

# LES SÉNIORS dans les sociétés d'Assurance et d'Assistance

■ Novembre 2021

# Introduction

## Objectif et méthodologie de l'étude

L'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA) et l'Observatoire des Métiers, des Qualifications et de l'Égalité Professionnelle de l'Assistance réalisent et publient chaque année des travaux statistiques et prospectifs sur les métiers de l'Assurance et de l'Assistance.

Les résultats de ces études sont diffusés et accessibles à tous sur les sites internet des deux observatoires. Ils constituent ainsi des documents de référence pour les sociétés d'Assurance et d'Assistance, les universitaires, les acteurs de l'emploi et de la formation.

Cette étude sur les seniors fait partie d'un travail interbranche inédit entre les sociétés d'Assurance et d'Assistance, et a bénéficié du soutien financier de l'OPCO Atlas.

S'appuyant sur les données des enquêtes annuelles des observatoires, l'analyse a été enrichie par l'apport qualitatif d'un panel représentatif d'entreprises de chaque branche.

## Les branches de l'Assurance et de l'Assistance ont des caractéristiques et des profils différents

### Assurance

149 000 salariés (ROMA)  
247 entreprises (FFA)

De par son rôle de prévention et de protection des personnes et des biens, l'Assurance est un acteur important de la société qu'elle accompagne au plus près de ses évolutions (économiques, environnementales, sociologiques et technologiques).

### Assistance

10 000 salariés (DARES)  
90 entreprises (DARES), dont 10 entreprises  
adhérant au SNSA

La caractéristique des activités des sociétés d'Assistance est d'intervenir (H24/7/7) au moment même où elles sont alertées par leur bénéficiaire en difficulté, généralement en organisant et en prenant en charge dans les limites contractuelles un service adapté aux besoins et exécuté, soit par des moyens qui leur appartiennent en propre, soit par des moyens fournis à leur demande par leurs réseaux de prestataires.

Cette étude a pour objectif d'analyser les caractéristiques de la population senior, d'en repérer les spécificités et d'identifier les principaux enjeux vis-à-vis de ces salariés.

## La notion de sénior

Il n'existe pas de définition juridique du sénior en entreprise. Largement subjective, la notion de « sénior » varie en fonction du cadre et du contexte dans lequel elle est employée :

- lorsqu'il s'agit d'emploi, les administrations parlent de salariés (ou de chômeurs) de 50 ans et plus ;
- certaines politiques emplois, les situent davantage sur l'axe 55 ans et plus ;
- lorsqu'il s'agit d'expérience des salariés, de nombreuses branches et secteurs considèrent que l'on est sénior dans son métier à partir d'un nombre d'années d'expérience variant entre 5 et 15 ans ;
- lorsqu'il s'agit de formation professionnelle, la notion de sénior recouvre en général les actifs de 45 ans et plus.

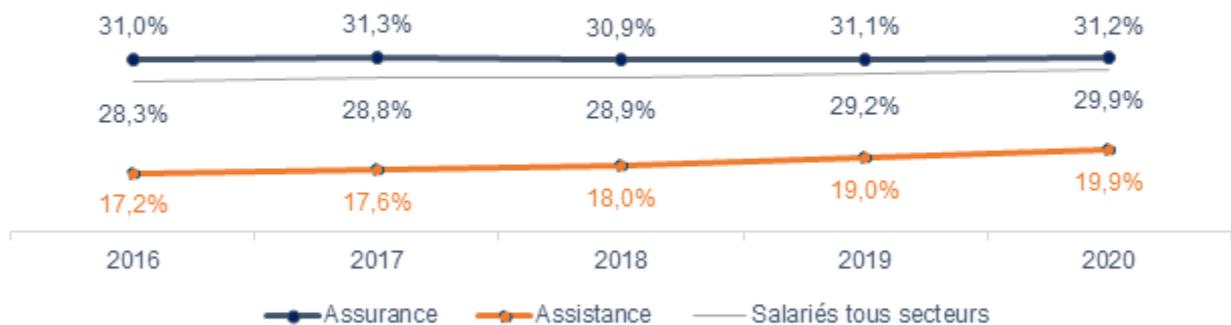
Pour cette étude portant essentiellement sur l'emploi, il a été choisi la définition de l'administration, c'est-à-dire d'étudier les salariés de 50 ans et plus.

## Deux branches aux profils différents en termes de séniors

### Les séniors plus présents dans l'Assurance que dans l'Assistance

Les salariés de 50 ans et plus sont moitié plus nombreux dans la branche de l'Assurance que dans celle de l'Assistance.

Evolution de la part des séniors



source dads puis branche pour l'assistance

La part des séniors dans l'Assurance, 31,2% en 2020, est même supérieure à celle de la moyenne nationale des salariés, mais semble s'être stabilisée au cours des 5 dernières années. Au sein de cette population sénior, la part des salariés de 55 ans progresse néanmoins de manière constante et régulière.

A l'inverse, la part des séniors dans l'Assistance est de 10 points inférieure à la moyenne nationale, mais est en progression continue depuis un certain nombre d'années.

Cette différence importante entre les deux branches s'explique notamment par un turnover resté plus important dans l'Assistance pendant plusieurs années, notamment dans ses métiers-cœurs, mais qui diminue aujourd'hui.

