



Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque

ÉTUDE

Radiographie
des 45-49 ans
dans la banque



ÉTUDE

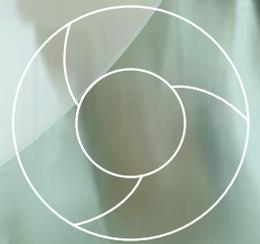
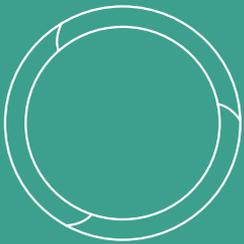
Banque
de financement
et d'investissement
Les métiers
de front office



Le point sur les
effectifs bancaires



Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque



Origine et objectifs

L'Observatoire des métiers de la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

Il est organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005, qui lui consacre son chapitre II.

Entrent dans son champ d'activité les banques de l'AFB et le groupe Banque Populaire.

L'accord assigne en particulier à l'Observatoire comme axes de travail :

- La constitution et le suivi de bases de données sur les effectifs et sur la formation continue,
- La veille prospective sur les facteurs d'évolution de l'emploi,
- L'analyse des différents métiers et leur évolution,
- Les études concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- Les comparaisons au sein du monde bancaire, aux niveaux national et européen.

L'orientation des travaux et des interventions de l'Observatoire appartient à un comité de pilotage paritaire. Chacune des deux délégations le composant - patronale et syndicale - désigne à son tour un président nommé pour deux ans.

Une association, Banque-Métiers-Égalité Professionnelle (BMEP), assure le fonctionnement courant de l'Observatoire.

Outre le suivi des travaux de l'Observatoire, le comité de pilotage a pour mission de choisir les destinataires des études autres que ceux désignés par l'Accord, le premier destinataire étant la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi.

Il donne son avis sur les personnes qualifiées et les organismes d'étude auxquels il est fait appel. C'est également sous son égide qu'est développé le site internet de l'Observatoire.

Les banques participent au bon fonctionnement de l'Observatoire. Il leur appartient notamment de fournir les informations nécessaires aux enquêtes. ■



Sommaire



I - Présentation et activité 2007

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Activité 2007 de l'Observatoire 6-7



II - Les métiers de front office de la Banque de financement et d'investissement

- Les grandes familles d'activité de la BFI 11
- Les métiers de la BFI : description, effectifs 13
- Les métiers de la BFI : leur évolution 20



III - Radiographie des 45-49 ans

- Qui sont-ils? Quelles évolutions a priori? 25
- Que disent-ils? Que ressentent-ils? 26
- Et les managers, qu'en pensent-ils? 34
- Conclusion : l'enjeu d'une politique RH adaptée aux profils types 38
- Caractéristiques de l'échantillon des interviewés 40



IV - Le point sur les effectifs bancaires

- Une dynamique démographique soutenue 44
- Des départs à la retraite nombreux, mais inégalement distribués 45
- Croissance des effectifs « entreprises-marchés » et « comptabilité-contrôles » 46
- Un niveau de qualification en croissance régulière 47
- La place des femmes : très forte et mieux répartie 48



- www.observatoire-metiers-banque.fr 49





I Présentation et activité 2007

- Comité de pilotage et équipe de l'Observatoire 4-5
- Activité 2007 de l'Observatoire 6-7



L'Observatoire

Avec le concours de
l'équipe statistique
de l'AFB

► Henry Cheynel
Responsable
de l'Observatoire



► Élise Coussot
Assistante*



* également Délégation Générale
à la Formation Professionnelle (AFB).



► Bernard
Coulombeaux*

* Consultant de l'Observatoire.

► Barbara
Gicquel



Comité de pilotage paritaire

Président : Gérard Lelarge

Vice-président : Gérard Bréhier

● DÉLÉGATION PATRONALE



► Gérard Lelarge
LCL/Calyon/Sofinco



► Jean-Claude Guéry
AFB



► Lydia Koessler
BNP Paribas



► Christian Day
Société Générale



► Maryse Juranville
Groupe Banque Populaire

● DÉLÉGATION SYNDICALE



► Gérard Bréhier
CFDT



► Martine Cognet
CGT



► Jean-Pierre Faucheux
CFTC



► Isabelle Gendre
FO



► Patrick Mory
CGT

I Présentation



▶ Anne Marais
Responsable



▶ Nicolas Nourrisset

Aperçu sur les effectifs du monde bancaire français ¹

Banque de détail 108 336 personnes
dont 62 560 femmes
et 45 776 hommes

Banque de l'entreprise 11 779 personnes
dont 4 001 femmes
et 7 778 hommes

Traitement des opérations 61 821 personnes
dont 34 473 femmes
et 27 348 hommes

Activités support 52 383 personnes
dont 28 463 femmes
et 23 920 hommes

¹ Banques AFB, Groupe Banque Populaire.



▶ Valérie Glory
HSBC



▶ Cécile Gensou
La Banque Postale



▶ Marc Lepetitpat
CIC



▶ Geneviève Lhomme
Délégation Générale à la
Formation Professionnelle (AFB)

▶ Magalie Ribouchon
Dexia Crédit Local



▶ Anne Pechtner
CFDT



▶ Mona Vassel
SNB - CFE - CGC

- ▶ Gilles Caron - FO
- ▶ Jean-Louis Le Bellego - SNB - CFE - CGC
- ▶ Hervé VanleyNSEELE - CFTC



Activité 2007 de l'Observatoire

L'Observatoire des métiers de la banque a mené en 2007 les activités que prévoit sa charte initiale¹.

Ces activités sont spécifiées et suivies par le Comité de pilotage paritaire qui se réunit tous les trimestres.

Les études sont transmises à la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi, qui se charge d'en tirer des conclusions en termes de recommandations pratiques.

● STATISTIQUES

Dans le domaine statistique, l'Observatoire s'est attaché à améliorer la parution annuelle de la **Base de données sociales**.

La Cellule statistique est parvenue à établir ce document qui synthétise les informations reçues de toutes les banques pour le début du mois de juin, permettant ainsi une vision plus actualisée de la réalité sociale de la branche. De plus, la Base comporte pour la première fois à fin 2006 une estimation de la population des groupes (France et étranger, maisons mères et filiales). Cependant cette dernière information, intéressante pour mesurer l'importance des banques françaises sur la scène mondiale, doit encore gagner en précision méthodologique.

Les correspondants de la Cellule statistique dans les différentes banques ont été réunis cette année encore pour une concertation sur les définitions et les procédures. Cette rencontre a permis d'apporter les précisions voulues à la plaquette méthodologique qui fixe les règles de l'enquête Emploi.

► **La Base de données sociales est disponible sur le site de l'Observatoire**
www.observatoire-metiers-banque.fr

¹ Rôle et missions de l'Observatoire, articles 4 et 5 de l'Accord du 8 juillet 2005 sur la Formation tout au long de la vie.



● ÉTUDES

La réalisation et la publication de deux études principales ont marqué l'exercice 2007.

L'étude sur les métiers de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI/BIM) avait été commandée par le comité de pilotage de l'Observatoire en raison de l'imprécision des métiers-repères de la convention collective sur ces métiers.

La première partie de cette étude, portant sur les métiers de front office, a été réalisée au premier semestre 2007 par une équipe interne comprenant un ancien DRH de banque internationale à Paris, un universitaire spécialiste des activités bancaires et le responsable de l'Observatoire. Elle s'est notamment appuyée sur une enquête menée auprès de treize établissements de la place, banques et entreprises d'investissement. Achevée fin juin, elle comprend une description détaillée de dix métiers de front office se rapportant à la BFI – et pour la plupart d'entre eux à la BIM². Les effectifs de ces métiers font l'objet d'un dénombrement. Et des perspectives d'évolution sont tracées pour les grands segments d'activité.

Pour parvenir au tableau complet des effectifs de la banque de financement et d'investissement, une deuxième partie doit intervenir sur les métiers de back/middle office et supports. Elle sera menée au dernier trimestre 2007 et début 2008, sur un champ comprenant les banques, les entreprises d'investissement et les établissements se consacrant spécifiquement à des activités Titres.

► Voir l'article sur cette étude page 9.

Une deuxième étude était souhaitée par le comité de pilotage dans une perspective plus transverse sur la population bancaire : elle tendait à obtenir une « Radiographie des 45-49 ans ».

Une démarche quantitative avait été réalisée préalablement à partir des statistiques dont l'Observatoire disposait. Après avoir analysé les populations concernées, elle se concluait sur des hypothèses d'évolution de cette génération intermédiaire dans la population bancaire.

La partie réalisée en 2007 a consisté en une étude qualitative, à base d'entretiens avec des salariés soigneusement sélectionnés pour être représentatifs. Près de 70 interviews ont été effectuées dans diverses banques. Il en résulte un tableau diversifié des motivations et projections des 45-49 ans. Le devenir des hommes et des femmes de cette couche d'âge dépendra en large partie des politiques suivies à leur égard, alors que leur motivation et leur confiance apparaissent dans l'ensemble élevées.

► Voir l'article sur cette étude page 23.

