Nous avons essayé de faire figurer, à l'aide d'une cartographie, une comparaison du taux de conservation des cadres entre 51 et 60 ans, et celui du taux de nouveaux entrants cadres, famille par famille. Rappelons qu'en l'état actuel, sur 100 cadres ayant 51 ans, seuls 20% soit un sur cinq, seront encore actifs à 60 ans. Le taux de renouvellement cadre par exercice est de 7,7%.

Analyse des sorties cadres par famille de métiers

Cartographie des métiers en fonction de leur taux de conservation et de renouvellement



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (données au 31/12/2001)

Lorsqu'on regarde le positionnement des familles de métiers, on peut distinguer deux grands groupes qui se répartissent ainsi :

- **un groupe n°1** (en bas à droite) où le taux de conservation des plus de 50 ans est faible, et le taux de nouveaux entrants élevé. Ce qui signifie que les nombreuses sorties cadres, au moins en poids relatif, sont remplacées presque nombre pour nombre, par de nouvelles recrues. Il s'agit de familles jeunes et en expansion ("Études et conseil", "conception et adaptation de produits", "informatique et télécommunications", "réassurance", et "gestion et organisation").

La famille "gestion des actifs" qui se trouve à l'écart, conjugue les deux facteurs précités, croissance et jeunesse, mais aussi un fort turn-over.

- **un autre groupe n°2** (en haut à gauche), est caractérisé par un taux de conservation des cadres de plus de 50 ans important. Il correspond, soit aux familles en phase de forte transformation, voire de disparition ("logistique", "secrétariat"), soit au contraire aux familles à forte compétence et expérience impliquant un "coaching" de transmission ("contrôle technique et prévention", "ressources humaines", "direction").

En ce qui concerne les familles "gestion des contrats" et "commercial", qui se trouvent à la frontière des deux groupes, elles correspondent à des familles en forte transformation avec des sauts qualitatifs importants, mais en même temps et compte tenu de leur importance stratégique et leur poids, en fort renouvellement (changement des modes de distribution, mise en place des plates-formes, etc...).

La famille "administration" se situe en marge car elle conjugue disparition et absence de renouvellement.

b) Analyse détaillée des sorties cadres par famille de métiers. (pages 20 à 35)

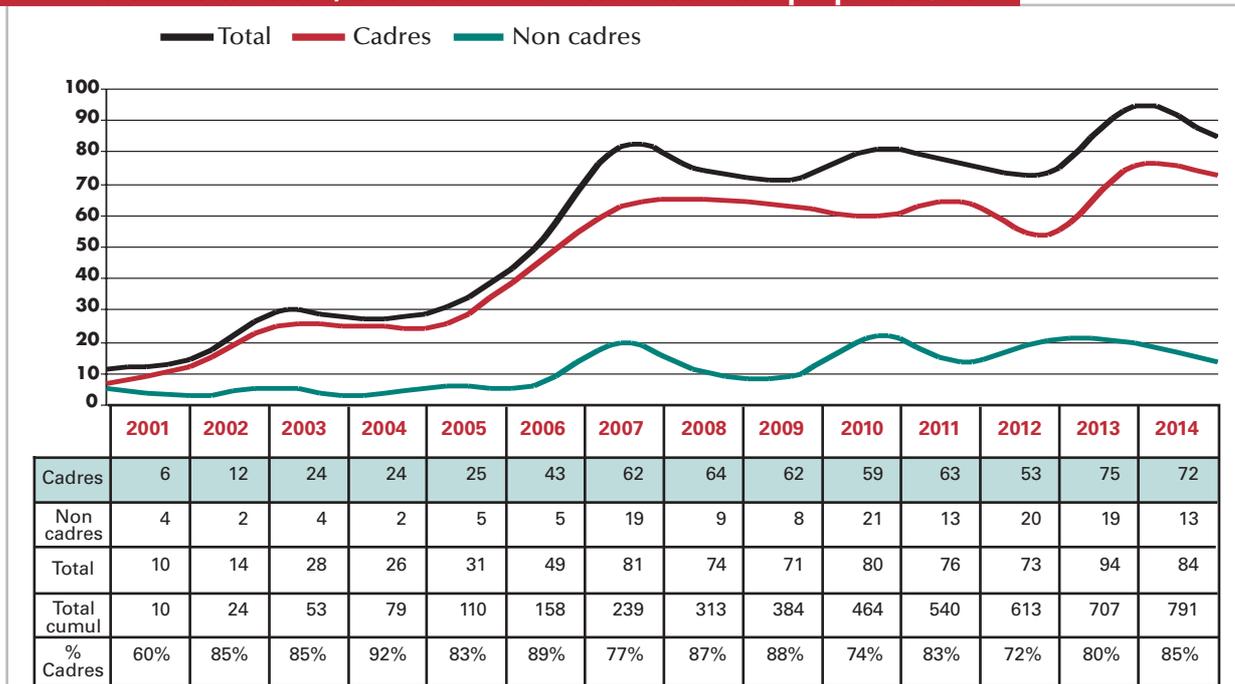
Comme annoncé ci-dessus, on trouvera ci-après le descriptif, famille par famille, des différents critères nécessaires à un examen des sorties cadres. Ces descriptifs peuvent être un instrument d'analyse et de comparaison pour chaque entreprise, dans l'optique d'une veille sociale.



Conception et adaptation de produits

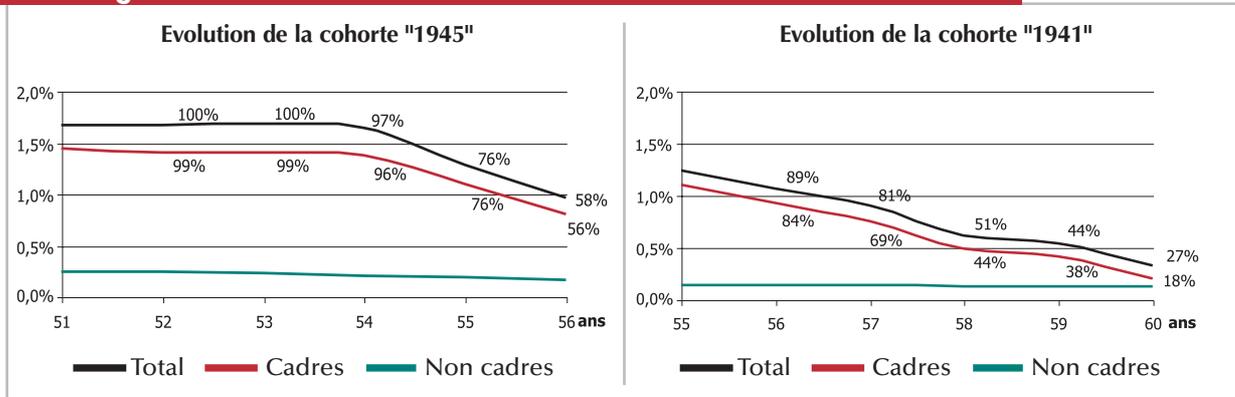
3 300 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

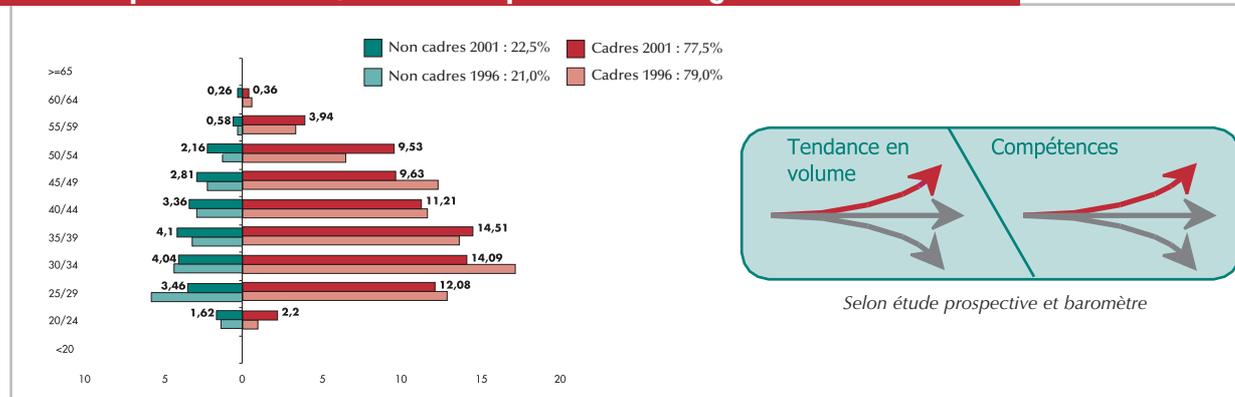


Sur 100 personnes présentes au 31/12/2001, 24 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014. Sur ces 24 personnes, 82% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

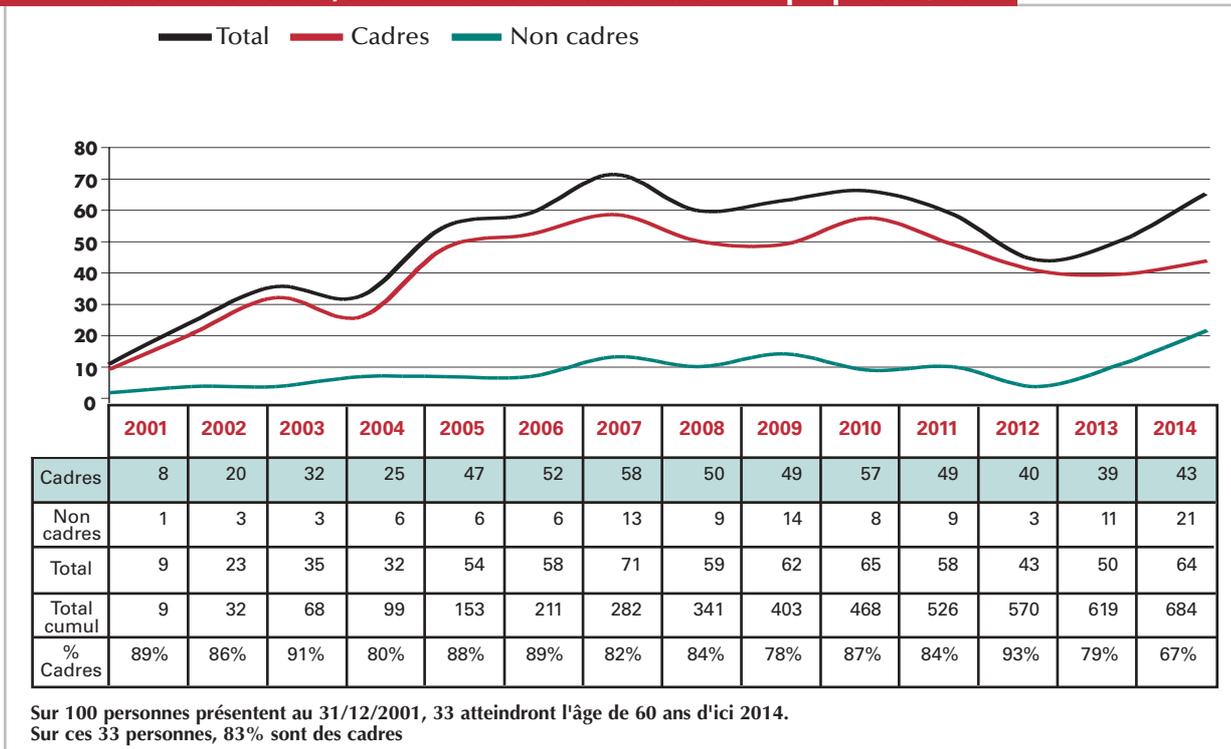




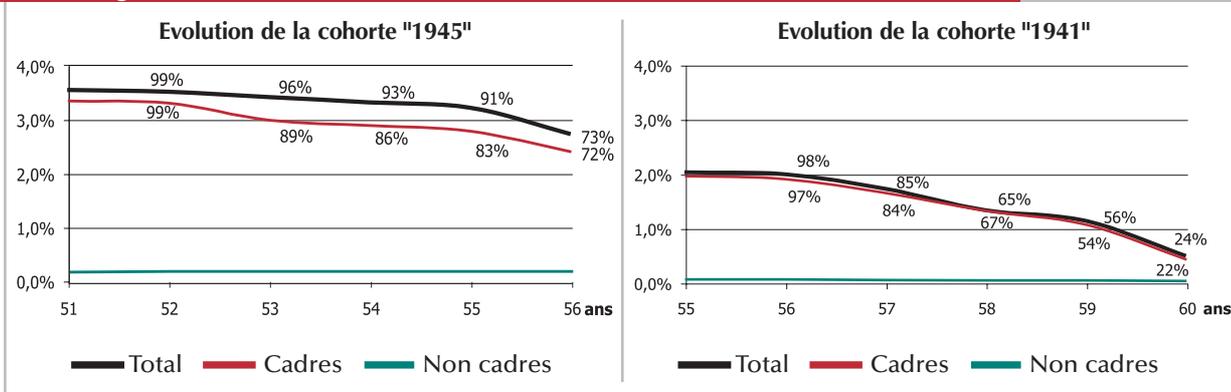
Contrôle technique et prévention

2 100 personnes (effectifs au 31/12/2001)

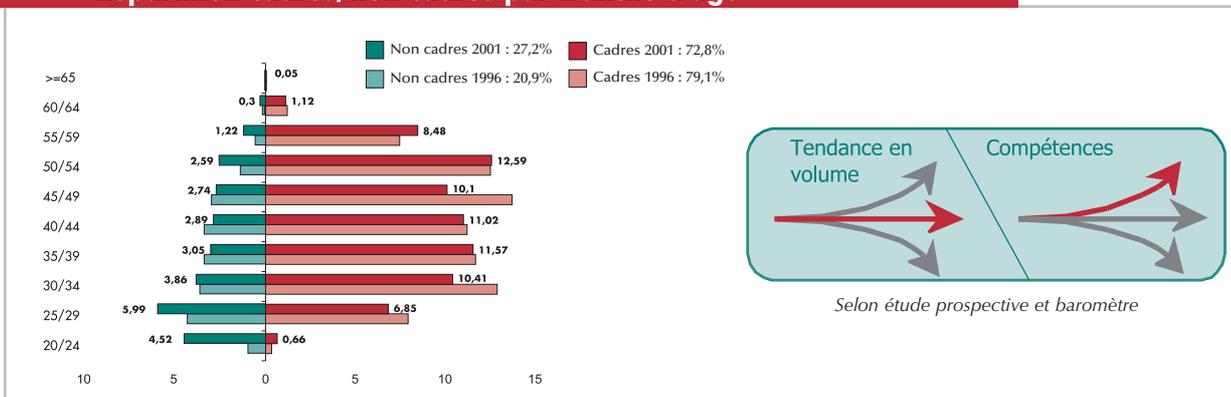
Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014



Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



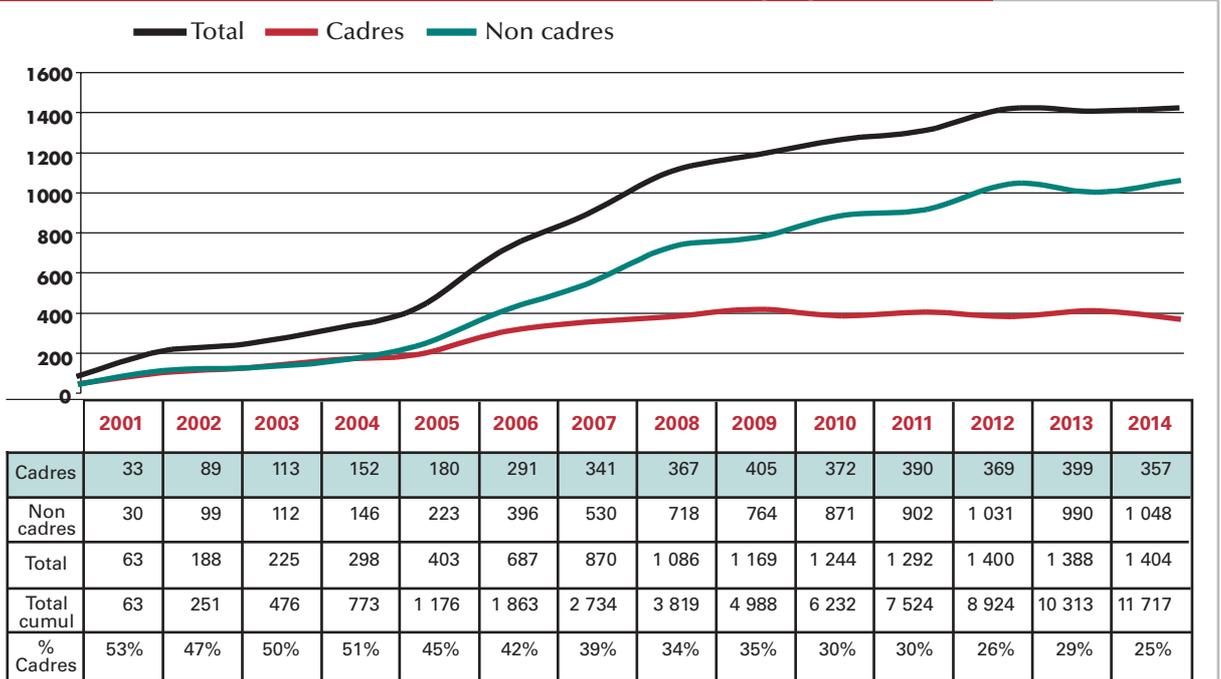
- A 28,2%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Gestion des contrats

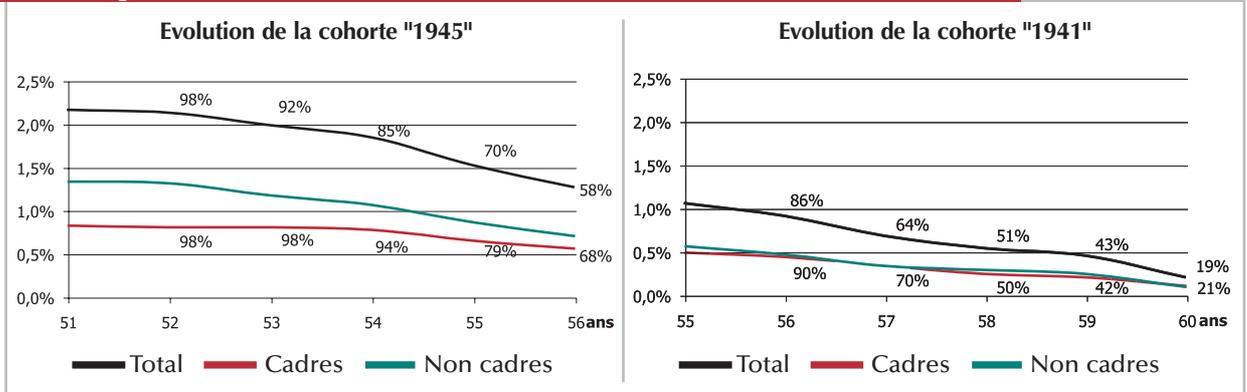
34 200 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

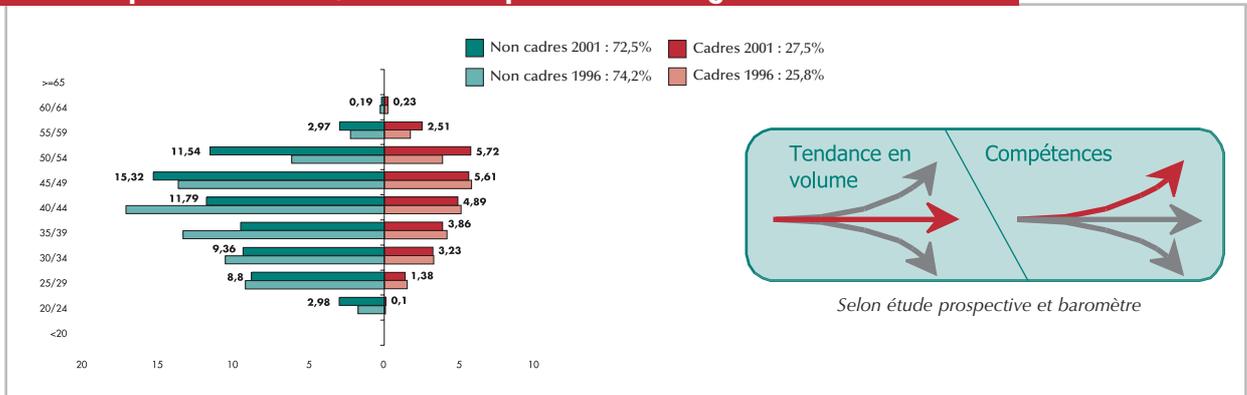


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 34 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 34 personnes, 33% sont des cadres

Age réel de cessation d'activité dans la famille

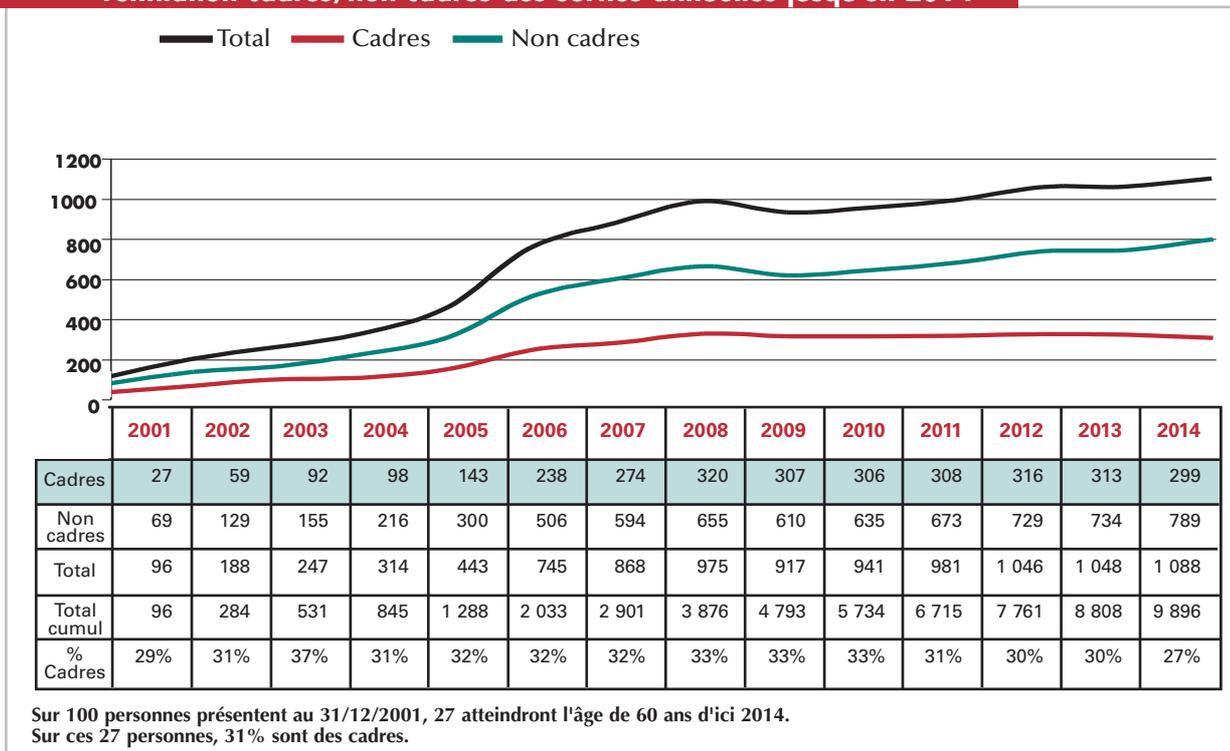


Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

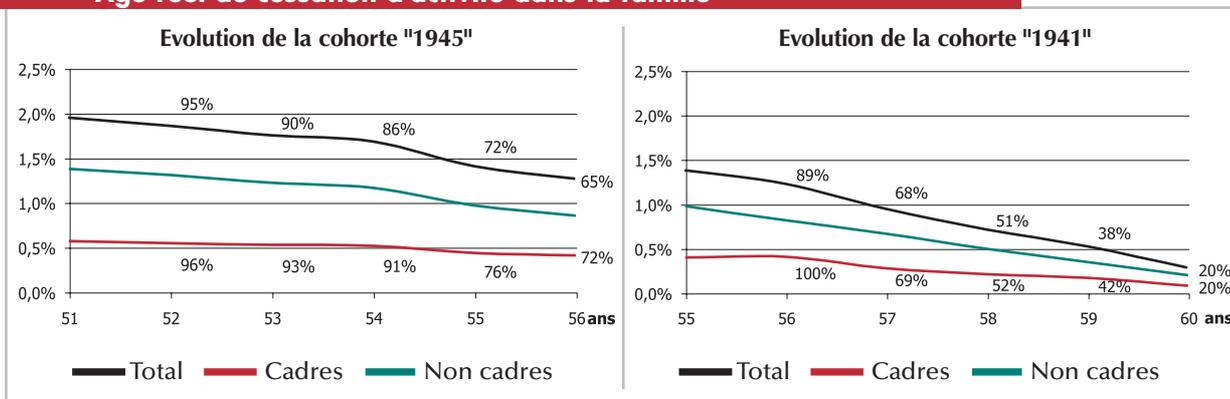




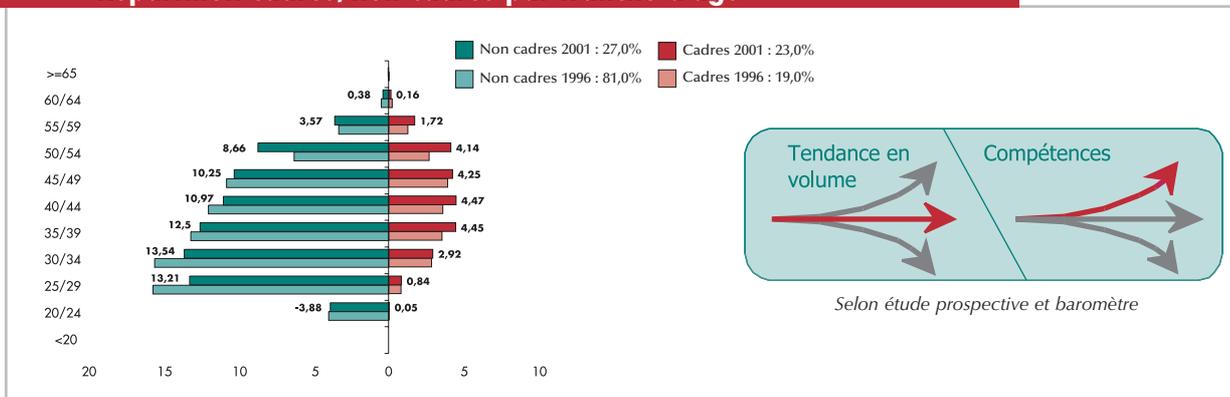
Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014



Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



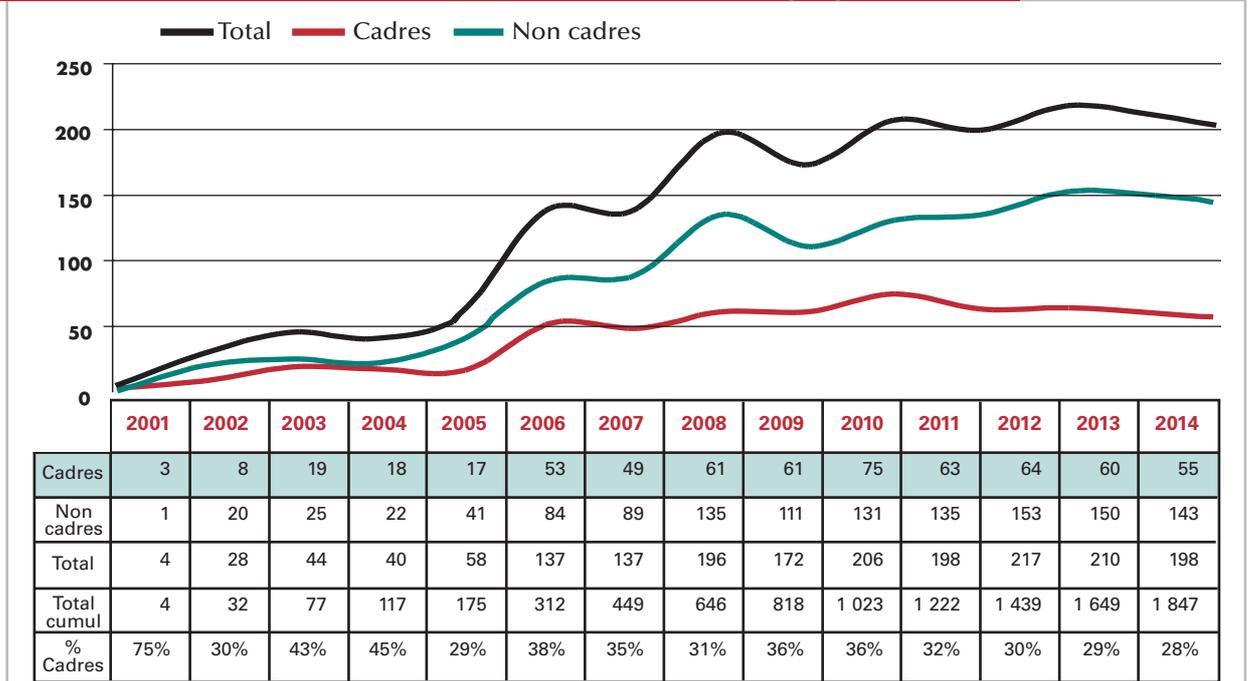
- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Comptabilité