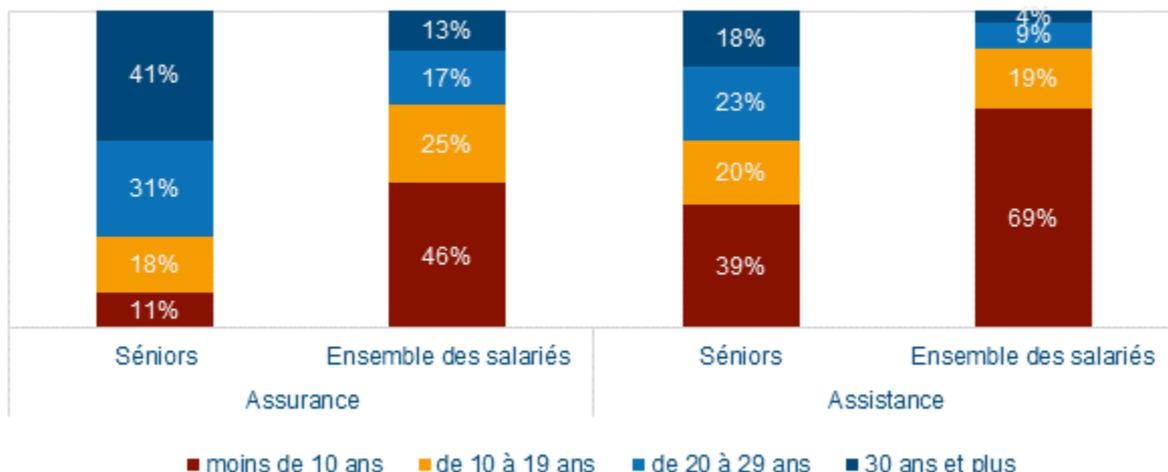
L'Assurance est depuis longtemps un secteur de carrières longues, d'autant que la taille des entreprises ainsi que la diversité des métiers facilitent les mobilités intra ou interentreprises. A contrario, l'Assistance, dont les activités se sont généralisées de façon plus récente, et qui compte un nombre plus limité d'entreprises et d'emplois, n'a pas toujours pu offrir les mêmes perspectives. Par ailleurs, une part encore importante des emplois parmi les métiers spécifiques d'opérations d'assistance (plus de 60% des effectifs totaux de la branche) reste encore confiée à des CDD, compte-tenu du caractère saisonnier de l'activité.

### Ainsi l'ancienneté des salariés et des séniors est supérieure dans l'Assurance

Parmi l'ensemble des salariés (de tous âges), l'ancienneté est nettement plus importante dans l'Assurance que dans l'Assistance, principalement du fait d'un turnover plus important dans cette dernière.

Ce qui est constaté pour les salariés de tous âges est encore plus visible au sein de la population sénior. Dans l'Assurance, 72% des séniors ont au moins 20 ans d'ancienneté, reflet des carrières longues davantage spécifiques à la branche. Cette proportion est plus faible (41%) dans l'Assistance.

Comparaison de l'ancienneté entre les séniors et l'ensemble des salariés

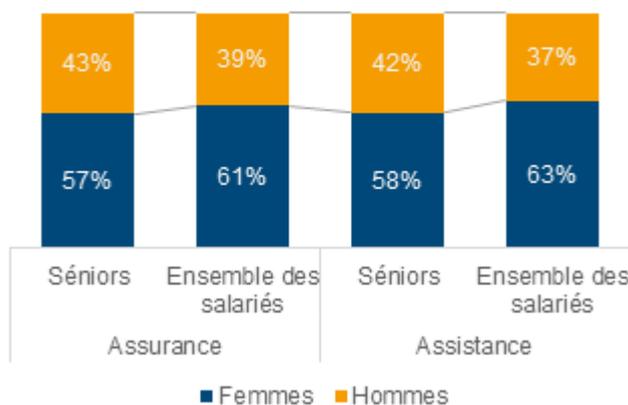


## Caractéristiques des séniors dans les branches

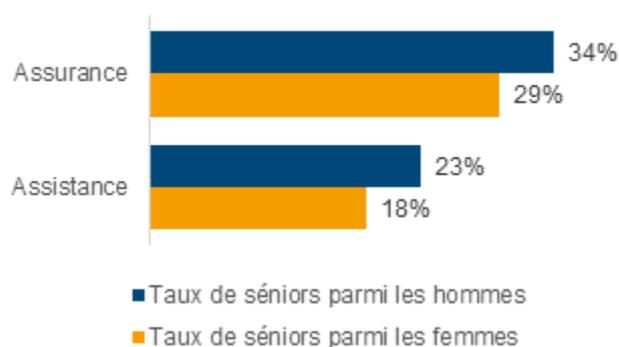
### Dans ces deux branches majoritairement féminines, la part de séniors est plus importante chez les hommes

Les femmes sont majoritaires dans la population des séniors, comme elles le sont dans la population totale des deux branches. Cependant, comparativement à leur poids dans les effectifs, les séniors ont une présence plus significative dans la population des hommes: 34% dans l'Assurance, 23% dans l'Assistance. Cette tendance est inverse à la moyenne nationale toutes branches confondues, où le taux de séniors est légèrement supérieur chez les femmes (27,7% contre 26,9% chez les hommes).

Comparaison de la répartition femmes-hommes entre les séniors et l'ensemble des salariés



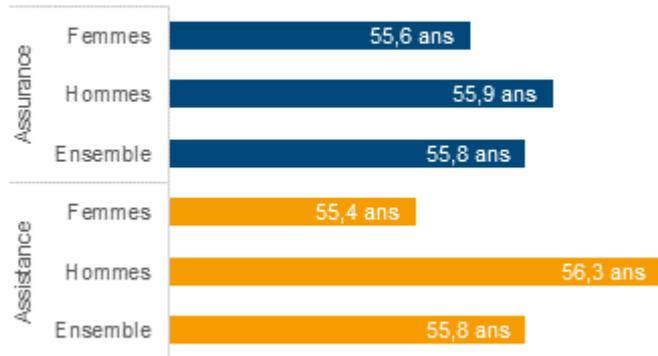
Comparaison du taux de sénior par genre



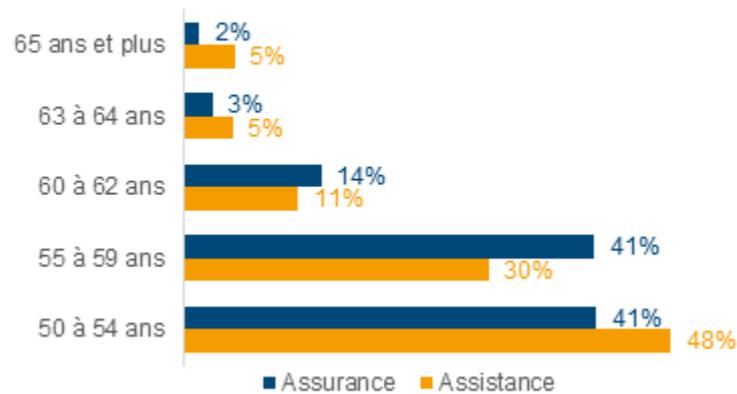
## Les séniors de l'Assurance et de l'Assistance ont la même moyenne d'âge