² La Banque d'Investissement et de Marché (BIM) comporte un périmètre moins extensif que la BFI (les activités de financement bancaire n'en font pas partie).

● SITE INTERNET

Dans le domaine de la communication, le site internet a été régulièrement mis à jour. Il fait l'objet d'une fréquentation soutenue. L'intérêt des utilisateurs se porte aussi bien sur les études de l'Observatoire, qui y sont publiées, que sur le tableau et la description des métiers de la banque. Les centres d'étude, les universitaires, les syndicalistes viennent davantage y chercher des ressources statistiques.

● PRÉSENTATION DES MÉTIERS

Toujours dans le domaine de la communication, l'Observatoire collabore à des initiatives sur la présentation des métiers au public en prenant part à la conception de nouveaux supports communs à la profession, ou à des conférences dans des enceintes diverses (étudiants, syndicats, corps enseignant...)

● EUROPE

Un contact est maintenu au niveau européen dans le cadre des initiatives paritaires (employeurs-syndicats) impulsées par la Commission. En particulier, le projet *Demography* a débouché à Bruxelles sur une déclaration commune sur les politiques de ressources humaines tout au long de la vie, que la Commission doit officialiser à la fin de l'année.

● RAPPORT

La réunion publique de l'Observatoire, qui a constitué fin 2006 un temps fort dans la diffusion des travaux et analyses effectués par l'Observatoire, est renouvelée en 2007, ainsi que la publication d'une synthèse des études et des statistiques dans le Rapport annuel.





II Les métiers de front office de la Banque de financement et d'investissement

- Les grandes familles d'activité de la BFI 11
- Les métiers de la BFI : description, effectifs 13
- Les métiers de la BFI : leur évolution 20



Les métiers de front office de la Banque de financement et d'investissement (BFI)¹

Première étude sur les métiers de la BFI

Par Bernard COULOMBEAUX, Dhafer SAÏDANE, Henry CHEYNEL²

La grille des métiers-repères sur laquelle s'appuie l'enquête Emploi de la branche AFB et groupe Banque Populaire autorise une vision sinon fine, du moins complète de la banque de détail. En revanche elle laisse dans le flou la banque de la grande entreprise. Quatre métiers-repères, « *chargé de clientèle entreprises* », « *analyste risques* », « *opérateur de marché* », « *concepteur et conseiller en opérations et produits financiers* » sont censés couvrir la réalité de ce grand secteur de l'activité bancaire. Mais les définitions retenues ne permettent pas d'affecter les personnels à des compartiments d'activité précis, et le poids numérique des métiers-repères concernés ne laisse pas supposer que leur somme représente bien la totalité de la banque de la grande entreprise. C'est pourquoi le comité de pilotage de l'Observatoire a souhaité mener au titre de son programme 2007 une étude spécifique de ces métiers³.

Le champ visé par l'étude comprend les activités de financement des grandes entreprises, les activités de haut de bilan (fusions/acquisitions, conseil) et les activités de marché (courtage, trading). Cet ensemble est désigné dans les rapports financiers des banques sous le terme de « *Banque de financement et d'investissement* » (BFI). Pour éviter toute ambiguïté sur le champ couvert, qui comprend les activités de financement, cette étude sera bien placée sous le signe de la BFI.

Néanmoins la BIM, « *Banque d'investissement et de marchés* », représente également une réalité souvent distinguée au sein du secteur financier. Elle recouvre - en simplifiant - tous les domaines de la banque d'affaires (fusions/acquisitions, conseil) et des marchés (courtage, trading). Ce périmètre autorise notamment un benchmarking à l'égard de grands groupes internationaux spécialisés dans ces activités.

Qu'on adopte le périmètre de la BFI ou de la BIM, les personnels se répartissent entre activités de front office, où sont négociées et traitées les opérations, et les activités de back office, qui assurent la mise en place et le suivi des opérations. Les effectifs de back office sont les plus nombreux, et leur problématique importe au plus haut point à l'Observatoire en raison de l'évolutivité de leurs tâches. Néanmoins, tous les métiers de la BFI ne pouvaient être abordés en même temps. Cette première étude traite des métiers de front office. Une deuxième étude abordera ultérieurement les métiers de middle et de back office.

S'agissant de la nature des établissements concernés, l'évolution des institutions financières des quinze dernières années, avec un constant déplacement de la ligne de partage entre financement désintermédié et financement bancaire, invite à ne pas limiter l'activité de la BFI à la seule sphère d'activité des banques. Le domaine propre des opérations financières au sens large et des opérations de marché comprend certes les banques, mais aussi d'autres catégories d'établissements qui ont statut d'Entreprises d'investissement. L'analyse portera donc sur l'ensemble constitué des banques et des entreprises d'investissement.

Cette logique d'appréhension large des métiers de la finance aurait pu conduire à inclure les métiers de la gestion d'actifs. Mais l'étude adopte le point de vue propre des ressources humaines. Or ces dernières font l'objet d'une forte distinction selon qu'elles opèrent soit du côté des fonctions de financement et de marché, soit du côté des fonctions d'épargne et de placement. Reflétant cette césure, l'étude laissera soigneusement la gestion d'actifs à l'écart de son champ.

¹ Voir dans le texte la définition du périmètre voisin de la BIM (*Banque d'Investissement et de Marchés*).

² Bernard COULOMBEAUX est ancien DRH d'une grande banque internationale à Paris.

Dhafer SAÏDANE est maître de conférence (sciences économiques) à l'université Charles-de-Gaulle-Lille III.

Henry CHEYNEL est responsable de l'Observatoire des métiers de la banque.

³ L'étude complète est disponible sur le site internet de l'Observatoire.



L'étude, qui résulte notamment d'une enquête auprès de banques et d'entreprises d'investissement, sera restituée ici selon le plan suivant :

I - Les grandes familles d'activité de front office de la BFI

- A - Le financement des grandes entreprises
(*corporate banking, financements structurés*)
- B - La banque d'investissement
(*M&A, corporate finance*)
- C - Les activités de marché
(*global capital markets*)

II - Les métiers de front office de la BFI : description, effectifs

- A - Les dix grands métiers
- B - Les effectifs des métiers de front office

III - Les métiers de front office de la BFI : leur évolution

- A - Tendances des métiers
- B - L'enjeu de la formation



I - LES GRANDES FAMILLES D'ACTIVITÉ DE FRONT OFFICE DE LA BFI

A - LE FINANCEMENT DES GRANDES ENTREPRISES

Cette activité regroupe :

■ **La relation avec la grande clientèle**, aussi dénommée **corporate banking** ou **coverage**. Cette activité a pour objet de développer une relation globale et de qualité avec une cible de clientèle afin de détecter les opportunités d'affaires et accompa-

gner la mise en place des opérations en partenariat avec les spécialistes produits.

Le plus souvent organisés par secteurs économiques et zones géographiques, les banquiers de *corporate banking* sont des commerciaux généralistes de l'ensemble des produits de la BFI. Hommes de crédit, ils sont assistés par les équipes d'analystes de crédit. Ils garantissent la cohérence de l'approche commerciale et de la gestion des risques, tant par secteurs que dans le temps.

■ Les financements structurés.

Cette activité regroupe les prêts directs et les prêts syndiqués, en matière de financement d'actifs (aéronautique, shipping...), de financement de projets industriels (autoroutes, nucléaire...), de financements liés aux échanges internationaux et à la croissance externe des clients.

Cette activité est conduite par des chargés d'affaires spécialistes de ces modes de financements complexes, qui ont besoin d'une bonne connaissance des problématiques sous



jacentes aux projets et aux secteurs couverts. Ces spécialistes sont donc le plus souvent répartis par secteurs économiques.

En fonction de la taille des organisations, ces chargés d'affaires peuvent conduire l'ensemble d'un projet de financement, ou être plus spécialisés soit sur l'origination - c'est alors le rôle d'**arrangeur** du financement -, soit sur le **montage et l'exécution** des opérations, ou encore sur la **syndication** des financements au sein de pools bancaires.

Quant aux financements structurés liés aux **transmissions d'entreprises** (*leverage financing*), il s'agit d'activités de nature hybride, qui peuvent figurer aussi bien dans le *corporate banking* que dans le secteur *corporate finance* des banques (voir infra).

L'activité de *corporate banking* se déroule en profonde synergie avec l'activité Marché de capitaux, notamment pour l'élaboration des solutions de couverture de risques de taux et de change liés aux financements montés (options, swaps).

De même, elle opère en complémentarité avec le *corporate finance*, notamment sur les aspects liés à la croissance externe des clients, sur les LBO et sur les opérations de titrisation de crédit.

On touche là à un point fondamental de l'activité de la BFI, la très forte **imbrication des activités** entre elles. La construction d'une transaction réussie est toujours le fruit du travail d'une équipe de professionnels, impliquant des originateurs, des structureurs, des vendeurs, des syndicateurs, issus de la banque de financement, du *corporate finance* et des marchés.

B - LA BANQUE D'INVESTISSEMENT

Ce domaine d'activité peut être divisé en deux secteurs :

■ **Le M&A** (*mergers and acquisitions*), conseil en opérations de fusions et acquisitions.