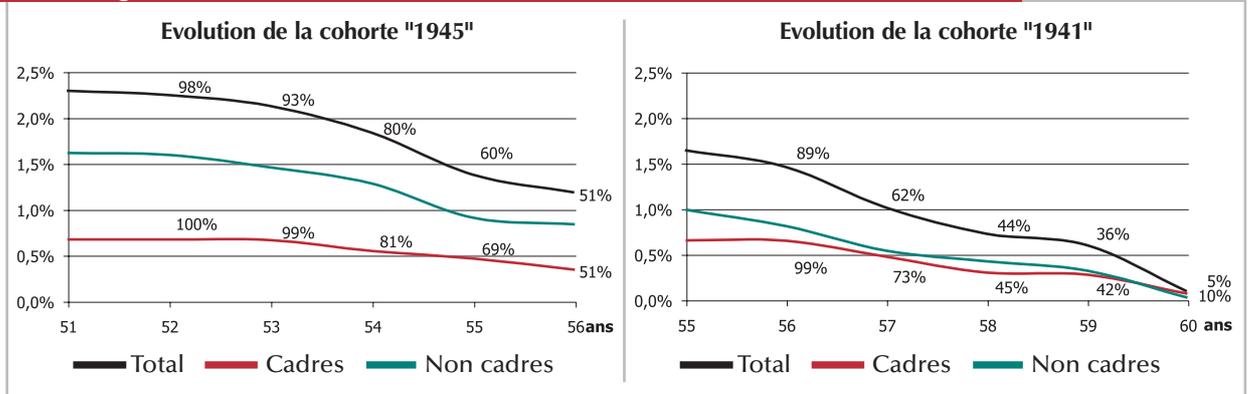
5 200 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

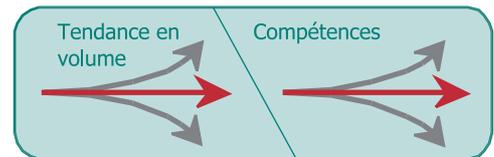
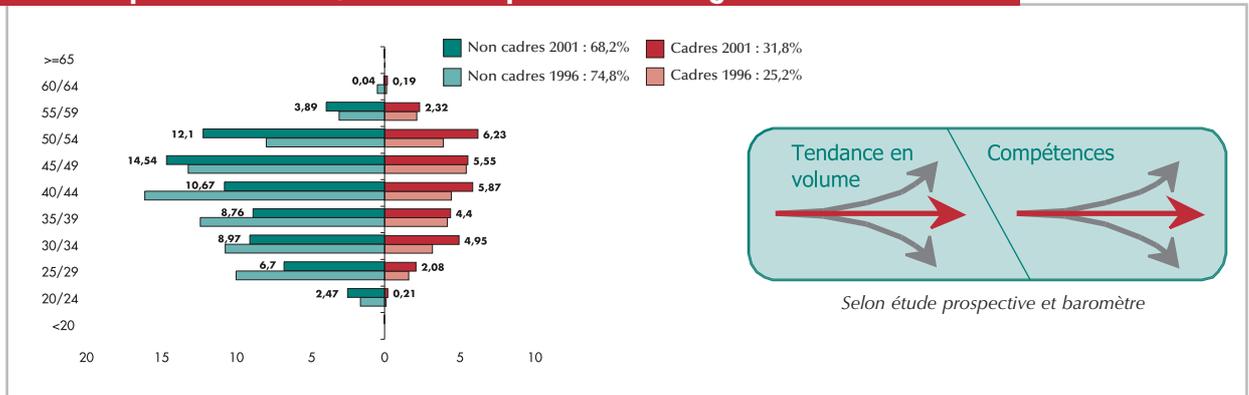


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 36 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 36 personnes, 33% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



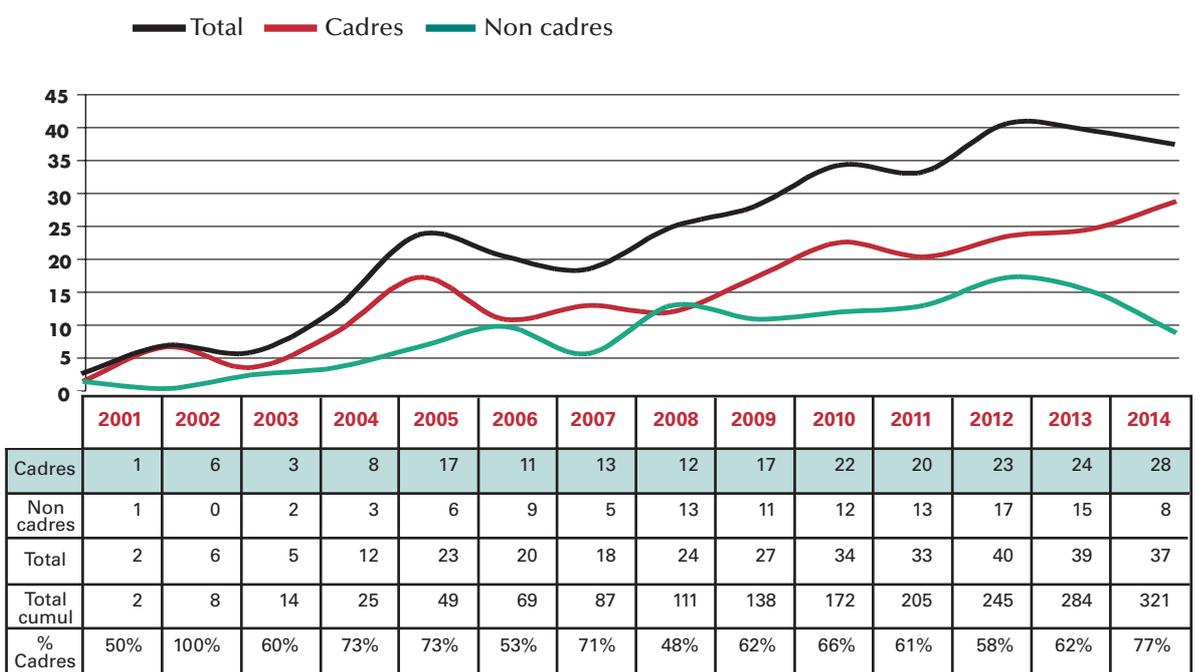
Selon étude prospective et baromètre



Réassurance

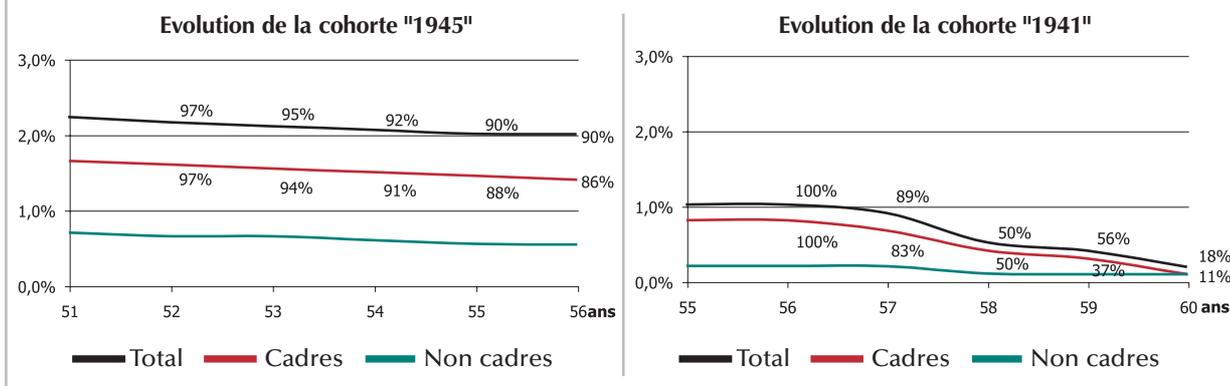
1 200 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

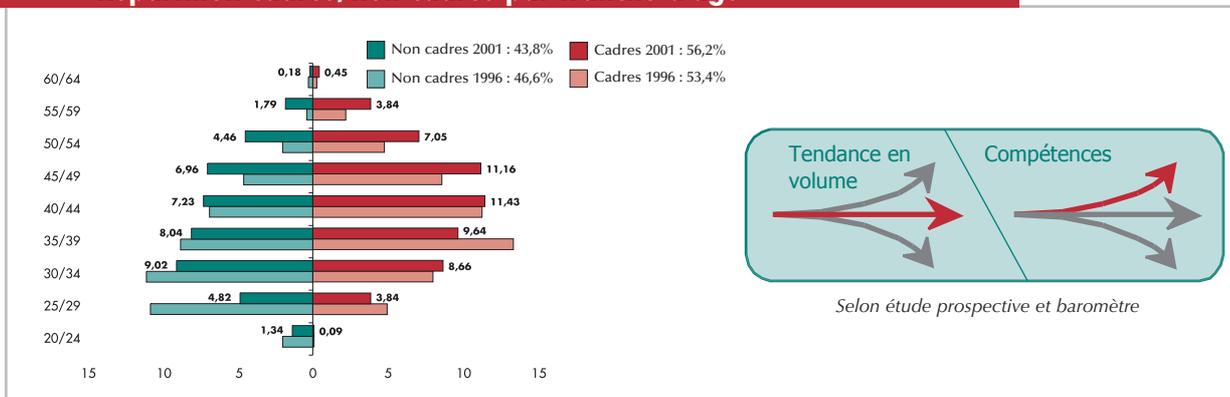


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 27 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 27 personnes, 64% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



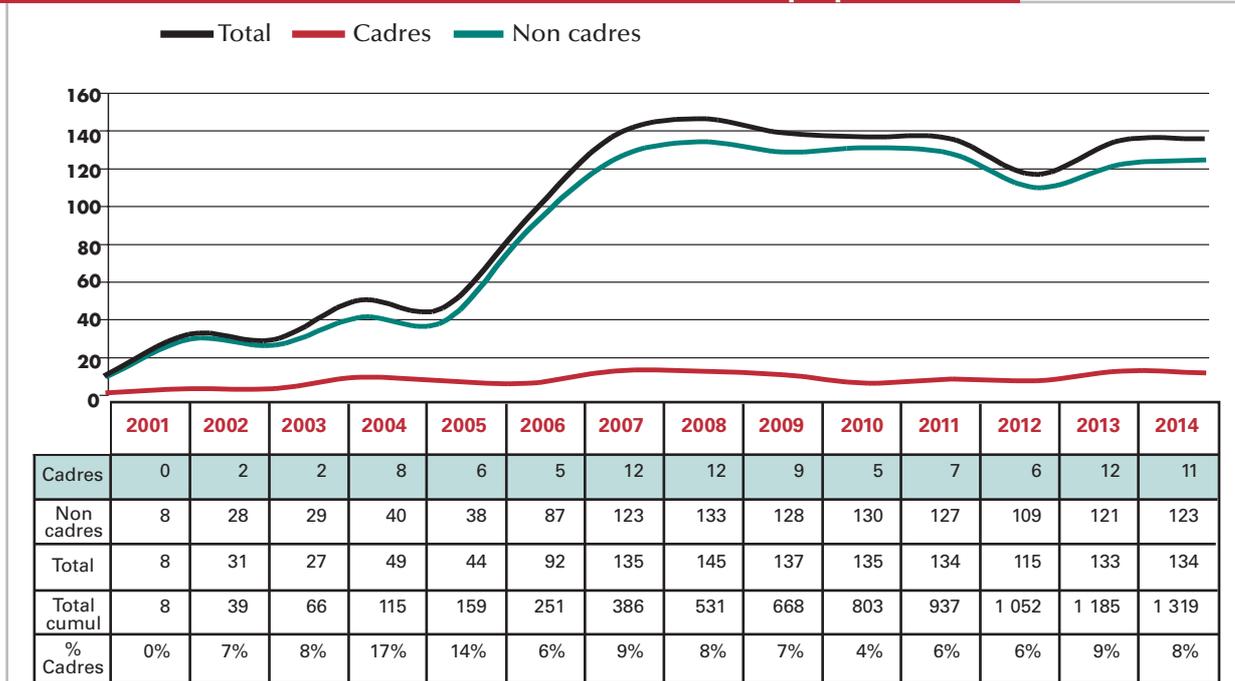
- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%**
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Administration

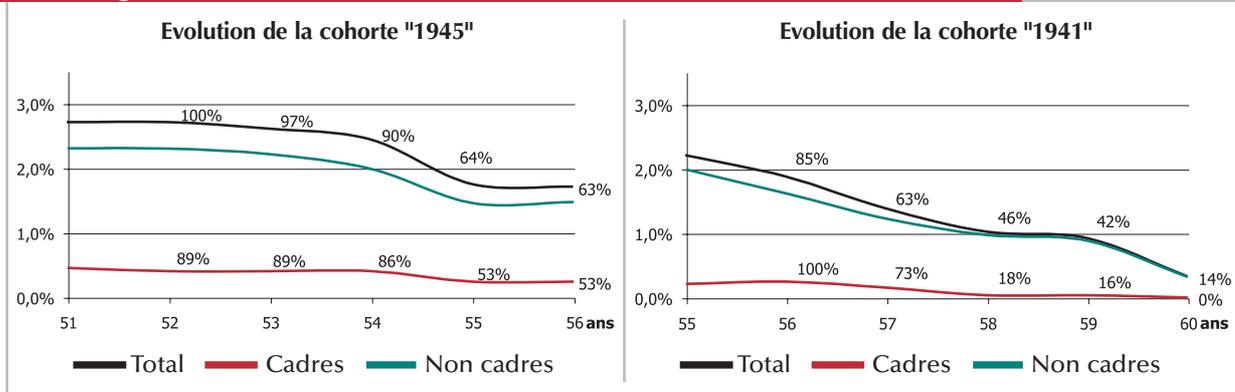
2 800 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

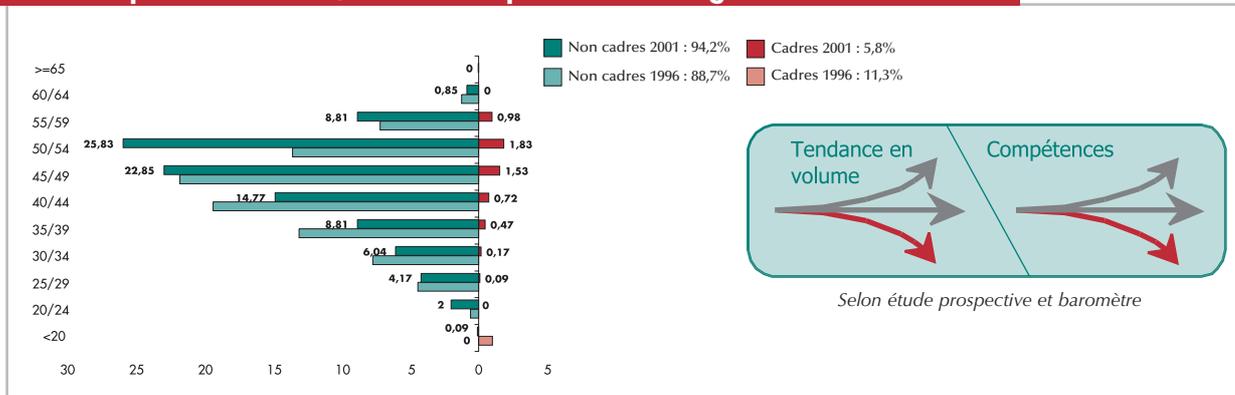


Sur 100 personnes présentes au 31/12/2001, 47 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 47 personnes, 7% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