Bien que la part des séniors dans l'ensemble des effectifs soit significativement différente dans les deux branches, les séniors ont la même moyenne d'âge : 55,8 ans, et les femmes séniors sont plus jeunes.

Age moyen des séniors dans les branches

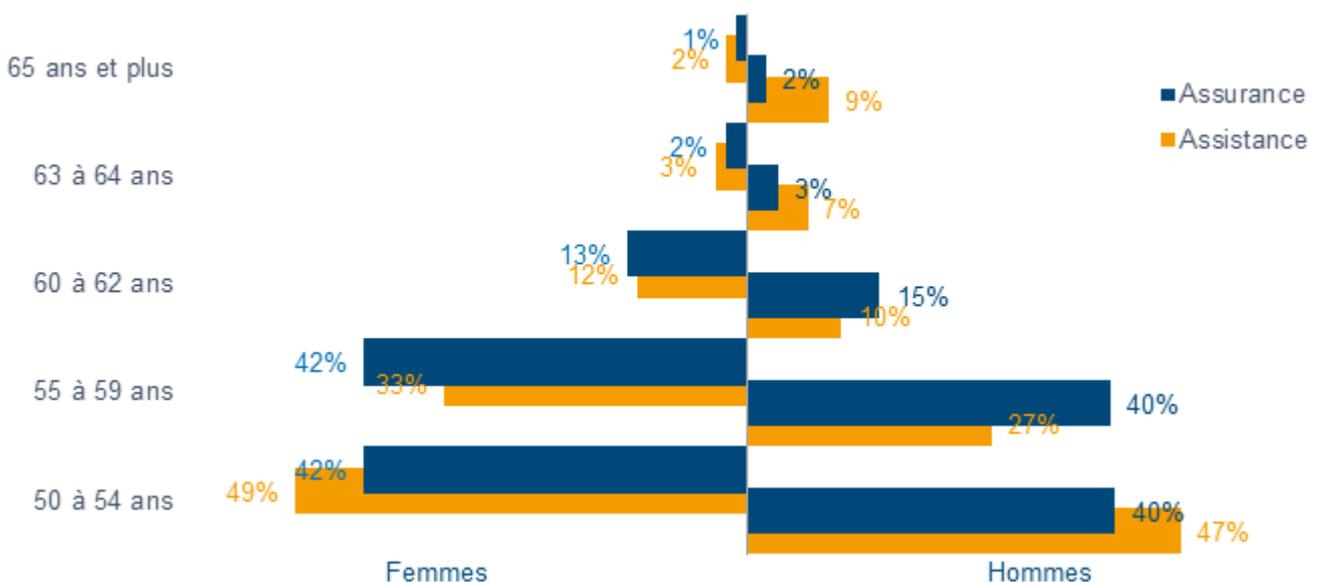


Répartition des séniors par tranche d'âge



On constate toutefois que les collaborateurs ayant dépassé l'âge légal de la retraite (principalement des hommes) sont proportionnellement plus nombreux dans l'Assistance (10% des séniors ont plus de 62 ans en 2020, versus 5% dans l'Assurance). Dans l'Assurance, la part des séniors proches de l'âge de la retraite est donc légèrement plus importante que dans l'Assistance (96% versus 89% dans l'Assistance). Cette anticipation des départs à la retraite est donc un enjeu fort pour les entreprises.

Pyramide des âges Femmes/Hommes des séniors dans l'Assurance et l'Assistance

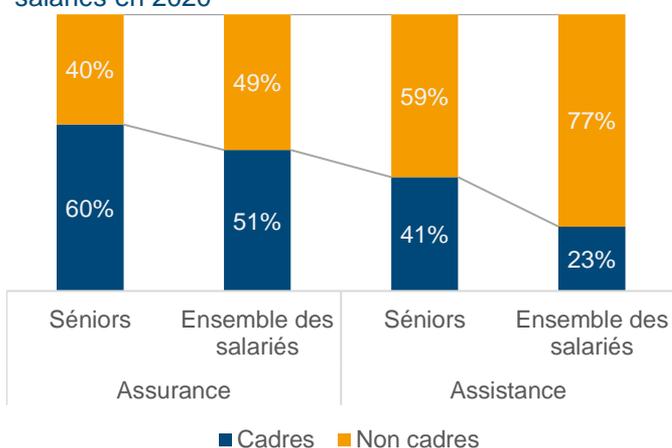


## Les emplois des séniors

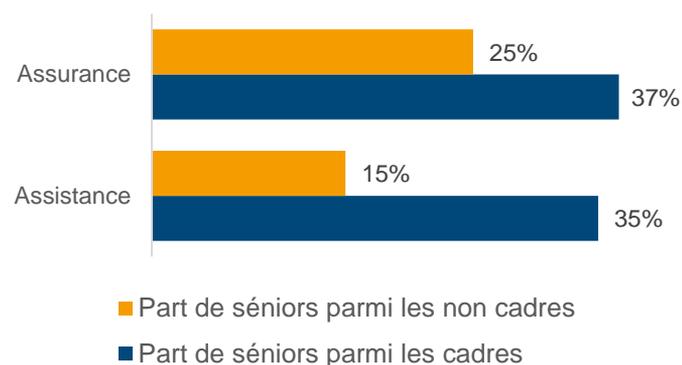
### Dans les deux branches, les cadres sont plus nombreux chez les séniors

Au global, l'Assurance et l'Assistance diffèrent en termes de composition socioprofessionnelle de leurs effectifs. En 2020, plus de la moitié des collaborateurs de l'Assurance est cadre, contre moins d'un quart dans l'Assistance. Mais au sein des séniors, la part de cadres augmente significativement dans les deux branches, sans doute le résultat de l'évolution professionnelle des salariés prenant des responsabilités au fil de leur carrière. Ce taux de cadres parmi les séniors est ainsi très proche dans les deux branches.