Domaine de la banque d'affaires par excellence, cette activité est conduite par des banquiers conseils dont la mission est de développer un réseau de contacts avec les décideurs des grandes entreprises et de gagner des mandats pour arranger et exécuter des opérations de M&A. Cette activité au sens strict est essentiellement génératrice de commissions sur la prestation de conseil et d'arrangeur. Cependant, une valeur ajoutée élevée en matière de M&A passe par l'élaboration de solutions de financement - levées de capitaux et/ou emprunt - ce qui naturellement conduit la plupart des intervenants à proposer des services élargis en *corporate finance*, soit directement soit en partenariat avec d'autres établissements.

■ **Le corporate finance**, montage d'émissions en capital pour les entreprises (ECM - *equity capital markets*), introductions initiales sur le marché (IPO - *initial public offering*), montage d'émission de dettes ou de convertibles (DCM - *debt capital markets*), montage de financements structurés liés aux opérations de M&A et aux restructurations bilancielles, titrisation de créances.

Même si traditionnellement les activités ECM sont situées plutôt dans le secteur *corporate finance* des banques, et les activités DCM davantage au sein des marchés de capitaux, on n'échappe pas à cette principale caractéristique des activités de BFI : une forte imbrication des activités,

avec la nécessité d'une synchronisation parfaite des processus de structuration et de *pricing* (fixation du prix de vente du produit).

Il faut noter que la relation avec les autres secteurs est souvent biunivoque. Il n'est pas rare que la salle des marchés enregistre le besoin de « papier » d'un certain type exprimé par les investisseurs, et demande ensuite au *corporate finance* de trouver des clients prêts à l'émettre. C'est le processus de « *reverse enquiry* ».

C - LES ACTIVITÉS DE MARCHÉ

Plusieurs distinctions peuvent être utilisées pour présenter la banque de marché. L'une des plus claires est la suivante, qui retient quatre pôles principaux :

➤ **Activités sur le marché primaire** : syndication/placement des émissions de capital, d'emprunts et de produits structurés.

➤ **Activités sur le marché secondaire** : vente (« *sales* ») de produits de marché aux investisseurs ; négociation et exécution (« *sales trading* ») des ordres clients en intermédiation ; enfin *trading* (prises de position sur les marchés). Ces activités de courtage et de trading portent aussi bien sur les actions, les dérivés actions, les produits de taux (*fixed income*), les dérivés de taux, les dérivés de crédit, les produits de change (« *Fx* »), les matières premières.

➤ **La structuration** : conception de produits dérivés, synthétiques, etc., tant pour le *corporate finance* que pour les activités de marché.

➤ **L'analyse**, sous ses différentes formes : chartiste, quantitative, fondamentale, sectorielle. Elle a pour objet d'aider les vendeurs à con-



seiller les clients, les structureurs à concevoir des produits, les traders à définir des stratégies de trading.

Il convient de citer aussi des activités supports, qui sont également indispensables aux activités de marché, comme les **informaticiens de salle de marché**.

Un autre mode de distinction de ces activités de marché consiste à considérer les différents besoins couverts.

La plus large partie de l'activité de marché concerne la clientèle extérieure : clientèle *corporate* compo-

sée de grandes entreprises, de quelques PME, d'entreprises publiques, de trésors publics, d'asset managers, de hedge funds, d'assurances, de private banks.

Cette clientèle multiforme a globalement besoin de refinancement et d'intermédiation, de placement et d'investissement, de couverture de risques sur les instruments financiers. Ce dernier besoin (couverture de risques) sera satisfait par recours aux **produits dérivés** (options, swaps), dont les sous-jacents sont les actions, les taux d'intérêt, les devises, les matières premières.

Mais une partie de cette activité

est également réalisée pour compte propre de la banque : d'une part les opérations de refinancement de l'ensemble des centres de profit de la banque, de gestion des liquidités et des risques de marché, et d'autre part la recherche de « gains de marché » en prenant des positions, ce qui engage les fonds propres de la banque.

Les dérivés de crédits, issus de la trisisation des créances, remplissent un besoin tant de gestion du risque que de placement.

II - LES MÉTIERS DE FRONT OFFICE DE LA BFI : DESCRIPTION, EFFECTIFS

A - LES DIX GRANDS MÉTIERS

L'examen de ces différentes fonctions permet d'identifier **des métiers transverses**, du fait des compétences identiques ou très proches mises en jeu dans les différents domaines d'application.

Ces métiers sont au nombre de dix. Ils constituent **la nomenclature proposée des métiers de front office de la BFI** :

- | | | |
|----|----------------------------------------------|--|
| 1 | Responsable de clientèle grandes entreprises | |
| 2 | Banquier conseil | |
| 3 | Originateur | |
| 4 | Le métier d'analyste | |
| 5 | Structureur | |
| 6 | Les métiers d'exécution | |
| 7 | Syndicateur | |
| 8 | Vendeur « sales » | |
| 9 | Négociateur « sales trader » | |
| 10 | Trader | |

S'agissant des métiers relevant plus spécifiquement de la **Banque d'investissement et de marchés (BIM)**, la prise en compte mécanique de la définition de la BIM conduirait à ne pas retenir le métier de « responsable de clientèle grandes entreprises » et certaines catégories d'originateurs. Néanmoins, les établissements de référence – en particulier les grands établissements internationaux opérant sur un champ spécifiquement BIM – disposent évidemment d'un personnel de juniors et de seniors en charge du *coverage* clientèle. On a donc des zones de recouvrement entre BFI et BIM, plus complexes dans les faits que dans les définitions théoriques, et qui seront prises en compte dans le dénombrement ultérieur des effectifs pour chacune des deux entités.



1 Responsable de clientèle grandes entreprises



Le responsable de clientèle grandes entreprises est le généraliste de la relation client (*coverage*). Il est le pivot de la relation avec la grande clientèle. Sa mission est la compréhension approfondie des enjeux majeurs des clients. Il cherche à identifier les opportunités d'affaires et à les conclure en partenariat avec les spécialistes produits.

Son activité couvre toutes les facettes de l'activité commerciale, ce qui implique :

- une vision globale des besoins du client,
 - un accès privilégié au client basé sur la construction d'une relation dans la durée,
 - une capacité à maximiser la vente croisée,
 - une appréciation globale et « pointue » des risques,
 - une connaissance approfondie des secteurs économiques concernés.
- Sa valeur ajoutée réside dans son expertise sur un secteur économique

donné. Il joue un rôle déterminant dans l'analyse, l'appréciation et le suivi des risques, tous produits confondus, par client et par secteur.

Il agit en partenariat avec les banquiers M&A sur les dossiers de fusions-acquisitions, et avec les spécialistes des marchés.

Il est assisté de collaborateurs juniors, tant pour les analyses de crédit et sectorielles que pour les opérations d'exécution récurrentes. ►

2 Banquier conseil



Le banquier conseil (*investment banker*) intervient spécifiquement sur les problématiques de haut de bilan : fusions-acquisitions, émissions et placements d'actions et/ou de dettes, restructurations financières. Il identifie les opportunités, obtient

les mandats, imagine les meilleurs montages, négocie et conclut les opérations de haut de bilan.

Le banquier conseil agit en partenariat avec les spécialistes des marchés pour la structuration et le placement des produits.

C'est un professionnel senior des opérations complexes à haute valeur ajoutée. Il est assisté de collaborateurs plus juniors pour les tâches d'analyse, de modélisation, de *due diligence*¹, de montage et d'exécution des transactions. ►

¹ Ensemble d'informations et de procédures destiné à sécuriser les acquisitions.

3 Originateur



L'originateur (ou « arrangeur ») est spécialiste d'un produit et *deal maker* sur ce produit.

■ Le rôle de l'originateur est d'arranger une transaction, c'est-à-dire de l'identifier, la fabriquer, la négocier et la conclure. Ce rôle se différencie de l'action multiproduits et inscrite dans la durée du responsable de relation grandes entreprises. L'originateur a une démarche ciblée et précise sur le plan technique, entiè-

rement tournée vers la réussite de la transaction.

Lorsqu'il intervient dans les activités de **financement**, il est alors, selon les cas originateur crédits export, originateur financement de projets (énergie, matières premières...), originateur financement aéronautique, originateur financement immobilier. Dans le cadre du **corporate finance**, il sera originateur ECM, originateur titrisation, etc.

■ En matière de M&A, c'est le banquier conseil qui est l'originateur. Mais les besoins complémentaires sont alors couverts par des originateurs (arrangeurs) **spécialisés** sur un type de produit : originateurs de levée de capitaux propres (émissions d'actions) constituant alors l'activité ECM (*equity capital markets*), ou originateurs d'émissions de dettes (obligations) constituant alors l'activité DCM (*debt capital markets*). ►



4 Le métier d'analyste



Ce métier figure dans la plupart des lignes d'activité de la BFI.

Le rôle de l'analyste est d'obtenir des informations financières, de les analyser et de les synthétiser sous une forme permettant aux banquiers

commerciaux et/ou aux opérateurs de marchés de prendre des décisions.