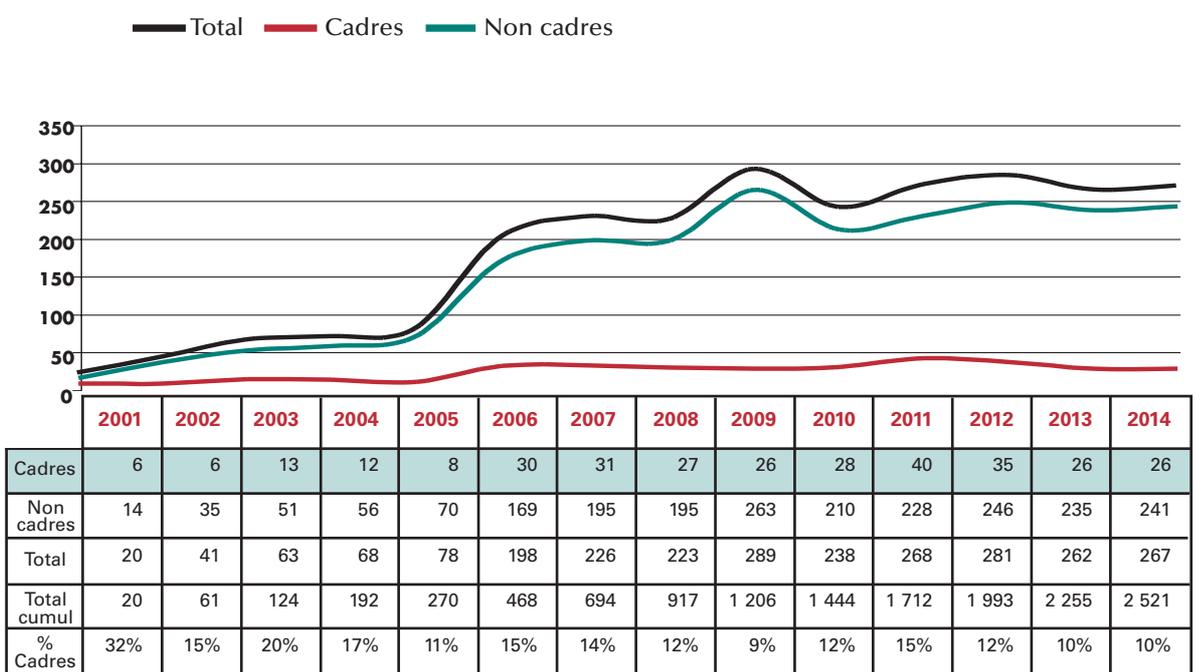




Secrétariat et assistantat

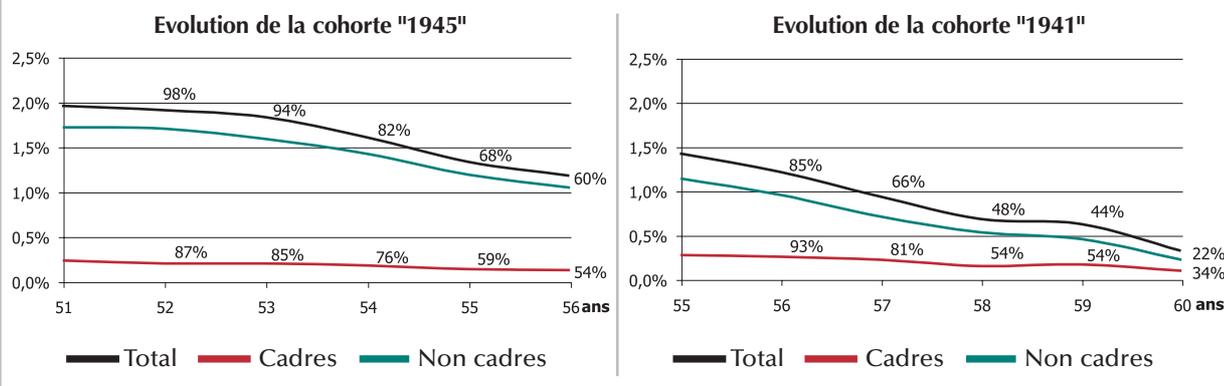
7 100 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

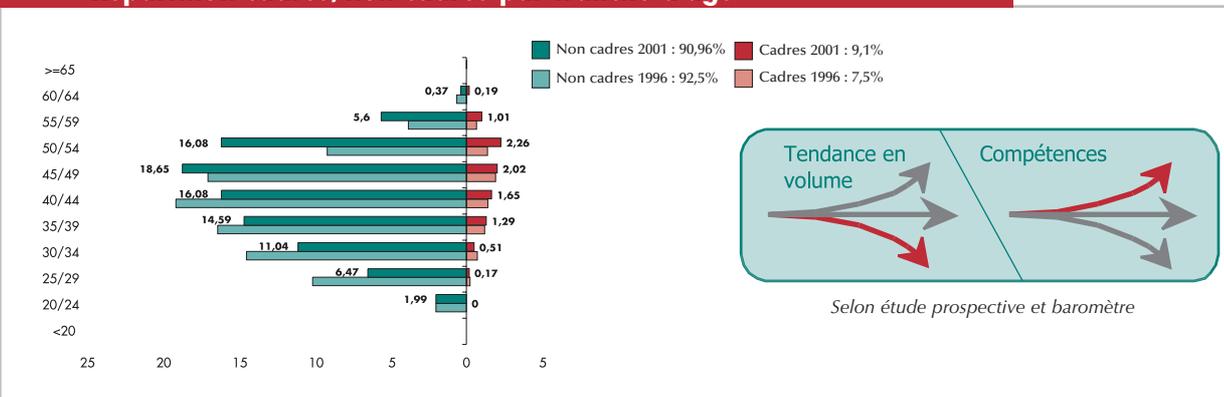


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 36 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 36 personnes, 13% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



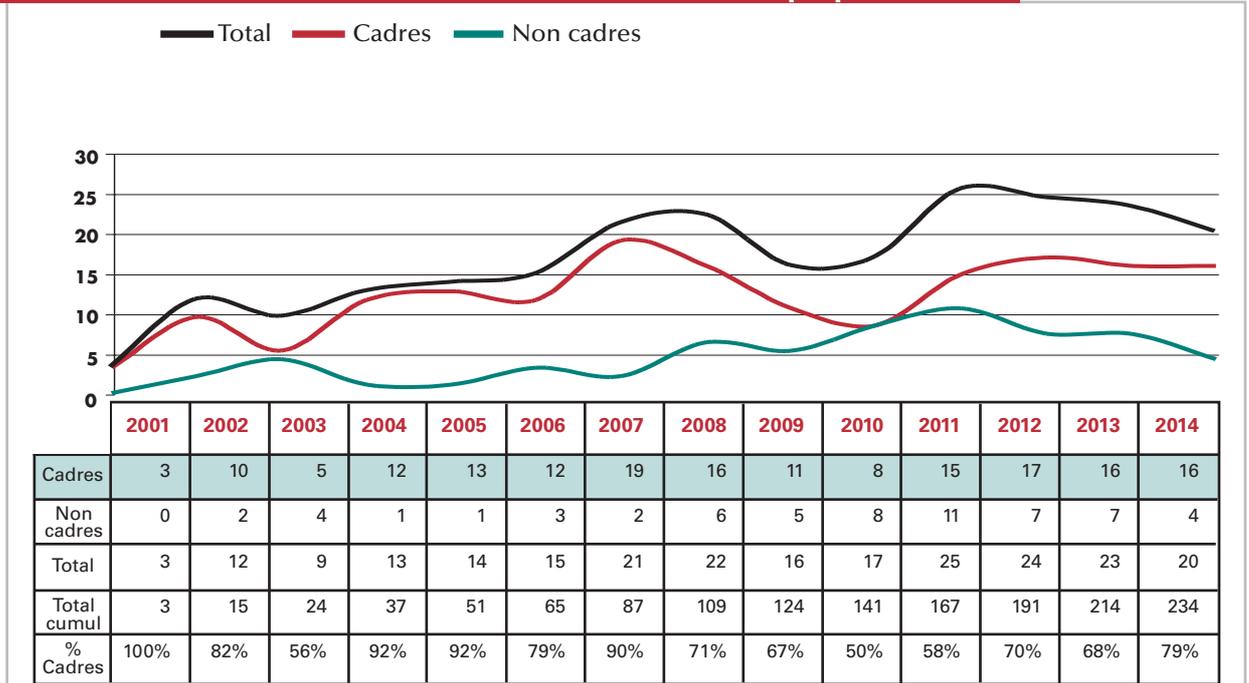
- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%**
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Communication

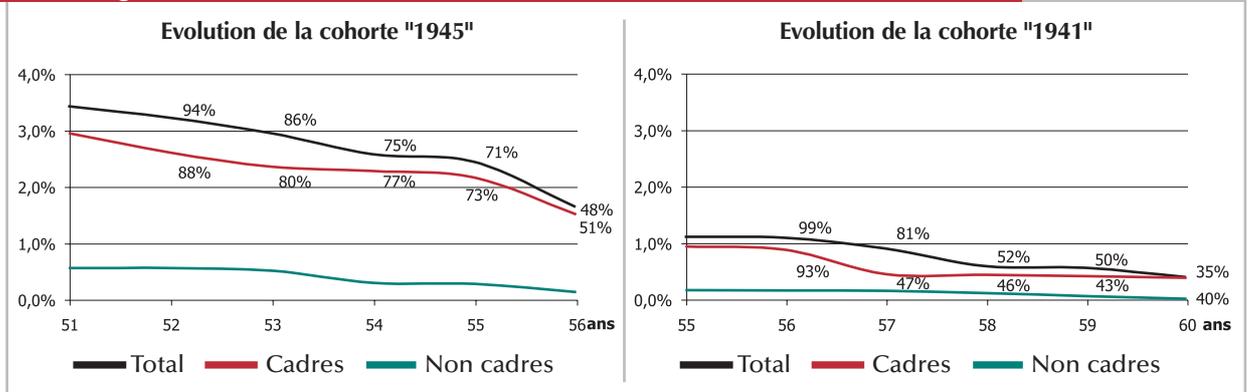
900 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

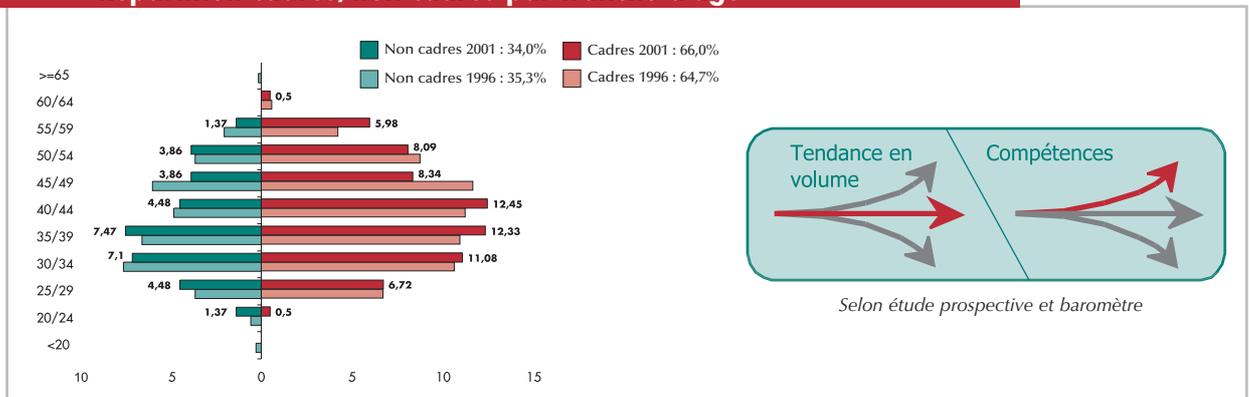


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 26 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 26 personnes, 73% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

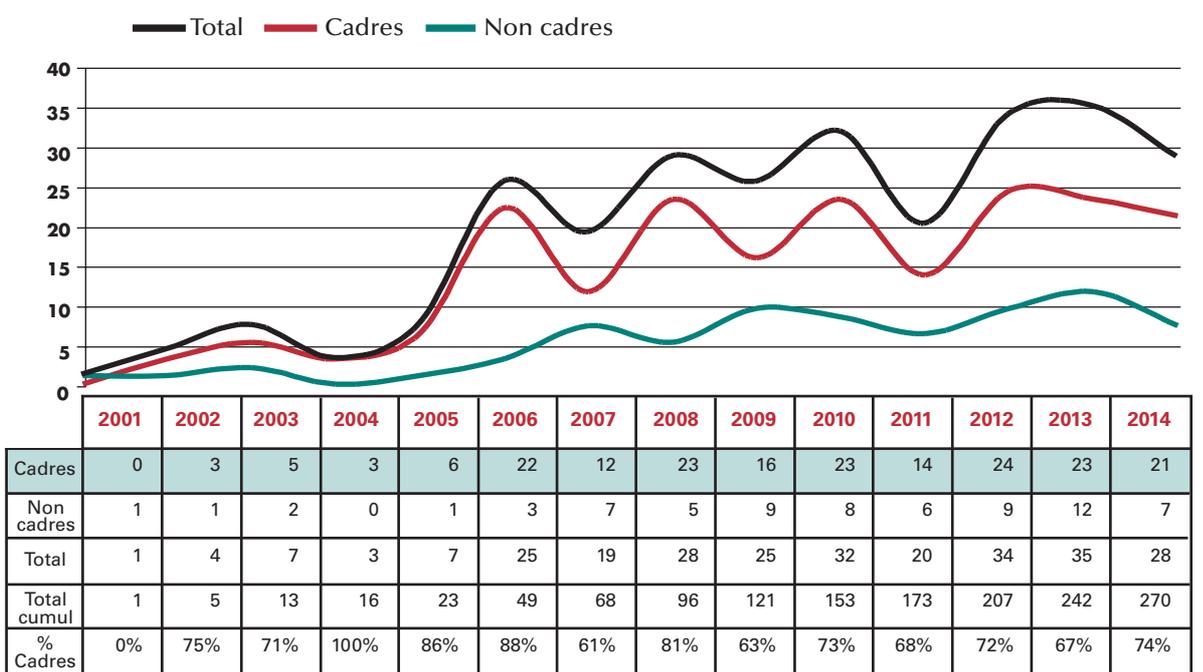




Gestion des actifs

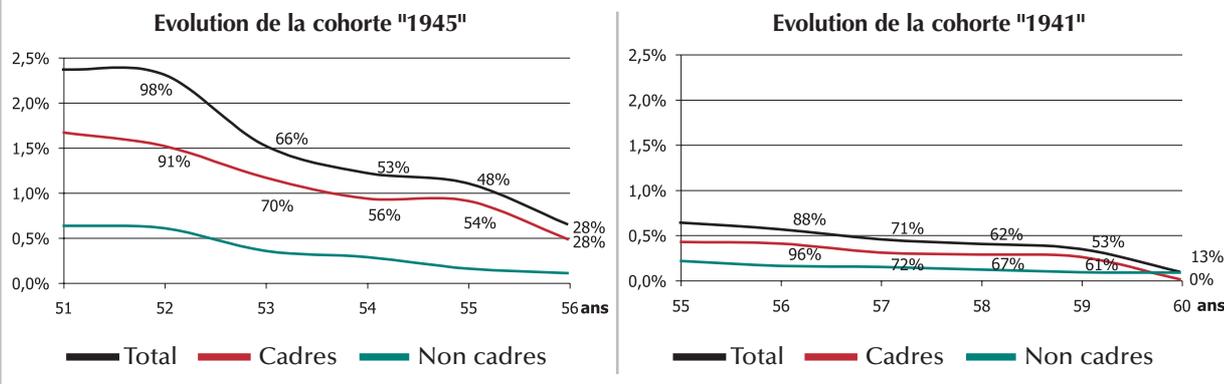
1 400 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