Comparaison de la répartition cadres-non cadres entre les séniors et l'ensemble des salariés en 2020



Comparaison de la part de séniors par statut



### Les séniors sont légèrement moins diplômés que l'ensemble de la population salariée de chacune des branches

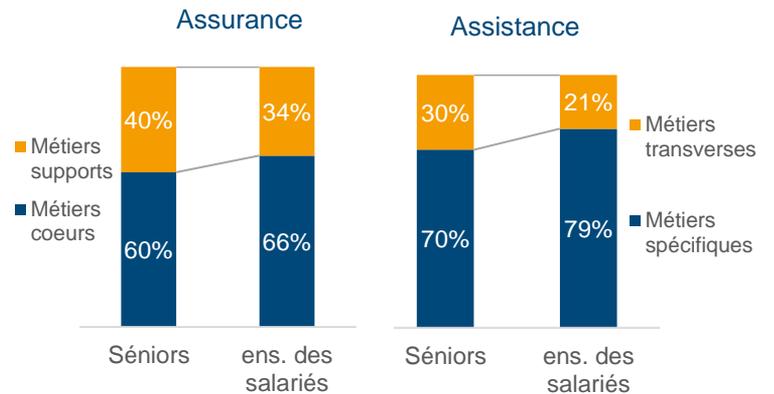
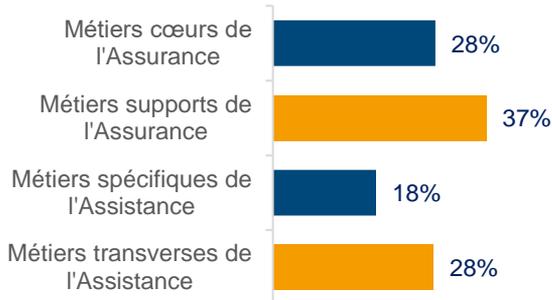
Dans l'Assurance comme l'Assistance, les séniors ont en moyenne un niveau de qualification légèrement inférieur à l'ensemble des salariés de leur branche. La part des salariés de niveau bac ou infra y est plus importante, et inversement, les salariés de haut niveau de qualification (bac +5) sont un peu moins nombreux chez les séniors. Dans l'Assurance, 22% des salariés sont de niveau bac+5, mais seulement 15% des séniors.

Ce différentiel peut pour partie s'expliquer par la montée progressive des niveaux de recrutement. Les séniors d'aujourd'hui ont ainsi pu être recrutés à des niveaux de qualification moins importants mais évoluer dans l'entreprise alors que, dans le même temps, on observe une augmentation générale des niveaux de diplôme.

En tout état de cause, cette différence dans les niveaux de qualification comparés entre jeunes et séniors est avant tout la marque d'un phénomène générationnel que l'on retrouve de manière nationale dans tous les secteurs d'activité, notamment les services.

## Les séniors davantage concentrés dans les métiers supports ou transverses

Part des séniors selon les familles de métiers en 2020



Certains métiers-supports de l'**Assurance** comptent même une majorité ou presque de séniors : c'est le cas de la logistique et des métiers du support administratif.

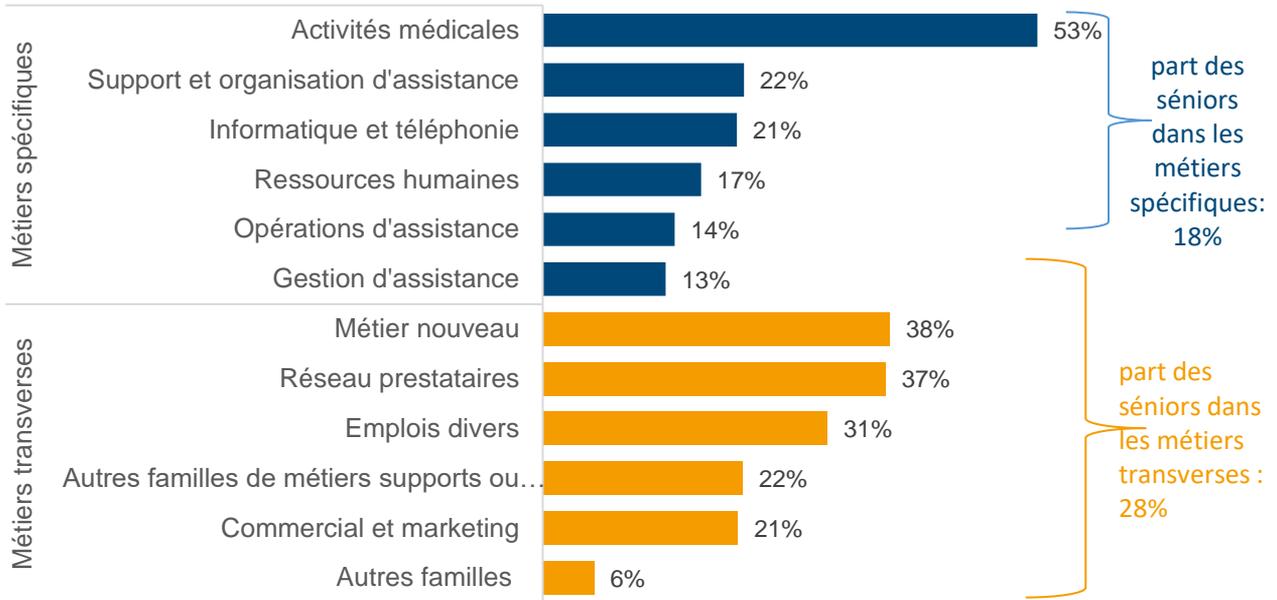
Les métiers-cœurs sont notablement plus jeunes, à l'exception de ceux du contrôle technique et prévention où les profils expérimentés sont particulièrement recherchés.