Le métier d'analyste recouvre en fait des fonctions très variées, selon qu'elles s'inscrivent dans une activité

de financement (analyste de crédit, analyste financier M&A), ou une activité de marché (analyste chartiste, analyste quantitatif, économiste, analyste « *sell side* »). ▶

● **L'analyste crédit** étudie les bilans des sociétés clientes sous l'angle du risque crédit. Il permet au banquier de relation grandes entreprises d'évaluer les volumes et les types de financements pouvant être consentis, d'anticiper les besoins et les éventuelles détériorations du risque client.

● **L'analyste financier en M&A**, qui est la cheville ouvrière dans les métiers de M&A, a pour mission de préparer les *pitchs* (présentations) pour les banquiers conseils, et de réaliser toute étude, évaluation, simulation, valorisation pour éclairer la prospection des banquiers conseils et l'exécution des mandats.

Ces deux types de fonctions d'analystes correspondent couramment à des postes juniors, le plus souvent confiés à de jeunes diplômés rejoignant la BFI. Très formateurs en raison de leur technicité, de la rigueur et de l'excellence exigées par les équipes, ces postes permettent aux juniors d'être pleinement impliqués dans la construction des transactions.

Les fonctions suivantes d'analystes sont positionnées dans la salle des marchés.

● **L'analyste chartiste** réalise une analyse boursière basée sur l'étude des volumes et des volatilités de courte période. Il repère les répétitions de cycles. Il émet des opinions sur le court terme à destination des traders et des « *sales* » (voir infra) pour nourrir leurs conseils et leurs stratégies.

● **Le chargé d'analyse quantitative ("quant")** opère une analyse mathématique pure à base de calcul de probabilités. Il contribue à définir les évolutions des instruments financiers face à un environnement aléatoire, à développer et programmer des modèles de *pricing*, des

modèles de stratégies de trading et de couverture.

Ces deux derniers types de fonctions d'analystes (chartistes et *quants*) sont indispensables aux activités de marchés. Le chartiste permet d'anticiper les variations possibles à très court terme. Le *quant* analyse de manière plus fondamentale la structure d'un produit. Il permet par son approche mathématique de mesurer les risques d'occurrence d'un événement et sa magnitude probable. Compte tenu de la complexité croissante des produits, de la globalisation et des profils d'évolution des marchés, le recours aux *quants* est devenu incontournable dans toute salle des marchés.

Les fonctions suivantes d'analystes relèvent davantage du conseil, avec une vision à plus long terme des marchés ou des valeurs.

● **L'économiste** procède à une analyse « macro ». Il suit les principaux indicateurs économiques, émet une opinion sur leur évolution possible et mesure leur impact sur les niveaux des taux, des changes, des cours des marchés d'actions, etc.

● **L'analyste "sell side"** est responsable du suivi d'un certain nombre de valeurs, généralement dans un secteur économique donné. Il doit émettre des opinions, voire des recommandations, sur l'évolution du cours d'un titre à horizon de plusieurs mois. Il est en contact régulier avec les sociétés analysées, doit en comprendre les aspects financiers, les activités, la qualité du management. Peu nombreux, mais respectés et même « craints » selon l'autorité de leurs diagnostics, les analystes sectoriels font partie de ce que les banques nomment la « *research* ». La qualité d'une équipe *research*, en plus de son utilité intrinsèque, représente un atout marketing important pour les *sales* des marchés.



5 Structureur

La structuration consiste à définir le meilleur schéma de financement possible, en tenant compte à la fois des cash flows dégagés par l'entreprise ou le groupe, et des risques de toute nature qui accompagneront le déroulement des financements.

Le structureur est chargé de la conception et de la fabrication du produit financier, ou de l'assemblage de produits. Il procède au montage

intégré des solutions répondant aux besoins qui auront été précisés.

Le montage de la solution, intégrant des produits dérivés, est le fait de **structureurs corporate finance** ou de **structureurs activités de financements** (export, projets, actifs...). Parmi ces derniers, il faut noter la fonction du **structureur en financements de projets**, qui doit faire preuve d'une excellente connais-

sance technique du projet industriel sous jacent, ce qui requiert un *mix* de compétences souvent présent dans un profil d'ingénieur-finance.

La conception des composants de base (produits dérivés, hybrides, synthétiques) est réalisée par le **structureur produits dérivés de la salle des marchés.** ▶

6 Les métiers d'exécution

Dans les activités de M&A, l'exécution commence à la signature du mandat et se termine avec le *closing* de la transaction finale.

L'exécution des mandats est un travail très technique, réalisé dans un temps restreint, mobilisant des personnels qui doivent être totalement disponibles et faire preuve d'excellence dans l'exécution de leurs tâches.

Ces tâches sont l'identification et

l'analyse financière des cibles potentielles, les valorisations, l'élaboration (éventuelle) d'appels d'offres, la préparation des négociations, l'accomplissement de *due diligences*, la coordination avec les spécialistes des financements d'acquisition, la préparation des accords contractuels et la gestion de tout aléa pouvant intervenir au cours des négociations, dans le but final de conclure la transaction selon les termes du mandat.

Dans le cadre des financements structurés de projets ou d'actifs, le montage des opérations - complexes et souvent de longue durée - fait appel à la compétence d'experts en matière financière, juridique, fiscale, documentaire, réglementaire.

L'excellence dans la maîtrise de toutes les facettes de l'exécution est un gage de réputation vis-à-vis tant du client que du pool de syndication. ▶

7 Syndicateur

La syndication consiste à placer un crédit ou un produit financier auprès d'autres banques et/ou d'investisseurs, soit parce que la taille de l'opération ne permet pas à une seule banque de porter le risque, soit du fait de la nature du produit destiné à être négocié sur un marché.

Ces fonctions de syndication exigent de développer une capacité de placement aussi bien en propre qu'à travers des partenaires, banques ou investisseurs.

Le syndicateur de crédit, que l'on rencontre notamment dans les métiers de financement export et de financement de projet, a une fonction souvent liée à celle de l'originateur. La banque choisie pour être l'arrangeur du financement joue un rôle moteur dans la détermination du pool bancaire de syndication et dans la méthode choisie (prise ferme initiale ou non).

Le syndicateur d'émissions d'emprunts ou de titres négociables a

pour objectif, dans le cadre de l'activité de marché de capitaux, de placer auprès du marché les émissions montées par les originateurs pour leurs clients émetteurs. La syndication peut fonctionner en « *reverse enquiry* », c'est-à-dire résulter d'une demande d'investisseurs pour un type de dette. Il est alors demandé aux originateurs de convaincre les clients entreprises d'émettre le type précis de « papier » pour lequel la demande a été identifiée. ▶



8 Vendeur « sales »



La mission du vendeur *sales* est de convaincre les investisseurs de passer leurs ordres de négociation par l'intermédiaire de son établissement. Il réalise la partie « prévente » dans la fonction de courtage (*brokerage*). Son objectif est de générer un volume de courtage, et éventuellement de produits connexes comme la conservation titres.

Il exerce une activité sans prise de risque, à la différence du trader (voir infra).

Le *sales* a une fonction commerciale nécessitant d'établir et de gérer une relation avec un ensemble d'investisseurs. Il prend notamment appui sur les analystes de son établissement (conseils de choix des valeurs, tendances des marchés...), sur l'équipe de négociation qui doit offrir les meilleures conditions de traitement, sur les *market makers* qui permettent de traiter certaines valeurs en toutes circonstances, sur l'efficacité des équipes de trading de

son établissement, sur un middle office autorisant un *post trade* rapide et fiable.

Le *sales* entretient une relation permanente avec les clients, partageant avec eux tout éclairage sur les mouvements du marché. À la clé, il obtient des ordres de transaction. Ceux-ci seront négociés par les équipes de *sales traders*. ▶

9 Négociateur « sales trader »



Le métier de négociateur *sales trader* consiste à exécuter sur le marché les ordres générés par les *sales*. Le *sales trader* finalise les ordres clients générés par les *sales*. Il réalise la partie « exécution » dans la fonction de courtage (*brokerage*).

La fonction du négociateur *sales trader* est d'assurer au client les meilleures conditions possibles en termes de liquidité, de prix, de qualité de traitement. Il discute donc d'une stratégie de négociation des ordres sur les marchés en accord avec les vendeurs et les clients. Il

s'assure du mode de dénouement des opérations. Il rend compte tant au vendeur qu'au client.

La qualité d'une équipe de négociation dépend de sa capacité à accéder au maximum de places de cotation, de sa réactivité sur ces différents marchés, de la finesse de sa stratégie de négociation. Elle dépend aussi de son aptitude à utiliser les équipes de traders comme contrepartie, de son aptitude à communiquer avec les vendeurs *sales* et avec les clients sur le déroulement des transactions.

Le métier de *sales trading* est un hy-

bride. Dans certaines maisons il est confondu avec la fonction de vendeur *sales*, dans d'autres avec celle de trader.

L'efficacité et la fiabilité d'une équipe de négociateurs sont d'autant plus primordiales que les nouvelles règles de marché (directive MIF) vont faire peser sur les établissements des obligations accrues en matière de garantie de meilleure exécution. ▶

10 Trader



Le trader joue un rôle fondamental dans une salle des marchés. Le trader est au cœur de l'activité des marchés.