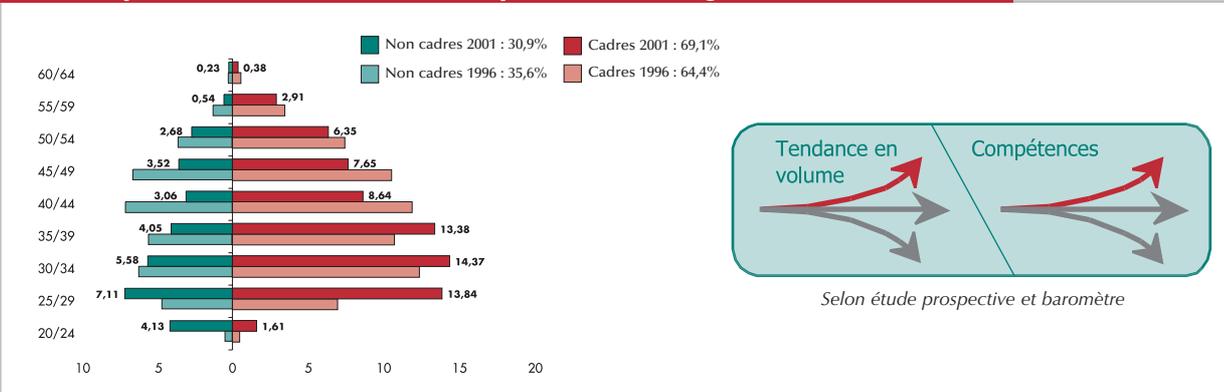


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 19 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 19 personnes, 73% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



A
2,8%

B
1,7%

C
28,2%

D
30,7%

E
4,3%

F
1,0%

G
2,3%

H
5,9%

I
0,7%

J
1,2%

K
6,8%

L
2,7%

M
2,4%

N
4,4%

P
2,3%

R
2,2%

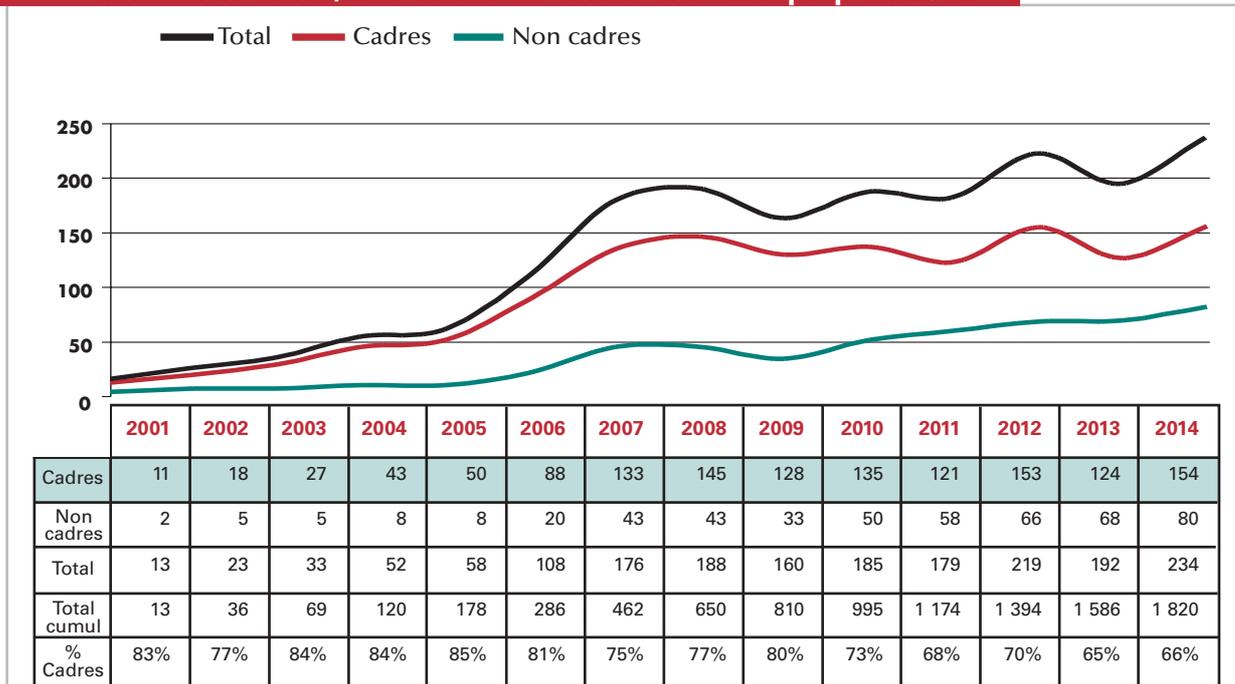
Z
0,4%



Informatique et télécommunications

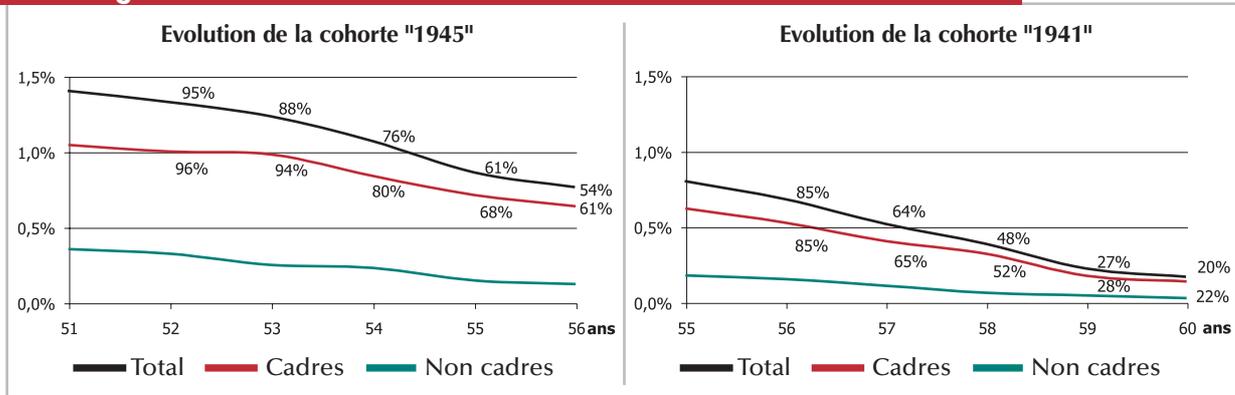
8 200 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

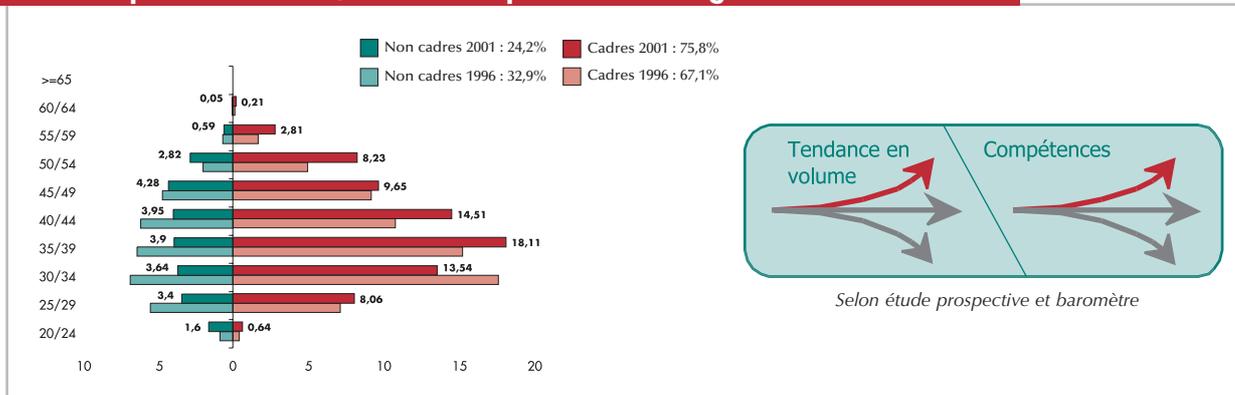


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 22 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 22 personnes, 73% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

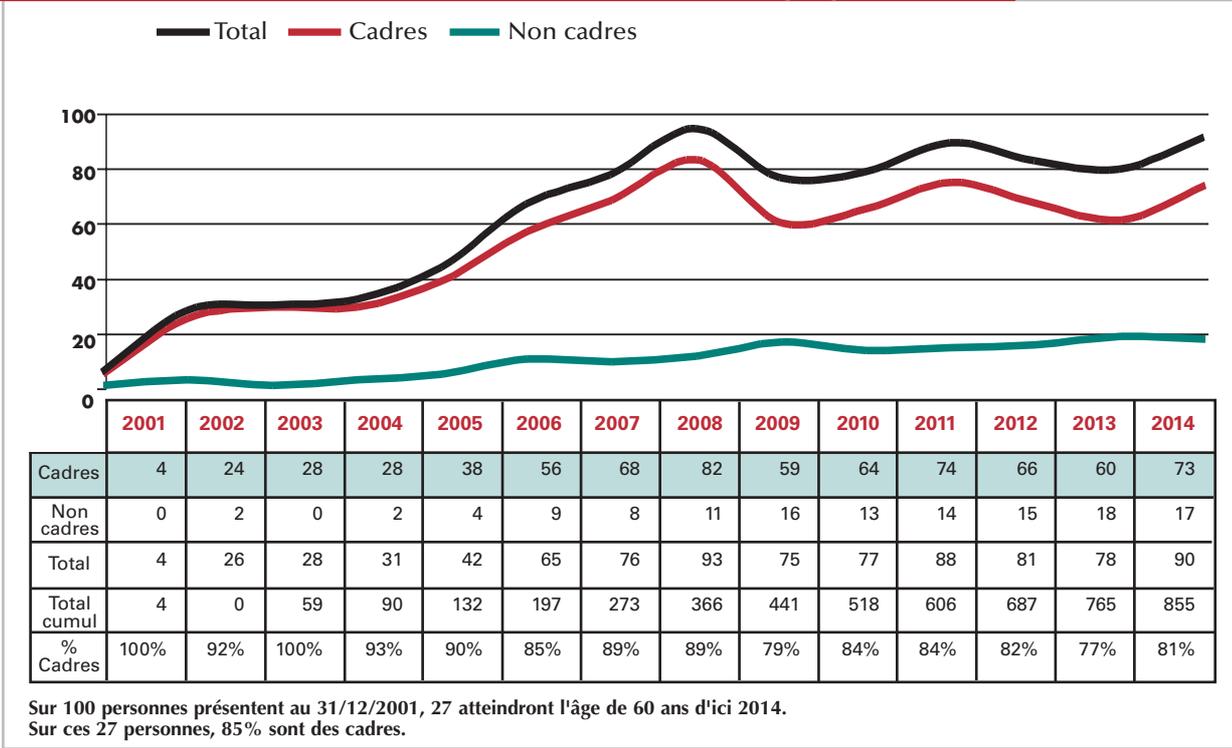




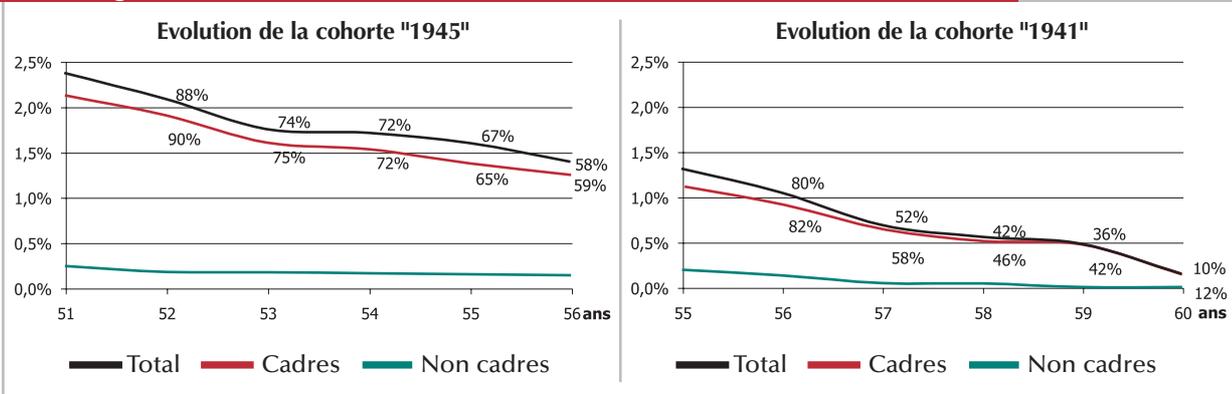
Etudes et conseil

3 200 personnes (effectifs au 31/12/2001)