Part des séniors dans les familles de métiers de l'assurance en 2020



Dans l'**Assistance**, au sein des activités spécifiques à la branche, les activités médicales se distinguent par la part très importante (56%) de séniors, très au-dessus des autres métiers de la branche. Cette spécificité s'explique sans doute par le haut degré de compétences et d'expérience nécessaire pour ces activités qui se composent notamment de médecins ayant le plus souvent rejoint l'Assistance en fin de carrière. A l'inverse, les opérations et la gestion d'assistance sont parmi les métiers les plus jeunes de la branche.

### Part des séniors par famille de métiers de l'Assistance en 2020



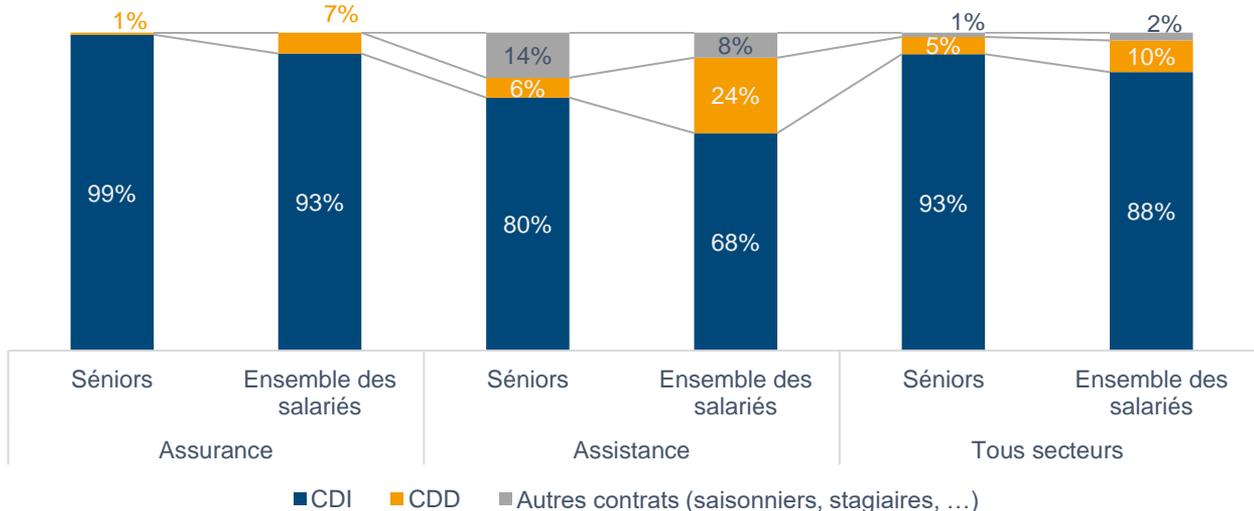
La part de séniors plus importante dans les métiers-supports ou transverses est une tendance que l'on retrouve dans beaucoup de secteurs d'activités en raison d'un turnover plus faible, et ainsi d'une ancienneté plus importante. Les métiers-supports sont également des métiers vers lesquels évoluent nombre de collaborateurs issus des métiers-cœurs. Ainsi, dans l'Assistance, les évolutions des métiers spécifiques vers les métiers-transverses sont beaucoup plus importantes que les évolutions inverses.

## Les conditions d'emplois des séniors

### Les séniors sont encore plus souvent en CDI que l'ensemble des salariés

Ce qui est une tendance générale au niveau national, tous secteurs confondus, se confirme dans les deux branches : la part des CDD est beaucoup plus faible pour les séniors.

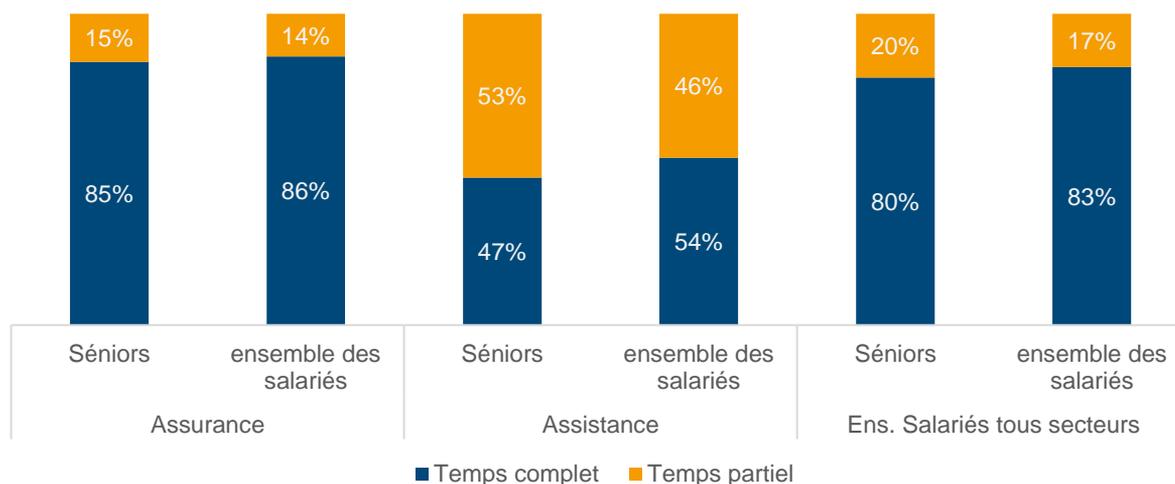
Comparaison des contrats des séniors par rapport à l'ensemble des salariés en 2020



## Les séniors travaillent un peu plus souvent à temps partiel que l'ensemble des salariés.

Dans les deux branches, les temps partiels sont plus importants chez les séniors. Cependant l'écart est particulièrement faible dans l'**Assurance** où la part des salariés à temps partiel, qu'ils soient séniors ou non, est en deçà de la moyenne nationale tous secteurs confondus.