Sa mission est de générer des profits par prise de position, à l'achat et à la vente, sur les actifs traités sur les marchés financiers ou sur le marché des changes. Son activité implique

une prise de risque.

Il ajuste en permanence ses « positions » en conformité avec les objectifs et limites assignés à son action. Ceux-ci font l'objet d'un contrôle strict de la direction générale.

Les traders disposent d'une palette d'instruments de couverture pour gérer le niveau de risque induit par

leurs prises de positions.

Le trader est source de cotation de prix (voir page 18). Il est en relation avec les vendeurs et les négociateurs qui trouvent en lui, le cas échéant, une source de « papier » pour les clients investisseurs. Il peut intégrer ces « volumes clients » dans la gestion de sa position. ▶



10 Trader (suite)



On distingue plusieurs sortes de traders, selon leurs objectifs et leur niveau d'expérience.

- **Le trader « flow » intraday** prend des positions « ouvertes » limitées, généralement au sein de la journée ou à très court terme. Il offre une contrepartie aux *sales* et aux *sales traders* qui demandent une cotation pour l'exécution des ordres de leurs clients. La rentabilité de son activité dépend de la qualité du prix fait au client et de la justesse de son anticipation, qu'il reste en position ou qu'il se « déboucle ».

- **Le trader arbitragiste** identifie les inefficiences ou décalages temporaires de marchés et en tire avantage en se positionnant à très court terme sur les différences de prix. Il obtient ses revenus de prises de position très rapides sur plusieurs marchés. Le trader arbitragiste, à l'affût de tout mouvement de marché, est très réactif pour pouvoir tirer parti de situations éphémères.

- **Le market maker** est un trader expérimenté capable de coter un certain type de valeur quelles que soient les conditions de marché. Ce rôle contribue à maintenir la liquidité du marché en toutes circonstances. L'existence de cette fonction confère à l'équipe de vendeurs d'un établissement un avantage commercial concurrentiel aux yeux des investisseurs. Le *market maker* est un trader qui cherche à être « reconnu » sur les valeurs qu'il traite.

- **Le proprietary trader** appartient au nombre limité de traders, les plus expérimentés, qui sont habilités à prendre des positions dans des limites élevées en montant et en durée. Ces limites sont décidées et revues par la direction. Cette activité engage directement les fonds propres de la banque. Hautement risquée, elle peut engendrer des profits ou des pertes importantes.

Pour le *proprietary trader*, la prise de risque est spéculative. Elle demande une résistance exceptionnelle au stress, un jugement particulièrement éclairé sur l'évolution des marchés, mais aussi lucidité et humilité pour savoir « prendre ses pertes » à temps, dans les limites prévues.

B – LES MÉTIERS : LEURS EFFECTIFS

À fin 2006, les activités précédentes de front office de la BFI étaient exercées dans les banques et les entreprises d'investissement par un effectif que l'on peut estimer à 10 200 personnes. Ce dénombrement provient de l'information fournie par un certain nombre d'établissements – banques et entreprises d'investissement – qui a été projetée à l'échelle de l'ensemble du secteur en utilisant des éléments tirés de l'enquête Emploi (AFB) et de données globales AFEI.

Ce chiffre porte, rappelons-le, sur les front offices, à l'exclusion de toute activité de back office ou de traitement de flux et titres, mais inclut des activités support directement intégrées dans les activités de marché comme les informaticiens de salle.

Par métiers, nous parvenons au dénombrement suivant des activités de front :

Responsables de clientèle grandes entreprises et financements structurés

Banquiers conseil et Métiers de l'exécution

Originateurs

Syndicateurs

Vendeurs «sales»

Structureurs

Négociateurs «sales trading»

Traders

Analystes

Métiers supports

Total



II Les métiers de front office de la BFI

Si l'on cherche à estimer **les effectifs de front office relevant de la BIM** (Banque d'investissement et de marchés), rappelons que la définition de cette dernière couvre le champ d'activité de la BFI hormis les opérations de financement réalisées par les institutions de crédit. S'en trouvent donc exclus les responsables de clientèle grandes entreprises chargés des financements structurés, ainsi que les originateurs de crédit export, de financement de projet, de financement immobilier, etc., et une partie des métiers de l'exécution ayant trait à la mise en place et au suivi des crédits.

Mais l'activité de BIM suppose une force commerciale qui ne se résume pas à celle des banquiers conseils. Elle comporte donc également l'intervention d'une gamme de métiers de *coverage*.

Au total, le même chiffrage que précédemment, mais appliqué aux effectifs de front office de la BIM conduit à un total de 8 600 personnes.

Rappelons qu'il ne s'agit des effectifs complets ni de la BFI et ni de la BIM. Pour chiffrer ces effectifs complets, il faudra établir les effectifs de back et de middle office opérant dans le cadre de ces deux ensembles¹.

LIGNES MÉTIERS DE LA BFI : EN FRANCE ET HORS DE FRANCE

La présentation précédente concerne des effectifs de front office basés en France exclusivement. Mais la caractéristique essentielle de la BFI – activité globale par excellence – est d'avoir des lignes métiers situées dans et hors du pays d'origine, avec un point d'appui plus ou moins important à Londres selon la nature des activités.

On trouvera ci-dessous des estimations de la répartition des activités d'une BFI type de grande banque française, entre « France » et « hors de France ». Les estimations ont été

effectuées à partir des effectifs globaux publiés pour certains métiers, de la ventilation des activités par régions telles qu'elle est présentée dans les rapports annuels. Elles résultent également des discussions avec les banques interrogées.

On remarque que :

- Les métiers liés à la relation entreprises et au conseil sont naturellement situés majoritairement dans le pays d'origine de la banque, proche de la base de clientèle servie.
- La force d'attractivité de l'étranger – en réalité la plateforme de Londres – est particulièrement prononcée sur le marché des taux et des dérivés de taux. On peut estimer que la grande majorité des effectifs *fixed income* se trouvent basés à Londres.
- Les métiers actions et dérivés actions ont une répartition géographique plus équilibrée. Cependant les projets de plateformes de négociation impulsés par les perspectives de la directive MIF ont surtout des leaders anglo-saxons. Il sera intéressant de suivre les évolutions sur la localisation des volumes de négociation.

¹ C'est l'objet de la deuxième étude sur les métiers de la BFI, en préparation.

2 520
1 730
335
180
1 020
240
940
1 510
1 125
600
10 200

Lignes d'activité	En France	Hors de France
Fixed income	10%	90%
Actions et dérivés actions	30-40%	60-70%
Analystes quants	30-40%	60-70%
Structureurs dérivés	30-40%	60-70%
Relation entreprises et financements structurés	60-70%	30-40%
M&A et corporate finance	60-70%	30-40%



III - LES MÉTIERS DE FRONT OFFICE DE LA BFI : LEUR ÉVOLUTION

Les indications sur l'évolution des métiers ne sont pas séparables d'aperçus sur la dynamique de la BFI dans son ensemble. C'est le premier point qui sera abordé. Puis on soulignera que la formation constitue un enjeu très particulier pour l'avenir de ces métiers.

A - TENDANCES DES MÉTIERS

Les évolutions concernant les différents métiers se dessinent de la manière suivante :

- **Les métiers de négociation et de trading** sont fortement dépendants des mutations technologiques. Le temps du trading « au feeling » est révolu. On est passé au trading basé sur des modèles probabilistes développés par les *quants*. On s'oriente vers un processus davantage automatisé encore, avec l'intégration du modèle dans le processus même de décision. C'est déjà une réalité avec *l'algorithmic trading* utilisé par les entreprises d'asset management. Dans la BFI, particulièrement en matière de négociation, la nécessité de prouver la « meilleure exécution » (MIF) conduira à des systèmes automatisés permettant une meilleure traçabilité de l'exécution des ordres.
- **Les originateurs** - apporteurs et arrangeurs d'affaires, *deal makers* - voient leur rôle de plus en plus valorisé. Leur domaine d'activité est très concurrentiel, avec un nombre de clients et de transactions possibles relativement restreint. Dans ce cadre, il importe à chaque BFI d'avoir la meilleure « force de frappe » commerciale pour détecter et conclure les transactions.

- **Les structureurs** sont également des professionnels très recherchés. L'innovation est essentielle pour prendre des positions de leader sur de nouveaux créneaux. Le développement de produits dérivés et hybrides ne semble pas être achevé, laissant augurer un réel besoin de ces profils. L'essor des hedge funds montre clairement le dynamisme de l'innovation en matière de produits dérivés. La diversité des opportunités est également bien illustrée par l'émergence de la finance islamique, qui désormais n'est plus anecdotique. Quelques banques ont investi ce créneau, où les premiers entrants sont les leaders de demain.

- **Les fonctions de contrôle des risques** sont en train de vivre une rapide mutation, les directions générales et les autorités de tutelle devant s'adapter au nouvel environnement des risques. Ces fonctions évoluent vers des rôles impliquant non seulement la connaissance des procédures internes et des réglementations, mais aussi une maîtrise des techniques financières et informatiques. Il n'est plus rare de recruter des ingénieurs pour des postes de contrôle de risque de marché.