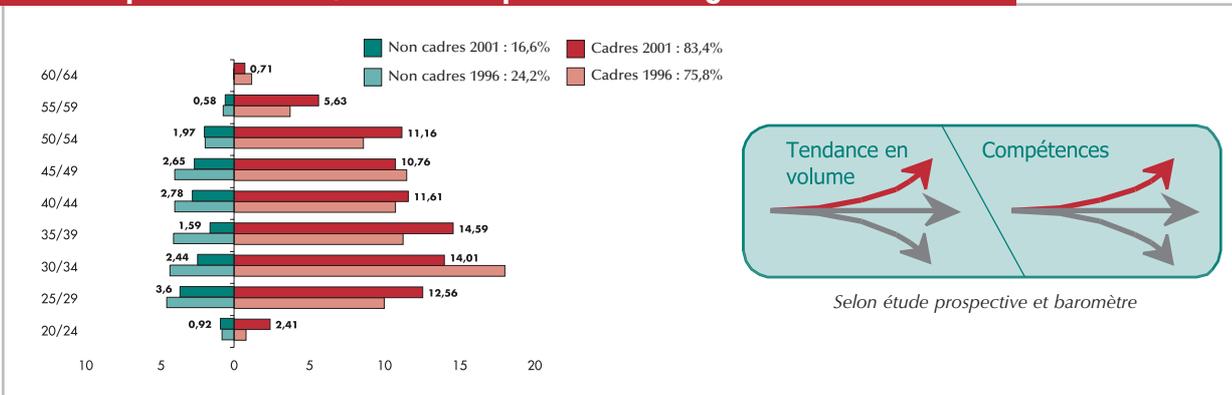
Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014



Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



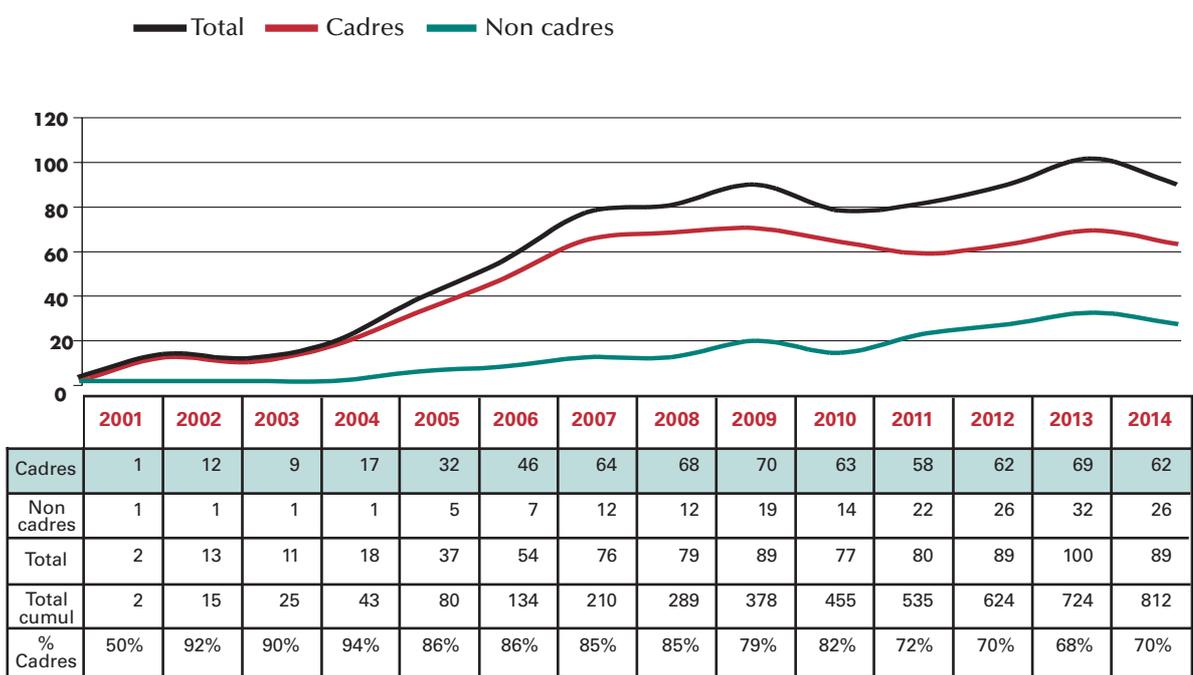
- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Gestion et organisation

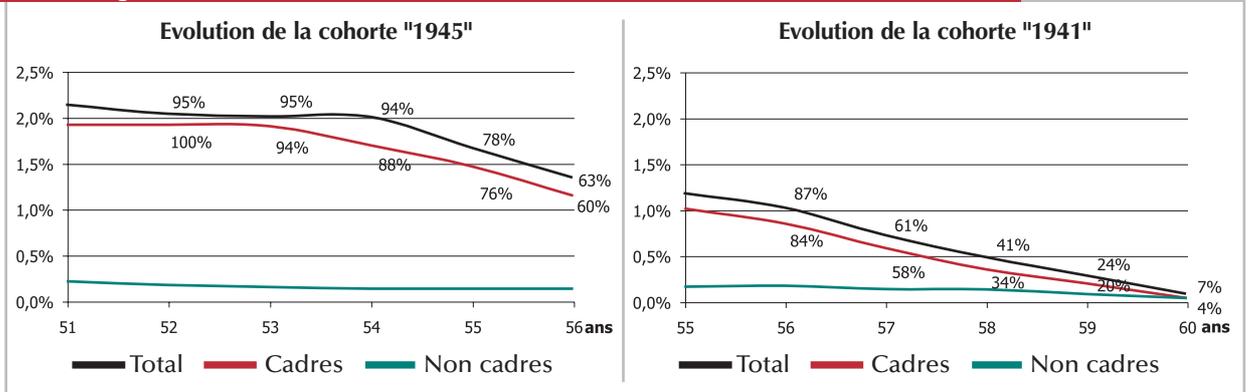
2 900 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

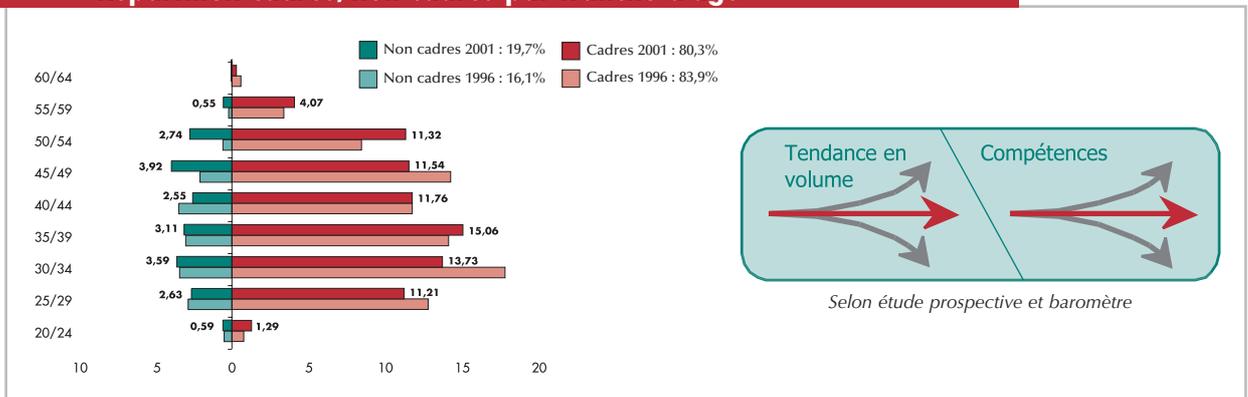


Sur 100 personnes présentes au 31/12/2001, 28 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 28 personnes, 78% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge

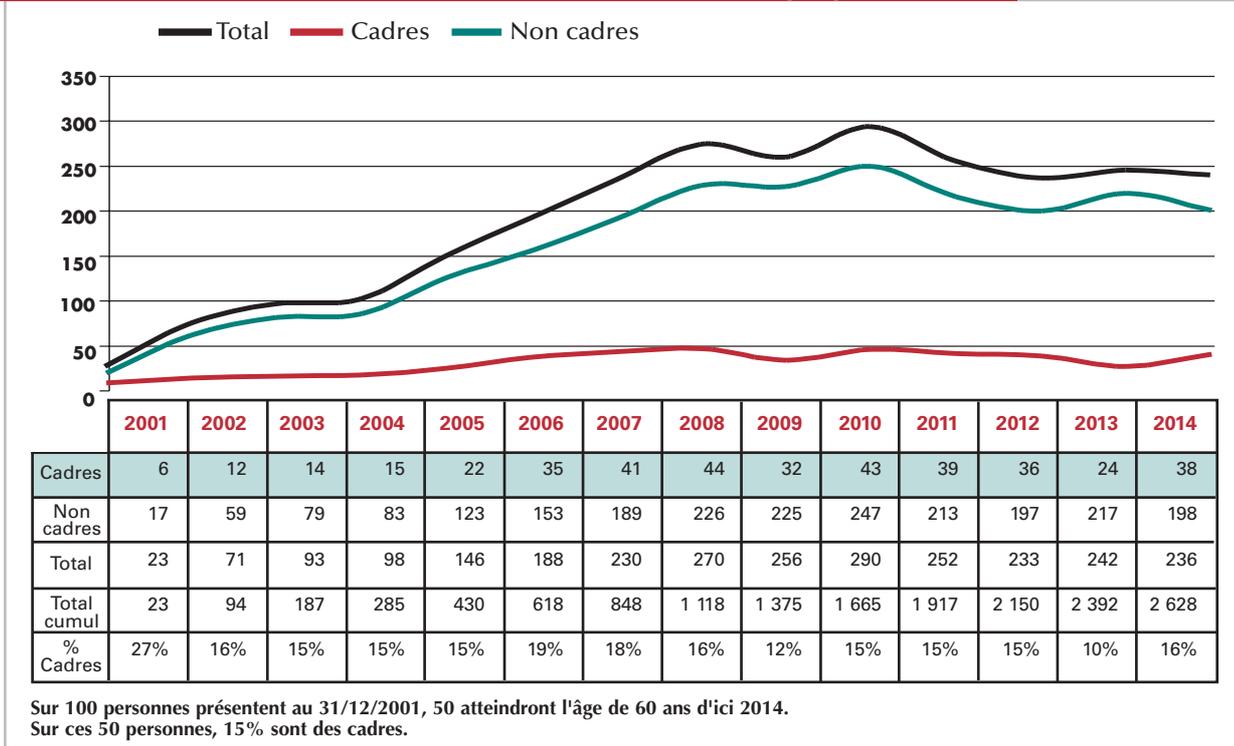




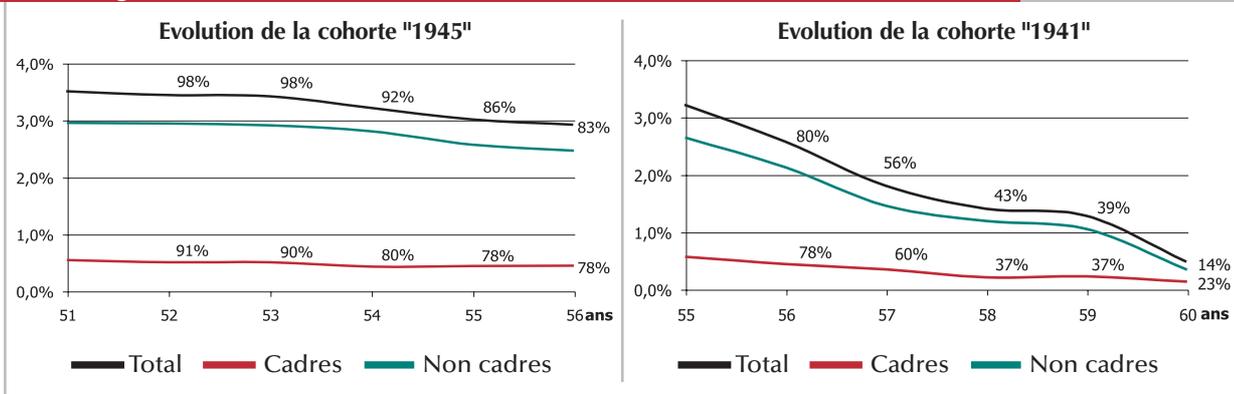
Logistique

5 300 personnes (effectifs au 31/12/2001)

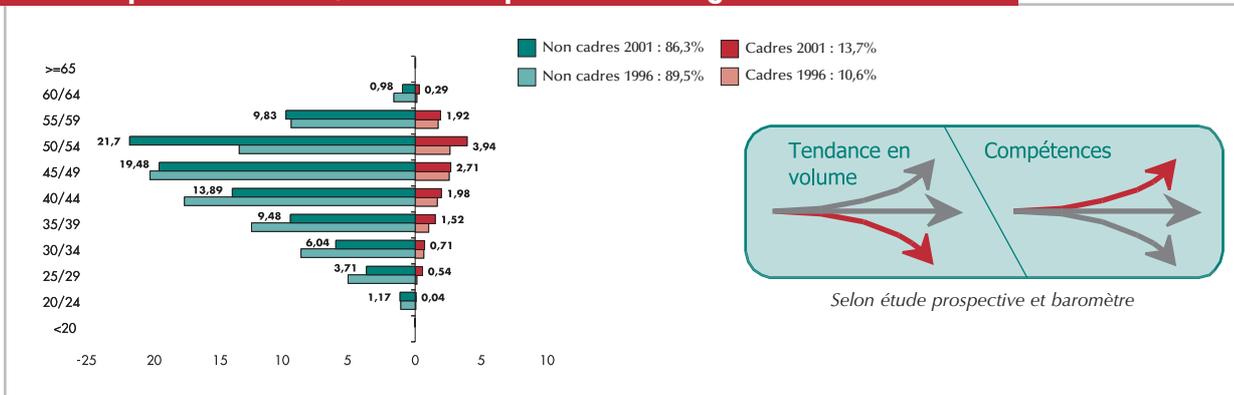
Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014



Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



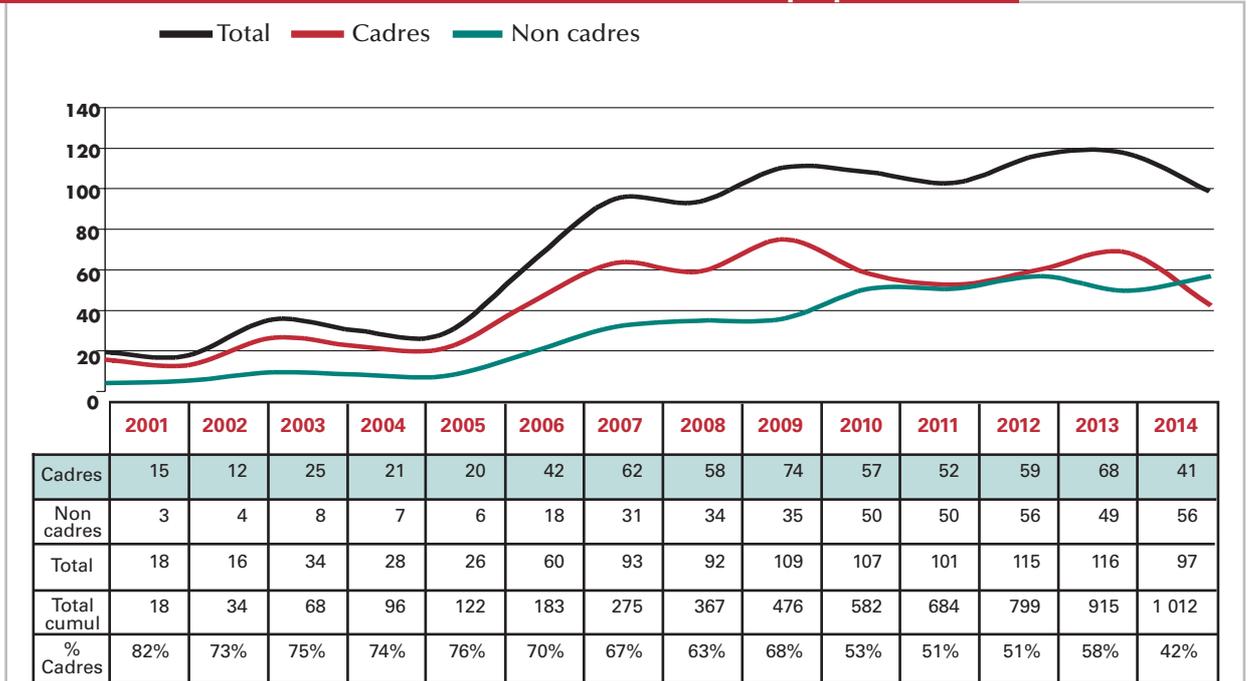
- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%