Comparaison du temps de travail des séniors par rapport à l'ensemble des salariés en 2020



Les spécificités de l'activité de l'**Assistance** expliquent le taux élevé de temps partiel des salariés, qu'ils soient séniors ou pas. Mais ce taux est encore plus important pour les séniors : plus de la moitié d'entre eux travaillent à temps partiel.

L'accès facilité des séniors au temps partiel fait en effet partie des mesures en faveur du maintien de leurs bonnes conditions d'emplois, particulièrement dans cette branche pour les collaborateurs soumis aux horaires décalés. A partir de 55 ans et 15 ans d'ancienneté, l'accord de branche de l'Assistance prévoit ainsi une rémunération spécifique pour les salariés souhaitant la réduction de leur temps de travail.

Le temps partiel fait également partie des mesures qui peuvent être proposées pour faciliter la transition vers la retraite.

## La place des séniors dans les recrutements

### L'Assistance recrute davantage de séniors

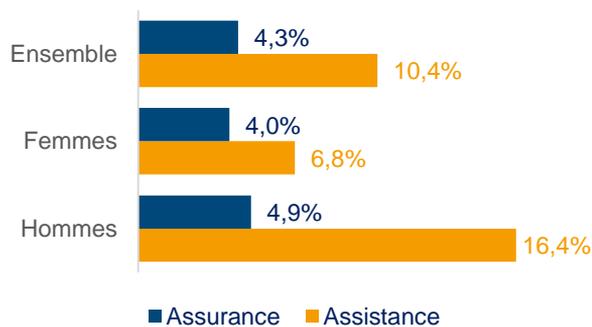
En 2020, le volume des recrutements a représenté respectivement 10% et 22% des effectifs de l'Assurance et de l'Assistance.

Dans l'Assurance, 4,3% des recrutements ont concerné des séniors, contre 10,4% pour l'Assistance. L'âge moyen des séniors recrutés est même également un peu plus élevé dans l'Assistance, jusqu'à 56 ans pour les hommes.

La part plus faible dans l'Assurance s'explique sans doute par :

- le souhait de rajeunir les effectifs en recrutant davantage de jeunes, ce qui n'est pas une problématique dans l'Assistance, beaucoup plus jeune en moyenne ;
- le fait que les volumes les plus importants de recrutements externes concernent davantage les métiers pour lesquels l'expérience professionnelle est moins nécessaire et pour lesquels on cherche à intégrer des compétences nouvelles plus souvent détenues par des jeunes diplômés (*voir ci-après*) ;
- et par le fait que de nombreux postes experts, nécessitant une expérience professionnelle importante, sont souvent pourvus par la mobilité interne.

Part des séniors dans les recrutements en 2020



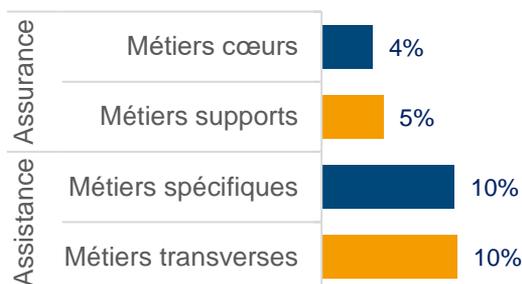
Age moyen par genre des séniors recrutés en 2020



A noter que si l'Assistance recrute davantage de séniors, il s'agit majoritairement d'hommes. Cet écart important par rapport aux femmes est beaucoup plus faible dans l'Assurance.

### En moyenne, les deux branches recrutent une part comparable de séniors quelle que soit la nature du métier considéré

Part des séniors dans les recrutements 2020, selon les grandes familles de métiers



### Toutefois cela masque des écarts importants d'un métier à l'autre

Dans l'Assurance, plus de la moitié des recrutements a été réalisée dans les métiers de la distribution et dans ceux de la gestion des contrats, mais avec une très faible part de séniors : il s'agit de métiers pour lesquels les niveaux de qualification et d'expérience sont moins élevés que dans d'autres métiers et dans lesquels la part de cadres est moins importante.

Les métiers dans lesquels les recrutements de séniors ont été plus importants sont ceux où la part des séniors est déjà au-dessus de la moyenne de la branche. C'est par exemple le cas dans la logistique ou le pilotage et la gouvernance d'entreprise. D'après les entreprises, le recrutement des séniors correspond le plus souvent en la recherche de compétences pointues acquises par l'expérience. Ainsi l'Assurance recrute légèrement plus de séniors dans certains métiers déjà vieillissants.