- **Les fonctions de contrôle des coûts** vont connaître également une profonde évolution. Dans sa phase initiale, la BFI fonctionnait

comme une activité à forts revenus et coûts élevés. Mais le contexte fortement concurrentiel qui caractérise l'industrie bancaire a des répercussions sur les tous les secteurs de la banque, y compris la BFI. La logique industrielle des coûts a toute chance de se développer dans la BFI, ce qui implique des fonctions pour contrôler la rigueur de gestion.

- **Les activités support, en particulier informatiques**, pourraient faire l'objet d'externalisation croissante dès lors qu'elles ne participent pas directement à la « fabrication » des produits. L'hypothèse d'externalisation peut être également envisagée pour une partie de la recherche.

Au total, les emplois de front office en France devraient rester stables.

Des postes sont touchés par les gains de productivité ou des transferts à Londres. Mais d'autres sont créés pour faire face aux exigences de la relation clientèle, de l'innovation sur les produits et des contrôles.

La partie internationale de l'activité des BFI françaises, quant à elle, devrait poursuivre sa croissance dans un marché mondial en expansion, permettant une augmentation des postes à l'étranger.



B - L'ENJEU DE LA FORMATION

La question de la formation est complexe. Il faut en BFI un très haut niveau de formation initiale, mais aussi une formation permanente. En effet, la formation à l'université et dans les écoles est absolument indispensable pour appréhender les prérequis des activités financières et des activités de marché. Mais la BFI est aussi un domaine où « le métier » s'acquiert très largement - et parfois essentiellement - par la pratique.

Un système de formation initiale performant

Dans les années 1970/1980, la formation financière en France était essentiellement axée sur une approche comptable. À l'époque, les formations américaines en finance représentaient « le must ». Depuis lors, les écoles et les universités françaises ont su incorporer le meilleur des méthodes et des contenus d'enseignement américains. Il n'est plus nécessaire de passer par les États-Unis pour maîtriser l'analyse financière selon les normes internationales, les modèles de valorisation de l'entreprise et la théorie des marchés.

Un système de sélection drastique et des programmes bien adaptés assurent une très haute qualité au modèle français. De nombreux étu-

dants étrangers sont notamment attirés par la qualité de l'enseignement des mathématiques appliquées à la finance, qui constitue une caractéristique très distinctive de l'enseignement français.

Enfin la connaissance de l'anglais s'est beaucoup améliorée chez les étudiants français, même si la maîtrise d'une ou plusieurs autres langues laisse encore à désirer par rapport aux étudiants issus du reste de l'Union européenne, particulièrement des nouveaux états membres.

L'émergence d'une concurrence

Le taux de diplômés de l'enseignement supérieur s'accroît de manière exponentielle dans les pays émergents. Il existe un vivier de talents qui est d'échelle « globale », et qui présente une fluidité croissante du fait de la libre circulation à l'intérieur de l'Union Européenne (peu de contraintes réglementaires à la migration des diplômés du supérieur). Le niveau de qualité des universités d'Europe de l'Est, de Chine, d'Inde rejoint rapidement celui de la France. Et le rapport de masse pèse fortement en faveur de ces pays.

Il faut noter que ce vivier de talents, s'il représente une concurrence pour les structures de formation françaises, permet aussi aux BFI françaises d'accompagner leur développement à l'étranger sans devoir exclusivement dépendre de

ressources expatriées, par nature très coûteuses.

Formation continue : dans des domaines plus commerciaux et gestionnaires que techniques

En matière de formation continue et de gestion prévisionnelle de l'employabilité, vu le niveau élevé de la formation initiale requis par la BFI, les efforts postérieurs de formation continue portent avant tout sur les aptitudes commerciales, la capacité à maîtriser des environnements en forte mutation, le pilotage de maîtrise d'ouvrage.

Il faut enfin signaler que, dans le contexte global où s'exercent les métiers, il sera sans doute opportun d'ouvrir aux salariés du *corporate banking* et du *corporate finance* la possibilité de certifications professionnelles à l'instar de ce qui existe pour des activités de marché (c'est le cas aux États-Unis et en Grande Bretagne). Ces salariés présenteraient ainsi aux yeux des clientèles internationales la garantie de leur capacité à traiter des catégories données d'instruments financiers.





III Radiographie des 45-49 ans

- Qui sont-ils? Quelles évolutions a priori? 25
- Que disent-ils? Que ressentent-ils? 26
- Et les managers, qu'en pensent-ils? 34
- Conclusion : l'enjeu d'une politique RH adaptée aux profils types 38
- Caractéristiques de l'échantillon des interviewés 40



Radiographie des 45-49 ans dans la banque

Par Anne BASTIEN,
avec Martine LE BOULAIRE, Sophie MARSAUDON et Nicolas FLAMANT,
ENTREPRISE ET PERSONNEL



Départs en retraite, tensions sur le marché du recrutement des jeunes diplômés, complexification des produits et des outils, internationalisation : les évolutions prévisibles ou annoncées du secteur bancaire sont nombreuses. Elles obligent à reconsidérer la gestion de l'emploi et des carrières et à s'interroger notamment sur la population des 45-49 ans qui constituent une couche démographique limitée numériquement mais en position clé au sein de la population bancaire.

L'étude a procédé de deux démarches complémentaires¹. La première a résidé dans l'analyse la plus complète possible de la base de données statistiques que l'AFB et l'Observatoire tirent de l'enquête Emploi de la branche². Cette première analyse a permis à la fois d'esquisser un profil de la génération des 45-49 ans et de formuler une série d'hypothèses sur ses devenir possibles.

La deuxième phase a consisté en entretiens approfondis avec soixante-six salariés choisis pour représenter les différents segments de la population étudiée³. Cette deuxième partie, si elle ne lève pas l'ensemble des interrogations, permet néanmoins de parvenir à des conclusions éclairantes sur ces 45-49 ans.

¹ Les rapports correspondant à ces deux parties ont été présentés au comité de pilotage de l'Observatoire et soumis à sa discussion. Ils ont été communiqués à la Commission paritaire nationale de l'emploi. Ils peuvent être consultés sur le site de l'Observatoire.

² Champ Banques AFB et groupe Banque Populaire.

³ Il convient de remercier les banques qui ont bien voulu mettre les enquêteurs au contact de ces salariés, à la suite d'une sélection minutieuse.



I - LES 45-49 ANS : QUI SONT-ILS ? QUELLES ÉVOLUTIONS A PRIORI ?

La population des 45-49 ans représente un peu moins de 15% des effectifs des banques AFB et du groupe Banque Populaire. 67% d'entre eux sont des techniciens et 33% des cadres. Leur ancienneté et le très faible turn-over font que la majorité ont déroulé leur parcours professionnel dans l'établissement bancaire dans lequel ils ont été embauchés à leur entrée dans la vie active. Pour cette raison, ils sont 99% à bénéficier de contrats à durée indéterminée.

Entrés principalement sur des postes de premier niveau dans le réseau, la plupart ont complété leur formation initiale par un diplôme bancaire. Leur progression s'est ensuite effectuée dans la filière. Les techniciens travaillent en majorité dans les métiers de base du réseau (accueil et chargés de clientèle particuliers) et du traitement administratif (en agence ou en centre administratif). 16% d'entre eux sont aujourd'hui positionnés sur des fonctions de management ou d'expertise sur des métiers commerciaux ou support. Ceux qui ont atteint la catégorie « cadres » ont aussi plutôt évolué dans les filières commerciales et administratives du réseau d'agence et des centres administratifs. Les fonctions de siège leur ont offert moins de perspectives, sans doute parce qu'elles étaient déjà occupées par des plus de 50 ans ou parce qu'elles ont été ensuite plus facilement proposées à des plus diplômés.

30% des cadres de 45-49 ans ont également été recrutés plus tardivement. Avec un niveau de diplôme plus élevé à l'entrée, ils ont été orientés sur des métiers plus spécifiques (métiers fonctionnels et de siège) et plus diversifiés.

Actuellement, l'évolution des 45-49 ans dans la classification semble davantage correspondre à une reconnaissance de l'expérience sur leur métier qu'à une gestion "multimétiers" de leur parcours professionnel.

Trois hypothèses d'évolution

Avant même de recueillir le « vécu » des intéressés, l'observation statistique permet de formuler des hypothèses sur les perspectives ouvertes à cette classe d'âge.

Un premier scénario possible part du principe que de nouvelles perspectives professionnelles s'offrent aux 45-49 ans, que ces populations ont effectivement les compétences pour évoluer au même rythme que le secteur et enfin que les directions RH prévoient de les accompagner. Le challenge est alors pour les banques de réussir leur politique de redéploiement interne vers des métiers commerciaux, vers des métiers de la relation client et vers des métiers d'expertise bancaire. Il est également de réussir à concilier la cohabitation de deux types de profils qui pourront se sentir en concurrence et dont la définition ne tiendra pas tant à l'âge qu'au facteur mobilité (les plus jeunes et ceux plus âgés mais récemment recrutés, confrontés à ceux qui auront fait toute leur carrière dans l'établissement). Il s'agira alors de transformer cette concurrence en émulation pour que ce scénario soit effectivement **le scénario « gagnant-gagnant »**.