Ressources humaines

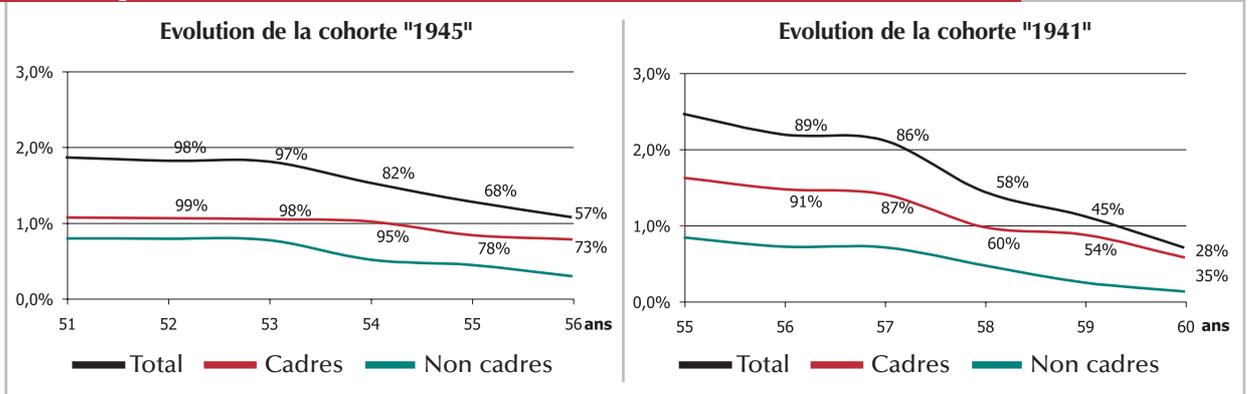
2 800 personnes (effectifs au 31/12/2001)

Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

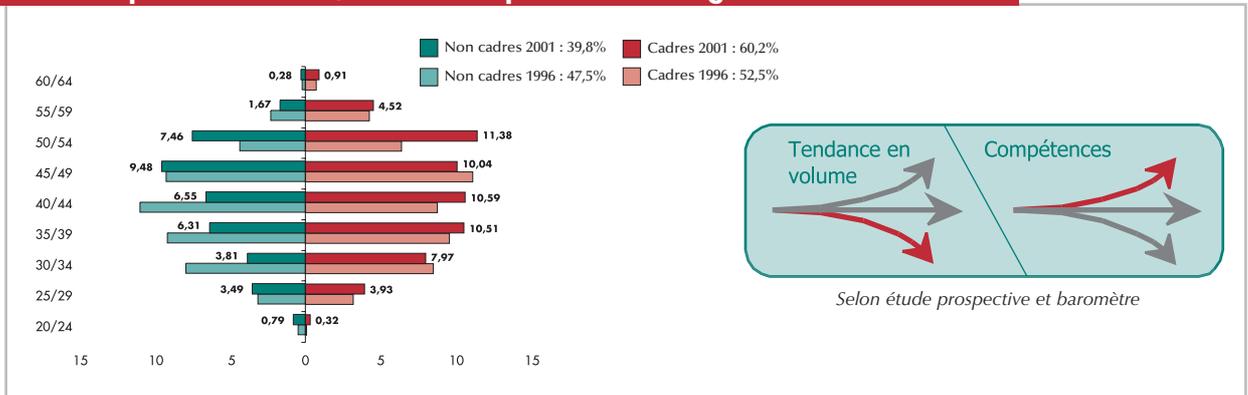


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 36 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 36 personnes, 60% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille

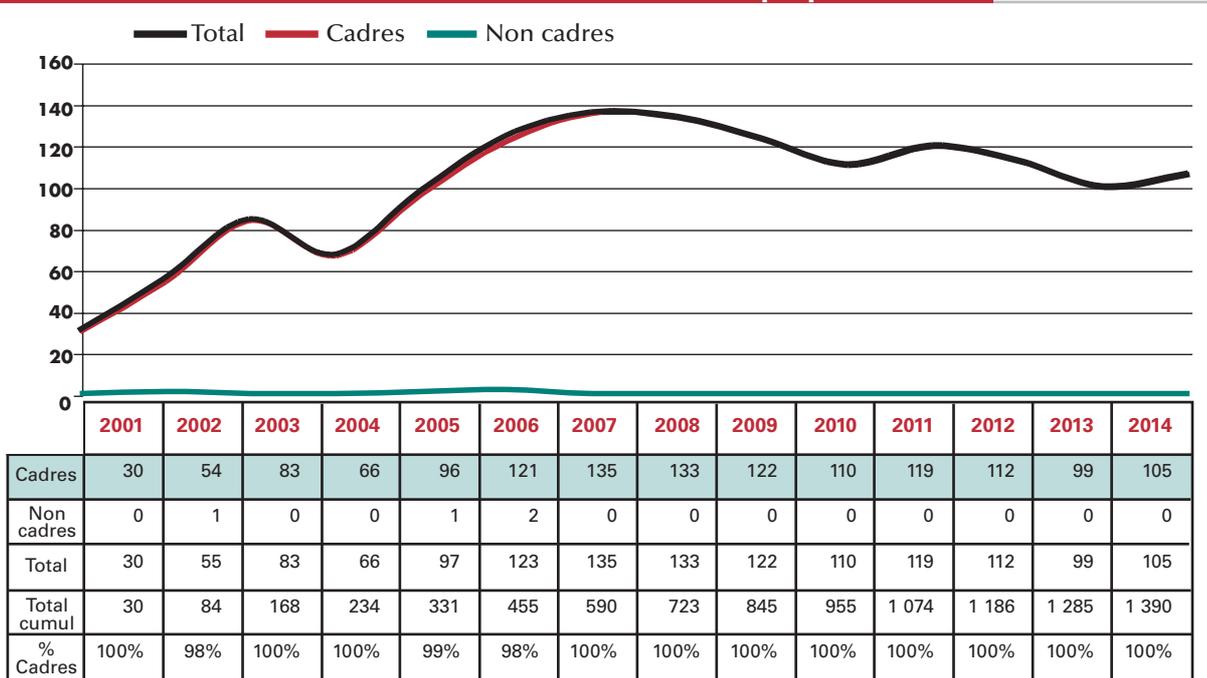


Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



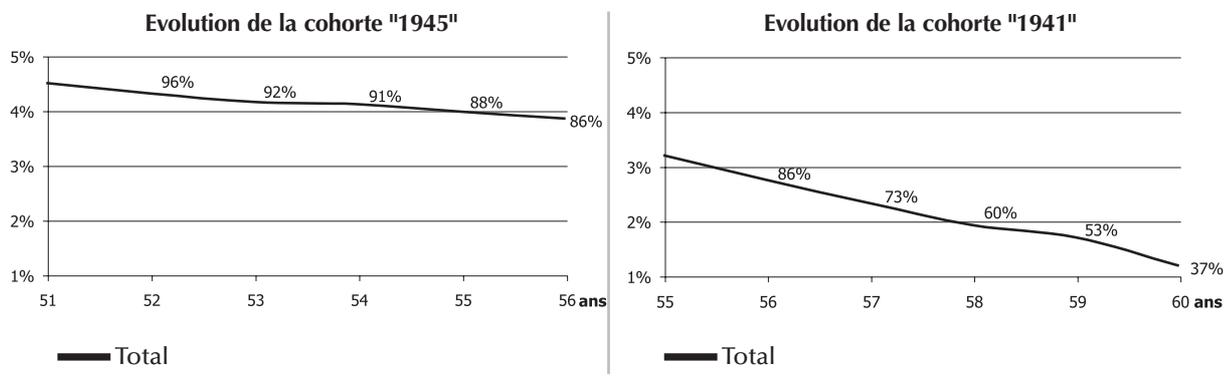


Ventilation cadres/non cadres des sorties annuelles jusqu'en 2014

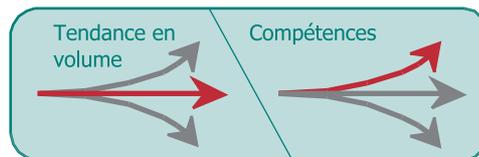
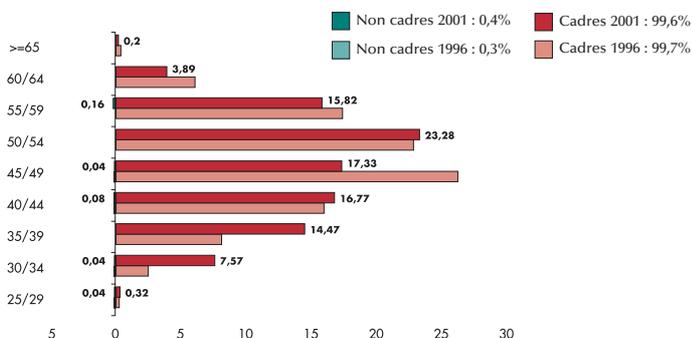


Sur 100 personnes présent au 31/12/2001, 52 atteindront l'âge de 60 ans d'ici 2014.
Sur ces 52 personnes, 99,7% sont des cadres.

Age réel de cessation d'activité dans la famille



Répartition cadres/non cadres par tranche d'âge



Selon étude prospective et baromètre

- A 2,8%
- B 1,7%
- C 28,2%
- D 30,7%
- E 4,3%
- F 1,0%
- G 2,3%
- H 5,9%
- I 0,7%
- J 1,2%
- K 6,8%
- L 2,7%
- M 2,4%
- N 4,4%
- P 2,3%
- R 2,2%
- Z 0,4%

D. Problématique de l'âge de cessation d'activité

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés, aux sorties de la population générale, et des cadres en particulier, à partir de la variable démographique en analysant les grandes caractéristiques de la pyramide des âges de l'assurance et l'évolution dynamique des familles de métiers.

Pour ce faire, les travaux ont consisté en une projection linéaire de la population de l'assurance en simulant un vieillissement à 60 ans. Nous avons déjà entrevu les limites théoriques de cet exercice. En effet, nous constatons une non adéquation entre l'âge réel de cessation d'activité et l'âge légal de la retraite. Nous allons donc maintenant nous focaliser sur le taux d'activité.

a) Au niveau interprofessionnel

La France est marquée par un certain nombre de spécificités dont l'analyse peut se révéler pertinente dans une perspective de comparaison européenne.

En particulier sur les bornes extrêmes de la vie active, notre pays se distingue par deux phénomènes cumulatifs :

- un âge d'entrée dans la vie active parmi les plus élevé (en 30 ans, le taux de jeunes n'a cessé de baisser : le taux d'activité des garçons de 20 à 24 ans est ainsi passé de 82,6% en 1968 à 56,9% en 1999),
- un taux d'activité des plus de 50 ans très faible (pour les hommes de 60 à 64 ans, le taux d'activité est passé de 66,1% en 1970 à 15,5% en 2000). Ce qui s'explique certes en partie, par le passage en 1983 à 60 ans de l'âge légal de la retraite, ce qui a créé un effet de seuil. Mais cette explication n'est pas suffisante. L'analyse montre qu'un très grand nombre de salariés font valoir leurs droits à la retraite en étant déjà en inactivité : la proportion d'hommes actifs de 55 à 59 ans est passée de 83% en 1970 à 65,8% en 2000.

L'utilisation des différents systèmes de préretraite légale ou conventionnelle, conjuguée à l'abaissement de l'âge de la retraite explique le recul de la proportion d'actifs de plus de 55 ans. Au-delà de cette moyenne, il existe des variations importantes selon les professions.

b) Et dans l'assurance...

Selon les mêmes travaux de l'Insee⁽¹⁾, portant sur la période de 1990 à 2000, l'âge moyen de cessation d'activité pour les professions de la banque et de l'assurance a été déterminé à 55,4 pour la catégories non cadres, et à 57,6 pour les cadres de ces deux secteurs.

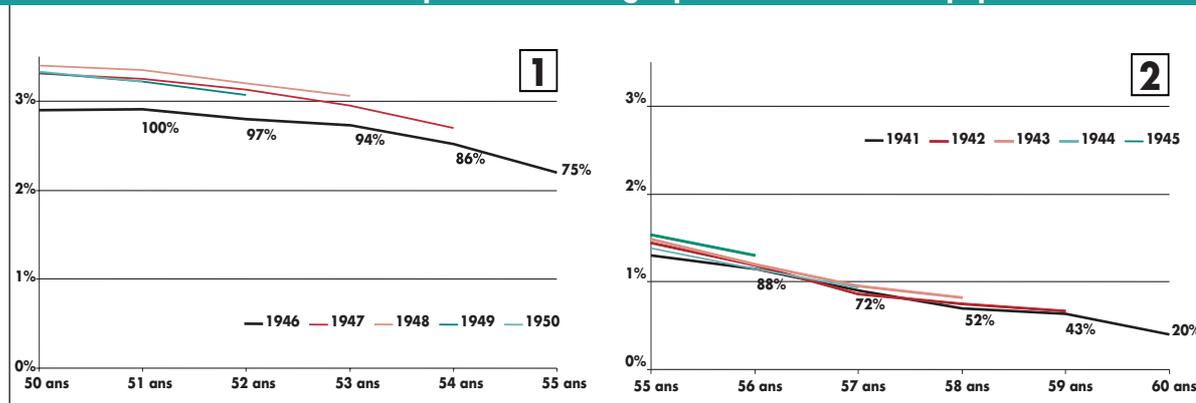
Les travaux réalisés par l'Observatoire sur la population exclusive de l'assurance, confirment ces éléments.

Afin de déterminer l'âge de cessation réelle d'activité des salariés de l'assurance, notamment des cadres, nous avons examiné l'évolution du taux de conservation par cohorte d'âge.

Pour ce faire, nous avons constaté, à partir de 100 personnes nées entre 1941 et 1950, le nombre de salariés encore en activité, année après année ; ce qui détermine le taux de conservation. Nous avons en particulier, examiné les populations notamment cadres, nées en 1945 et 1941. Elles permettent d'avoir un recul significatif pour analyser les bornes de 55 et de 60 ans.