Part des séniors dans les recrutements 2020, par métier de l'Assurance

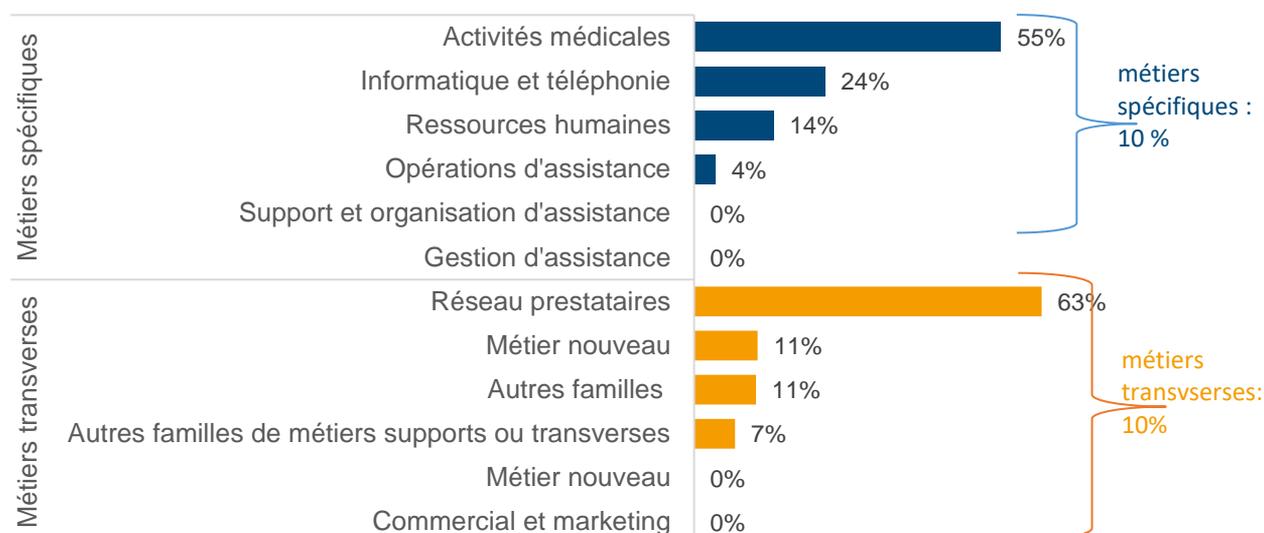


Dans l'**Assistance**, les recrutements réalisés en 2020 ont essentiellement concerné les opérations de l'Assistance, famille de métiers qui regroupe plus de 60% des effectifs. Mais la part des séniors dans ces recrutements a été très limitée : 4% des recrutements seulement.

Sur ces métiers, et notamment sur les plateaux d'assistance, le recrutement de séniors est jugé plus difficile. Le nombre de candidatures serait plus réduit en raison des horaires de travail proposés correspondant moins aux aspirations de salariés très expérimentés. De plus, les candidats séniors présenteraient une moindre agilité dans l'usage des technologies mobilisées sur ces métiers, ce qui limiterait leur recrutement pour ces emplois.

C'est sur les autres métiers que les séniors sont recrutés et notamment dans le réseau de prestataires et dans les activités médicales, métiers pour lesquels l'expérience est particulièrement recherchée.

## Part des séniors dans les recrutements 2020, par métier de l'Assistance



## La formation des séniors

L'Assurance et l'Assistance sont des branches dont les salariés (tous âges confondus) ont un accès et un recours important à la formation professionnelle (tous dispositifs confondus) notamment pour des raisons réglementaires, mais également grâce à la politique développée par les entreprises et la branche en la matière. Ainsi, 89,2% des salariés de l'Assurance ont eu accès à au moins une formation en 2020.

Dans les deux branches, le taux de formation est toutefois légèrement inférieur pour les séniors (85,1% dans l'Assurance) tout en restant nettement plus élevé que dans beaucoup d'autres secteurs. Ainsi ce léger moindre accès des séniors (- 4 points) serait davantage dû à l'effet de comparaison avec le taux très élevé des formations des nouveaux entrants (quasiment 100%) que par une moindre volonté des séniors de se former ou à des difficultés pour accéder à la formation.

## Les enjeux des politiques seniors dans l'Assurance et l'Assistance

### L'anticipation des départs en retraite : le sujet plus spontanément évoqué par les entreprises lorsque l'on parle seniors

A priori, il n'y a pas de « problématique » senior dans les entreprises si ce n'est la gestion des départs en retraite. Interrogés sur la place des seniors dans les pratiques RH, les responsables RH mentionnent l'anticipation de la gestion des départs en retraite comme sujet principal.

Être en capacité d'évaluer les départs en retraite, alors que cela peut dépendre fortement de la situation et des volontés personnelles des salariés, est une difficulté pour les employeurs. De nombreuses entreprises ont ainsi mis en place des dispositifs d'accompagnement et de transition vers la retraite :

- favoriser le départ choisi en ouvrant des marges de choix (retraite progressive, management de transition, cumul emploi-retraite...), voire en aidant les salariés à anticiper leur départ grâce au financement de trimestres supplémentaires par exemple ;
- faciliter la transition vers la cessation d'activité en proposant l'aménagement du temps de travail, en proposant le mécénat de compétences, en majorant le CET, etc.

En parallèle, il s'agit d'assurer le transfert des compétences, notamment dans certains métiers complexes nécessitant une forte expérience. La mise en œuvre du tutorat de jeunes par les seniors, l'expérimentation des AFEST par les seniors pour les juniors, le management de transition, etc. sont autant de pratiques mises en place dans les entreprises de l'Assurance et de l'Assistance.

### Mais la capacité à continuer à intégrer et à garder les salariés seniors est l'enjeu qui concerne et va concerner de plus en plus d'entreprises et de branches

Les différentes réformes sur la retraite et l'allongement de la durée moyenne de l'activité professionnelle qu'elles engendrent doivent conduire logiquement à un vieillissement de la pyramide des âges dans les entreprises et une augmentation de la part des seniors en poste. Le maintien dans l'emploi des seniors, mais également le recrutement de ces profils expérimentés, font partie des sujets qui concernent et vont concerner encore plus d'entreprises et de branches dans les années à venir.