Le deuxième scénario part de l'hypothèse que si les perspectives existent, les 45-49 ans n'auront pas les compétences ou que les RH ne les identifieront pas comme des acteurs capables d'assurer la relève de demain. Le risque est alors de voir se creuser les écarts entre une population « sur la voie de garage », aigrie et démotivée face à une population plus jeune ou plus mobile « sur le tremplin ». Un scénario de ce type – à l'extrême opposé du premier – serait celui d'une « **génération des 45-49 ans sacrifiée** » posant la question de leur employabilité.

Un troisième scénario – intermédiaire – est celui d'une évolution des 45-49 ans contrainte et forcée : les perspectives existent, les compétences des 45-49 ans ne sont globalement pas en phase avec celles requises pour faire face aux nouveaux défis du secteur, mais les problèmes démographiques obligent les RH à se tourner vers les ressources existantes. C'est ce que nous pourrions appeler **le scénario « de l'essoufflement »** : des managers et des RH contraints de porter l'activité et de faire évoluer la culture en s'appuyant sur une part importante de salariés non motivés et insuffisamment performants.

La réalité va segmenter ces scénarios : en fonction des métiers, du bassin d'emploi, des individus (de leurs compétences ou de leur potentiel de développement des compétences, de leur mobilité géographique...), les perspectives devront être nuancées. Mais ces trois scénarios illustrent les tendances générales possibles.



II - LES 45-49 ANS : QUE DISENT-ILS ? QUE RESENTENT-ILS ?

Les interviews ont permis d'apporter des compléments sur les trajectoires effectivement suivies, sur la dynamique manifestée dans les progressions professionnelles et sur le ressenti par cette population. L'ensemble permet de proposer une grille de lecture du niveau de confiance de ces salariés.

En préalable, tous les interviewés sont lucides sur la durée de la carrière professionnelle qui leur reste à accomplir. Mais au-delà de ce constat homogène, la diversité des profils et des personnalités interrogées ne permet pas de déduire le niveau de confiance en fonction de critères simples et facilement repérables (métier occupé, catégorie hiérarchique...) ou même du croisement de plusieurs de ces critères. Chacun analyse sa situation personnelle en confrontant le bilan de ses « avantages concurrentiels » avec les besoins de la banque. La démarche est profondément individuelle.

Malgré cette grande diversité, les interviews ont permis d'établir une grille d'analyse des représentations des 45-49 ans quant à leurs perspectives professionnelles.

Deux critères principaux, en effet, se dégagent des entretiens :

- **La trajectoire professionnelle**, telle qu'elle a été décrite dans la partie précédente,
- **La dynamique** dans laquelle se trouve le salarié, qui est une combinaison de ses ambitions propres et du jugement qu'il porte sur ses chances de les satisfaire.

Ces deux critères semblent bien déterminer la capacité à se projeter plus ou moins sereinement dans son avenir professionnel.

A - LA TRAJECTOIRE

“ *Les métiers évoluent : il y aura toujours des perspectives pour ceux qui sont sur le cœur de métier de la banque.*
(Manager commercial, cadre, réseau en Région - 1980⁴) ”

Certaines trajectoires sont identifiées comme étant plus favorables que d'autres. Ce sont essentiellement celles qui ont permis d'acquérir une expérience diversifiée et réussie sur les métiers « cœur d'activité ».

A contrario, les trajectoires jugées les moins favorables sont :

- **Les trajectoires trop « statiques »**, même si elles sont sur le cœur de métier :

“ *Les gens qui ont eu une mobilité réduite, qui se sont cantonnés à un seul poste, sont aigris.*
Ce sont plutôt des gens qui sont dans les services internes mais il y en a aussi sur des postes commerciaux.
(Manager commercial, technicien, réseau en Région - 1981) ”

- **Celles qui ont cantonné le salarié dans une filière trop généraliste**, avec un niveau de responsabilité managériale jugé insuffisant pour générer des passerelles vers un autre métier.

- **Les trajectoires « accidentées »** qui ont freiné l'évolution du salarié.

Dans tous les cas, le regard porté sur la trajectoire ne s'apprécie pas uniquement dans l'absolu. Il analyse le niveau atteint dans une filière métier, à un âge donné. Ainsi, le potentiel de progression semble limité par une échéance d'âge relativement précoce :

“ *Si l'on n'a pas réussi à être directeur d'agence avant 40 ans, il est difficile de le devenir ensuite.*
(Manager sur un poste fonctionnel, cadre, siège en Région - 1982) ”

⁴ La date signalée est celle de l'entrée de l'intéressé dans la banque.



B - LA DYNAMIQUE

Il s'agit d'éléments propres au salarié, dont les entretiens ont montré qu'ils pouvaient être très diversifiés. On en distinguera cinq principaux :

■ **L'ambition professionnelle**, que ce soit en termes de promotion ou d'évolution sur les métiers. Les attentes sont très différentes d'une personne à l'autre :

Je n'ai pas de visibilité particulière sur mon avenir mais je n'ai pas non plus d'attentes : la seule chose que je redoute c'est une mobilité géographique qui augmenterait le temps de mes trajets quotidiens.

(Administratif, technicien, siège en Ile-de-France - 1981)

J'encadre une petite équipe. Je ne souhaite pas prendre plus de responsabilités que celles que j'ai aujourd'hui, je me sens très bien comme je suis dans mon poste.

(Manager administratif, technicien, réseau en Région - 1976)

À l'autre extrême :

Si la banque ne peut pas m'offrir des perspectives à la hauteur de mes attentes, je pense que je pourrai me vendre ailleurs.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1980)

■ **La pro-activité**. Elle apparaît comme la capacité à gérer soi-même sa carrière, à saisir ou provoquer les opportunités, à se constituer un réseau pour avoir de la visibilité sur les postes possibles :

Je n'ai pas changé de poste depuis longtemps : on ne m'a rien proposé.

(Métier support, technicien, siège en Région - 1981)

À l'autre extrême :

J'ai toujours été à l'initiative de mes évolutions. Ensuite, ma hiérarchie et la DRH m'ont suivi, des opportunités se sont présentées au bon moment.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983)

■ **La recherche d'un équilibre vie familiale/vie professionnelle**. Elle pondère les aspirations personnelles au regard des ambitions professionnelles. Elle induit un niveau de mobilité ou d'investissement personnel accepté pour changer de métier :

Je tiens à garder l'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie familiale. Je ne suis plus aussi mobile qu'avant, car maintenant j'ai une famille et mon conjoint travaille.

(Métier fonctionnel, technicien, siège en Région - 1978)

Mais aussi :

J'ai progressé rapidement, mais en bougeant beaucoup. Ma femme a dû accepter d'arrêter de travailler pour me suivre.

(Manager commercial, hors classe, réseau en Région - 1985)

Ou encore :

Je suis prête à m'investir dans des formations lourdes si cela peut me permettre d'évoluer vers ce nouveau métier. Je ne demande que ça...

Je n'ai pas envie de refaire un troisième poste de conseiller patrimonial.

(Commercial, technicien, réseau en Ile-de-France - 1981)



■ **La confrontation que fait le salarié entre ses propres aspirations et le potentiel d'évolution qu'il se reconnaît dans la banque.**

Dans cette analyse entrent en jeu à la fois :

► **Des éléments généraux de politiques RH** telles qu'elles sont ressenties par les salariés et qui sont des règles du jeu implicites liées ou non au critère âge :

La DRH me l'a confirmé : « après une évolution rapide jusqu'à 46 ans, il faut accepter d'évoluer moins vite ». Il me reste encore 18 ans de carrière. Je m'attends à une progression freinée, plus transversale.

(Métier support, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983)

Même avec mon expérience, je savais que je n'aurai pas le poste de responsable du service car je n'avais pas le bon niveau de diplôme. La banque fait très attention au diplôme.

(Manager fonctionnel, cadre, réseau en Région - 1981)

Je n'ai pas eu les performances attendues sur ce poste, même si j'ai eu des réussites sur les postes précédents. Ma carrière est freinée depuis.

(Commercial, technicien, réseau en Région - 1986)

► **Les contingences de l'entreprise** et le nombre d'opportunités réalistes ou visibles :

Il y a des postes plus fonctionnels au niveau groupe pour les commerciaux qui ont envie de prendre du recul, mais les places sont chères.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1982)

Je pense avoir fait le tour des métiers en agence et je ne veux pas y retourner. En répondant à cette annonce sur la bourse des emplois, j'ai eu de la chance d'avoir ce poste : j'ai pu mettre un pied au siège ce qui me donne une meilleure visibilité sur les opportunités qui seront possibles quand il sera temps de changer. J'ai déjà plusieurs idées.

(Métier fonctionnel, technicien, siège en Ile-de-France - 1979)

Selon les interviewés, les métiers en progression sont les métiers commerciaux du réseau, ou encore les métiers de l'exploitation du réseau international (accentué par l'ouverture sur les Pays de l'Est par exemple).