Problématique de l'âge de cessation d'activité

Evolution du taux de conservation par cohortes d'âges pour l'ensemble de la population assurance.

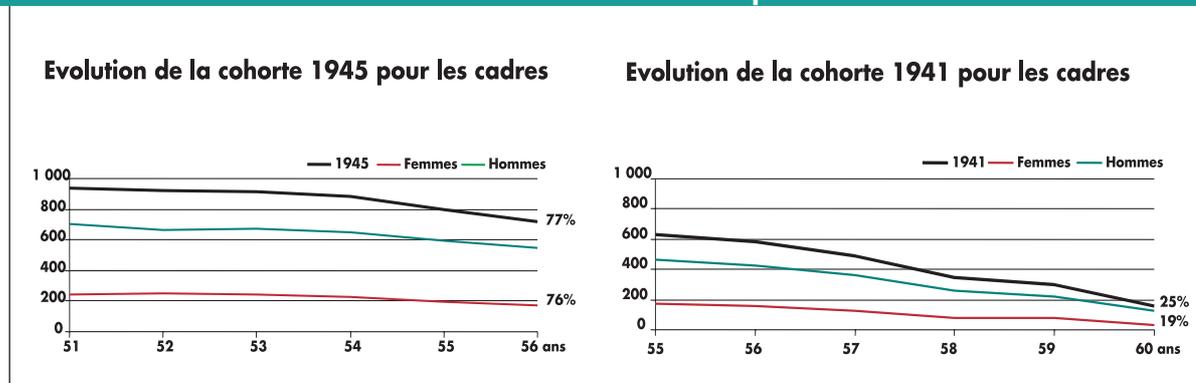


Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

L'analyse des cohortes d'âges de 1941 à 1950, montre qu'en ce qui concerne les classes d'âges ayant atteint ou dépasser 55 ans (graphique n°2), le taux de conservation à 60 ans s'établit d'une manière tendancielle autour de 20%. En ce qui concerne les classes d'âges se situant entre 50 et 55 ans (graphique n°1), le taux de conservation à 55 ans se situe à 75%. Pour celles qui n'ont pas encore atteint cet âge, on ne perçoit pas aujourd'hui une évolution différente ; les courbes s'infléchissant de la même manière. En l'état actuel, aucun redressement de l'âge de cessation d'activité n'est perceptible.

Qu'en est-il des cadres ?

Evolution du taux de conservation des cohortes 1945 et 1941 pour les cadres de l'assurance.



Source : Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance – Données au 31/12/2001

Par rapport à l'analyse par cohortes de l'ensemble de la population assurance, l'évolution en ce qui concerne les cadres à partir des classes d'âges 45 et 41, marque deux différences essentielles : un taux de conservation plus important, entre 25 et 30% selon les familles de métiers, et un taux de départs légèrement retardés entre 57 et 58 ans au lieu de 55 ans et demi pour les non cadres.

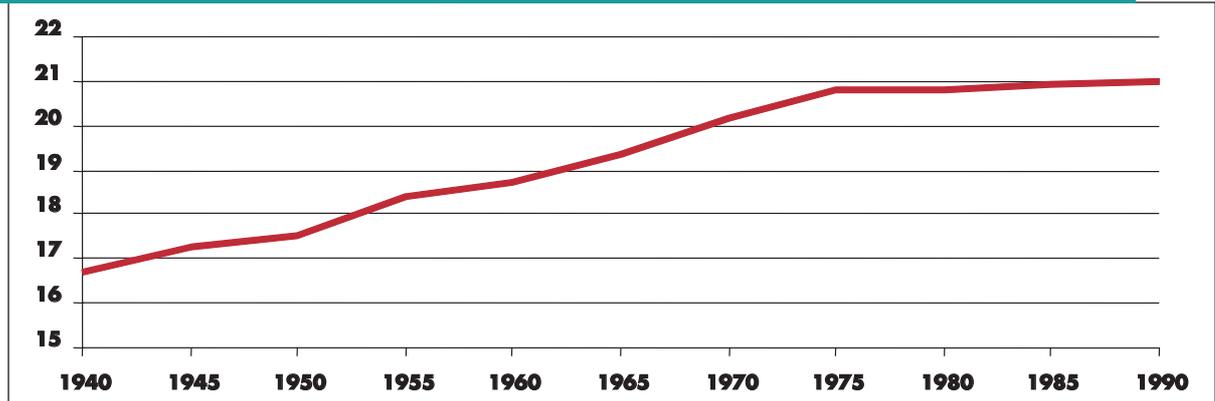
L'analyse des différents graphiques, métier par métier, présentée dans les pages en amont, montre une grande homogénéité confirmant ces éléments sur l'âge des sorties de l'encadrement situé autour de 57 ans.

c) Limites et validité du scénario linéaire.

Par rapport à la problématique générale de sortie à 60 ans des cadres d'ici à 2010 – 2014 dans la profession de l'assurance, et par rapport au quantum des effectifs déterminés, il serait nécessaire de faire évoluer le modèle de projection linéaire, en tenant compte de deux biais :

- celui qui vient d'être présenté, à savoir que la réalité des sorties actuelles s'effectuent avant l'âge de 60 ans, ce qui a pour effet d'entraîner, au-delà de la perte de compétences, une nécessité de remplacement plus rapide du volume déterminé à l'âge de 60 ans,

Age moyen de fin d'études selon la génération



Source : Commissariat au Plan

- a contrario, en ce qui concerne les cadres atteignant 60 ans aux environs de 2014, on peut considérer que toutes choses égales par ailleurs, en prenant en considération leur âge moyen de fin d'étude et d'entrée dans la vie active plus tardive, ils auront tendance à se rapprocher, voire à dépasser la barrière des 60 ans.

Il ne nous a pas été permis de déterminer avec précision d'une manière statistique, par rapport aux projections réalisées, le degré de compensation des deux phénomènes.

Mais en ce qui concerne les quinquas atteignant 60 ans à l'horizon 2010, on peut considérer que **sans redressement de la part des entreprises du taux d'activité des plus de 55 ans**, le volume des sorties sera au moins égal, sinon supérieur à celui déterminé par la projection linéaire soit environ 9 200 cadres.

En conclusion, et malgré les réserves méthodologiques, d'ici à 2010, **la profession de l'assurance sera bien confrontée à un ambitieux challenge de maintien et de renouvellement des compétences liés à des sorties massives de cadres.**

E. Face au choc démographique des cadres : déficit ou concurrence ? ... ou une autre politique de l'âge...!

Devant les projections annonçant une pénurie de cadres d'ici à 2010, comment se présente la situation pour les sociétés d'assurances ?

L'étude approfondie de la pyramide démographique nous a permis de dégager un certain nombre d'indications utiles.

Les sociétés d'assurances devront faire face – dans les années à venir – toutes choses égales par ailleurs – **à un très fort volume de sorties de cadres**, alors que l'âge moyen de cessation d'activité se situe aujourd'hui autour de 57 ans. Cet âge moyen n'est pas très différent de ce que l'on observe au plan interprofessionnel.

Cette situation impose, semble-t-il, de se préoccuper sans tarder de l'anticipation de ces sorties.

Quelle est l'importance quantitative de ce phénomène ?

Dans une étude publiée en janvier 2002, déjà citée, l'APEC avait présenté un scénario combinant le volume de sorties, le taux de renouvellement et l'accroissement des besoins en cadres, sur la base des données démographiques disponibles et du constat des comportements, et tendances observés.

En reprenant ce type de scénario pour l'assurance avec les hypothèses de sorties retenues par l'APEC ainsi que la progression des besoins des professions en cadres modélisée par le Commissariat du Plan⁽¹⁾, nous obtenons les chiffres suivants sur la période 2000/2010 :

Ensemble des cadres au sens de l'AGIRC (étude APEC)				
(2 730 000 cadres au 31/12/2000)		3 355 000 en 2010		
755 000	+	625 000	=	1 380 000 cadres
(cessations d'activité supposées à remplacer)		(besoins en cadres supplémentaires)		(besoin total de cadres sur 10 ans)
Cadres des sociétés d'assurances (étude Observatoire)				
(39 400 cadres au 31/12/2000)		40 700 en 2010		
9 150	+	1 300	=	10 450 cadres
(cessations d'activité supposées à remplacer)		(besoins en cadres supplémentaires)		(besoin total de cadres sur 10 ans)

Ainsi, dans les hypothèses, d'une part de remplacement un pour un et, d'autre part, de progression des besoins retenue pour la profession par le Commissariat du Plan (14 % d'augmentation sur 10 ans), **les sociétés d'assurances devraient trouver, au cours des 10 prochaines années, soit par promotion, soit par recrutement, un peu plus de 1000 cadres par an en moyenne.**

Cette évaluation, qui a le mérite de sensibiliser à un phénomène inéluctable, appelle un certain nombre de réserves.

En effet, l'hypothèse du remplacement un pour un des sorties ne tient pas compte, dans sa simplicité, de tout un ensemble de facteurs tels que :

- les effets de l'industrialisation et de l'automatisation des process liées au développement des technologies de l'information et de la communication
- les effets, dans la durée, de la réduction du nombre de lignes hiérarchiques inhérente au système de classification résultant des conventions collectives de 1992

(1) Les effets démographiques sur l'offre du travail – Groupe Prospective des métiers – Commissariat Général au Plan

- et surtout les évolutions des métiers dont nous avons vu précédemment que certains croissent ou sont en émergence tandis que d'autres se transforment, sont en déclin, voire disparaissent.

En corollaire de tous ces facteurs d'évolution, aux effets difficilement quantifiables, se présente naturellement **la problématique de l'évolution des compétences critiques** nécessaires à l'exercice des métiers de l'assurance de demain.

Le diagnostic que l'on peut faire ne porte donc pas tant sur une quantification précise des besoins futurs en cadres que sur les difficultés hautement probables inhérentes à la simultanéité de phénomènes analogues de besoins accrus en compétences sur l'ensemble des secteurs publics et privés.

Il devrait en résulter, en simple logique, **une exacerbation de la concurrence** entre les entreprises pour attirer les compétences dont elles auront besoin et des phénomènes de surenchère pour fidéliser les compétences disponibles.

Jusqu'ici, la ligne de conduite des entreprises a été très largement de lutter contre le vieillissement de leur population de salariés en favorisant les cessations anticipées d'activité, avec ou sans recrutement de jeunes, cadres ou non.

Ces pratiques, fruits d'un consensus global sur lequel nous n'avons pas ici à porter de jugement, seront assez vite, selon toute vraisemblance, incapables de répondre aux besoins de maintien en volume et en qualité des compétences d'encadrement et d'expertise dans les entreprises au cours des années à venir.

Il ne nous appartient pas ici, au-delà de la mise en relief des éléments de fait qui étayent ce diagnostic, de dire aux dirigeants d'entreprises et aux partenaires sociaux ce qu'ils ont à faire pour s'y préparer et anticiper.

Mais il est assez clair que, désormais, **le remodelage de la pyramide des âges**, en agissant sur le sommet (départs anticipés) et sur la base (recrutement de jeunes¹), ne suffira pas à répondre au problème posé par le déséquilibre global entre l'arrivée des classes creuses sur le marché du travail, à un âge moyen déjà élevé, et l'importance des sorties.

Certes, nous constatons avec le ROMA, depuis deux ans, une remontée des effectifs globaux de salariés des sociétés d'assurances et un niveau élevé d'embauche de cadres : 8 150 en trois ans. De même, les promotions de non cadres à cadres sont en reprise.

Ces évolutions peuvent traduire une certaine prise de conscience ; mais il faut constater aussi que ce mouvement est essentiellement le fait d'un petit nombre d'entreprises qui accompagnent ainsi, surtout, leur volonté d'accroître leur part de marché.

Il a été écrit que l'approche strictement démographique des phénomènes qui sont exposés dans la présente étude, n'a eu jusqu'ici, le plus souvent, que des effets incantatoires.

En effet, il apparaît que la simple gestion de l'âge par la correction de la pyramide démographique, même si elle est nécessaire, ne sera pas suffisante. Seul, **le redressement de l'âge de cessation d'activité** sous des formes diverses et appropriées, **permettra une réponse au probable déficit de l'emploi, notamment des cadres.**

Conscients de cela, nous avons voulu, au travers des pages qui précèdent, apporter, en sus du diagnostic global, des outils d'analyse de la situation par familles de métiers que les entreprises peuvent utiliser pour faire leur propre diagnostic. Notre espoir est que beaucoup d'entre elles soit n'aient pas attendu ces pages pour le faire – auquel cas elles sont en mesure déjà de prendre les décisions d'anticipation qui seraient nécessaires le cas échéant – soit utiliseront ces outils. Nous sommes à leur disposition pour les y aider, si elles le souhaitent.

ETUDES DISPONIBLES

Sur simple demande à l'Observatoire

Contacteur Arlette Coussot : Tél.01 53 32 24 12 - Fax.01.53.32.24.15

observatoire@obs.gpsa.fr – site : www.metiers-assurance.org

RAPPORTS DE L'OBSERVATOIRE SUR LES METIERS DES SALARIES DE L'ASSURANCE : description de la population globale des salariés des entreprises d'assurance par famille et sous-familles de métiers

- ROMA 2001 - données sociales au 31/12/2000
- ROMA 2000 - données sociales au 31/12/1999
- ROMA 1999 - données sociales au 31/12/1998
- ROMA 1998 - données sociales au 31/12/1997
- ROMA 1997 - données sociales au 31/12/1996

“BAROMETRE “ DE L'EVOLUTION DES METIERS ET DES COMPETENCES DE L'ASSURANCE :

- Baromètre n°2 (juin 2002)
- 1er baromètre (mai 2001)
- Etude prospective et baromètre de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance à l'horizon 2005 (mai 2000)

ETUDES METIERS :

- Les métiers de l'informatique et des télécommunications :
"pénurie des ressources : mythe ou réalité ? (octobre 2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (juin 2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres :
"de la rédaction à la télégestion" (mai 2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (mars 2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (mai 2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (février 2000)
- Les métiers du secrétariat-assistanat (avril 1999)
- Les métiers de la formation (février 1999)
- Les métiers de la santé (février 1998)
- L'inspecteur régleur (février 1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (février 1998)

ETUDES ET DOCUMENTS : EVOLUTION DES FAMILLES DE METIERS

- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (juillet 2000)
- Du vieillissement au renouvellement (novembre 1998)

A PARAITRE

- Baromètre N°3 (juin 2003)
- Les métiers des Ressources Humaines (octobre 2003)

Observatoire
DE L'ÉVOLUTION
DES MÉTIERS DE L'ASSURANCE

Gérard LOBJEOIS
Secrétaire Général
01 53 32 25 07

Norbert GIRARD
Chargé de Mission
01 53 32 24 16

Nicolas DEPRET
Chargé d'Études
01 53 32 25 08

Arlette COUSSOT
Assistante
01 53 32 24 12