Au cours des 15 dernières années en France, le taux d'emploi des 50-64 ans a augmenté passant de 53 % à 63% (contre 66% pour l'ensemble de la population en âge de travailler). Mais le taux diminue pour les tranches d'âge plus proches de la cessation d'activité. Or, les politiques publiques en matière de retraite ou d'assurance chômage auront pour objectif d'augmenter largement ces pourcentages.

Ainsi sur la question des seniors, au-delà de la gestion des départs, il s'agit de mobiliser les dispositifs permettant de prolonger la vie professionnelle des seniors, de mettre en place des « plans anti-retraite ».

## Un sujet qui concerne déjà l'Assurance et de plus en plus l'Assistance

Comme décrit supra, la part des séniors dans l'**Assurance** est plus importante que la moyenne des branches. Les séniors sont présents dans tous les métiers (certes, avec des proportions différentes) et l'on ne constate pas d'écart significatif dans leur situation (CSP, contrat...) avec l'ensemble des salariés de leur branche.

Dans l'**Assistance**, la plus faible part des séniors est notamment le résultat d'une histoire plus récente et du fait que le secteur est encore en fort développement. Mais comme on l'a vu, la part des séniors est en augmentation conduisant à envisager, d'ici quelques années, l'atteinte d'un taux de salariés de  $\geq 50$  ans plus proche des moyennes nationales.

Dans ce contexte de recul de l'âge des départs en retraite, l'augmentation de la part des séniors est le signe de la **capacité des entreprises à maintenir l'emploi** de leurs salariés les plus expérimentés, en leur offrant des possibilités d'évolution, voire de reconversion, par le maintien de leurs compétences et de bonnes conditions de travail. C'est d'ailleurs ce qui a conduit les partenaires sociaux des sociétés d'Assistance à signer, en mai 2021, un accord relatif à l'emploi des séniors et à la seconde partie de carrière. C'est également ce qui conduit la branche de l'Assurance à prendre en compte les séniors dans ses différents accords.

## Le maintien de bonnes conditions de travail

Préserver la santé physique, psychique et psychologique au travail est bien sûr l'un des enjeux pour le maintien des salariés séniors, notamment les plus âgés. Certaines populations sont plus à risque que d'autres, comme les salariés aux horaires décalés intégrant des périodes nocturnes, des horaires alternants... comme c'est le cas de chargés d'assistance par exemple. Pour tenir compte de ces risques, les partenaires sociaux des branches et dans les entreprises ont déjà mis en place des mesures sur ces sujets.

## La poursuite des pratiques de formation en faveur des séniors, l'un des leviers dans le maintien dans l'entreprise

La décroissance de l'accès à la formation avec l'âge est une tendance constatée dans quasi tous les secteurs d'activités, même si elle est peu significative dans l'Assurance et l'Assistance. Au-delà d'éventuelles différenciations dans le traitement des séniors (comme l'absence de soutien ressentie par certains dans leur souhait de formation, notamment dans le cas d'arbitrages en faveur de salariés plus jeunes), différentes enquêtes réalisées au niveau national (par la DARES notamment) montrent que l'une des principales raisons de ce recours moindre à la formation des séniors est qu'ils seraient moins demandeurs de formation : plus expérimentés, ils sentiraient moins le besoin de se former. Plus ils approcheraient de l'âge de cessation d'activité et moins ils seraient prêts à s'investir dans de telles formations. Or l'entretien de compétences ou l'acquisition de compétences nouvelles induites par l'évolution des pratiques professionnelles (compétences digitales, managériales, organisationnelles, etc.) est l'un des facteurs non seulement de maintien mais de poursuite de l'évolution professionnelle des séniors. Compte tenu de l'évolution de plus en plus

rapide des besoins en compétences, cette injonction à se former reste valable jusqu'à une date rapprochée du départ.

Les entretiens professionnels constituent l'un des principaux instruments de recueil des besoins de formation et doivent prendre en compte les aspirations et les besoins des séniors au regard des évolutions de l'entreprise.

### **Faciliter les évolutions voire les reconversions**

La formation constitue également pour certains salariés un levier de mobilité, voire de reconversion. L'identification des mobilités possibles peut être complexe, mais les outils tels que les cartographies des métiers et des compétences facilitent l'identification des passerelles. La mobilisation de dispositifs d'orientation et de formation, comme le bilan de compétences, la VAE, le projet de transition professionnelle (PTP), la Pro A... ou d'autres pratiques, comme par exemple la création de programmes permettant de découvrir d'autres métiers de l'entreprise à partir de 50 ans, sont autant d'initiatives pouvant être accompagnées par les entreprises.

### **Continuer à recruter des séniors**

Si les branches de l'Assurance et de l'Assistance recrutent déjà des séniors, c'est majoritairement sur des emplois très spécialisés ou de management. L'élargissement des postes proposés à des candidats de 50 ans et plus peut être une piste pour des emplois où les compétences transverses des séniors pourraient être valorisés en mobilisant des dispositifs comme le contrat de professionnalisation séniors, actuellement très peu utilisé par les branches (moins de 2% des contrats de professionnalisation signés en 2020 ont concerné des salariés de 50 ans et plus).

### **Lutter contre les stéréotypes liés à l'âge**

Que cela soit dans l'évolution des carrières, les possibilités de reconversion ou encore dans les recrutements, la lutte contre certains stéréotypes est déjà mise en œuvre dans un nombre croissant d'entreprises. Certains préjugés peuvent en effet intervenir : les séniors seraient parfois considérés comme moins innovants, moins flexibles, résistants aux changements, etc.

Or, d'après de nombreux responsables, les séniors ne sont ni plus faciles ni plus difficiles à manager que les autres. De plus, ils disposent de compétences expérientielles facilement valorisables dans différents types d'emplois. Faire travailler harmonieusement des salariés d'âges différents, dans une mixité générationnelle facilitant le transfert de compétences, peut aussi constituer un objectif de sensibilisation des collaborateurs sur la question de l'âge.