

Le mardi 18 octobre 2016, l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance, association créée par la Fédération Française de l'Assurance, a présenté sa dernière étude intitulée :

Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance

Une première cartographie des flux d'emplois

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

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.

Ainsi, 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.

Mais ces évolutions ne nous disent rien sur leurs causes. Car si les stocks et leurs variations se constatent, seule la mesure des flux dont ils sont la résultante permet de les expliquer. D'autant que le passage par les flux est aussi la condition du pilotage des ressources humaines.

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

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 appelons "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.

Trois perspectives sont alors 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.

Quelques enseignements de l'étude

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

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 symétrie 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).

Sommaire des 13 notes thématiques

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 turnovers par région

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
- Les taux de mobilité intra-famille diffèrent 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

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 ?

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 surreprésentation 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

➔ Pour tous renseignements et informations complémentaires, prendre contact avec :

- Norbert Girard, Secrétaire Général - 01 53 21 51 23 – girard@obs.gpsa.fr
- ou Michel Paillet, Chargé de Mission - 01 53 21 51 25 – michel.paillet@obs.gpsa.fr

L'étude est téléchargeable à partir du site : www.metiers-assurance.org