Les métiers en régression concerneraient plutôt ceux du back office : les besoins en effectifs sont considérés à la baisse, la forte automatisation et les regroupements conduisent en parallèle à hausser le niveau de compétence des métiers restant. Et on estime que sur ces métiers, les plus de 55 ans qui partent en retraite ne seront pas remplacés.

■ **Enfin, les réponses RH et managériales au projet professionnel :**

En acceptant de prendre ce poste de commercial en agence, je descends d'une marche par rapport à mon poste précédent mais avec la perspective de prendre rapidement des responsabilités sur un poste de marketing.

(Commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983)

Je ne veux pas évoluer tout de suite vers un poste de directeur d'agence comme cela m'est proposé, je veux d'abord aller sur le marché des entreprises. J'espère, je pense, qu'ils vont en tenir compte.

(Commercial, technicien, réseau en Ile-de-France - 1980)



J'ai un profil de généraliste. Je n'ai pas aujourd'hui les compétences qui me permettraient de me réorienter sur ce nouveau métier avec le même niveau de responsabilités que celles que j'ai aujourd'hui. Mon niveau de classification et de rémunération est trop élevé, il faudrait que je redémarre à zéro. La DRH n'y est pas favorable.
(Métier fonctionnel, hors classe, siège en Ile-de-France - 1985)

C - LE NIVEAU DE CONFIANCE, PROPOSITION D'UNE GRILLE DE LECTURE

Deux salariés ayant eu des trajectoires comparables peuvent réagir de différentes façons. Par exemple, un directeur d'agence réagira différemment s'il envisage sa fin de carrière sur le même type de poste (éventuellement sur des agences de taille croissante), s'il ambitionne une responsabilité de chef de groupe, ou encore s'il aspire à quitter le réseau commercial. Sa perception dépendra également de l'avis de sa hiérarchie sur son potentiel et des opportunités réelles des postes auxquels il peut prétendre.

C'est bien l'**analyse croisée de la trajectoire et de la dynamique** qui permet de comprendre la perception de chaque salarié quant à ses perspectives professionnelles et donc son niveau de confiance.

L'exercice amène effectivement certains à être inquiets, conscients de devoir accepter des mobilités professionnelles auxquelles ils n'aspirent pas, ou de stagner dans le même emploi faute de potentiel et de perspectives. À poste occupé comparable, d'autres vont rester confiants sur les opportunités d'un secteur dont ils estiment qu'il offre toujours une grande diversité de métiers ; secteur qui se réorganise et qui évolue. Selon les cas, ils vont y voir l'espoir d'une fin de carrière « satisfaisante » ou la chance de progresser encore.

La grille trajectoire/dynamique qui découle de cette écoute des 45-49 ans permet de dégager **trois profils types principaux** :

■ Les « DÉSORIENTÉS »

Ce sont des salariés en questionnement. Ils peuvent être performants et satisfaits dans leur poste actuel. Leurs doutes ou leurs craintes concernent leur avenir, pour des raisons diverses : peur de devoir accepter un poste plus difficile et/ou plus contraignant, sentiment de ne pas être reconnu ou d'avoir un profil inadapté aux métiers bancaires de demain, manque de visibilité sur des perspectives d'évolution intéressantes. Ils font un bilan négatif de leur potentiel au regard de leurs aspirations professionnelles.

Parmi mes collègues, ce sont ceux qui n'ont pas de performance suffisante qui sont inquiets car ils savent que les opportunités sont dans le réseau et qu'ils seront contraints de rester dans des métiers où ils ne s'épanouissent pas ou plus.
(Métier support, cadre, siège en Ile-de-France - 1983)

Il y a sûrement des postes possibles pour mon profil, mais je ne les connais pas.
(Métier fonctionnel, cadre, siège en Ile-de-France - 1991)



■ Les « RESSOURCES »

Ce sont des salariés qui se sentent utiles, reconnus pour leurs compétences et leur expérience, mais pas pour leur potentiel. Ils ne sont pas inquiets pour leur avenir mais se sentent « proches de l'asymptote ». Ils s'attendent à ce que leur évolution soit selon les cas inexistante, transversale, ou ralentie. Leur bilan reste cependant positif.

« Je ne suis pas mobile et je me sens très bien dans mon poste actuel. Je viens avec plaisir travailler le matin. Il y a une bonne ambiance. Je n'ai pas envie de changer. Et de toute façon, avec mon expérience et mon niveau de rémunération⁵, ils ont besoin de moi à ce poste. (Manager administratif, technicien, réseau en Région - 1976) »

« Je sens que je suis arrivé à mon plafond d'évolution, je ne serai jamais au comité de direction, c'est trop tard. Il va falloir que j'accepte de progresser moins vite et moins fort jusqu'à ma retraite. (Manager fonctionnel, cadre, réseau en Région - 1982) »

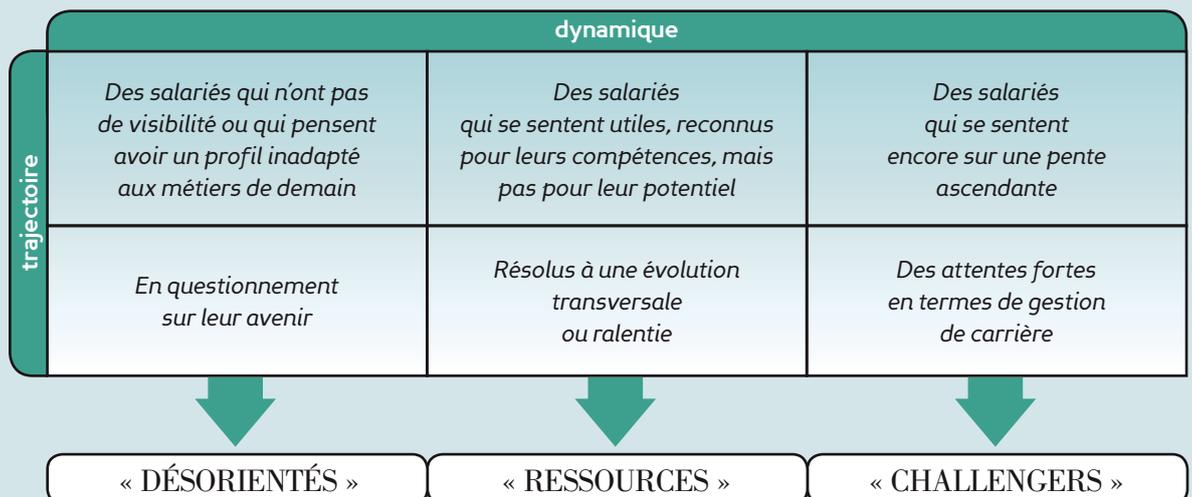
⁵ Sous-entendu : un niveau de rémunération jugé bas.

■ Les « CHALLENGERS »

Ce sont des salariés qui se sentent encore sur une pente ascendante. Ils sont conscients de leur valeur pour l'entreprise et leur ambition reste forte. Ils font un bilan positif de leur trajectoire et de leur potentiel d'évolution au regard de leurs exigences professionnelles. Leur logique d'analyse n'est pas le simple changement de poste mais la gestion de leur carrière.

« Je suis en poste depuis quelques mois mais j'ai déjà de la visibilité sur le prochain. La RH me suit sur ce projet. Je gère ma carrière. (Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983) »

Le niveau de confiance des salariés : les 3 profils types



Il est important de comprendre que le positionnement d'un salarié dans l'un ou l'autre de ces profils types (« désorienté », « ressources » ou « challenger ») n'est pas statique.

En effet, si cette grille est utilisée de façon implicite par chacun des salariés, elle l'est également par les managers et la fonction RH. La divergence ou la convergence de l'analyse effectuée par les différents acteurs peut ensuite



faire évoluer le salarié vers un autre profil type. Par exemple, si un manager identifie un de ses collaborateurs dans la typologie « ressources » alors que ce dernier se voit « challenger », il est probable que ce dernier sera rapidement « désorienté », ou, s'il en a le potentiel, envisagera de poursuivre sa carrière dans un autre établissement. A contrario, un salarié « désorienté » à qui l'on donne une chance de se remotiver sur un nouveau métier va facilement passer dans la catégorie « ressources ».

D - ET L'ÂGE ?

Sur la question de l'âge, les interviewés se prononcent en fonction de leur ressenti et/ou de leurs interprétations de faits dont ils sont les témoins. Leur analyse reste étroitement liée à leur trajectoire et à leur dynamique personnelle, rendant difficile une généralisation.

■ Il apparaît globalement que l'âge, dans l'absolu, n'est pas vécu comme un frein aux carrières.

*Pour évoluer, ce qui compte, c'est la compétence, la dynamique, montrer que l'on s'implique. La condition de la progression, c'est la mobilité.
(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1982)*

*Jamais le critère âge n'a été évoqué avec la DRH, j'ai même une collègue de plus de 55 ans qui vient d'avoir une promotion.
(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1978)*

*Ils ont besoin de nous. Les jeunes ont la connaissance, nous on a l'expérience. Face à certains segments de clients, nous sommes plus crédibles.
(Commercial, technicien, réseau en Région - 1986)*

*La banque doit se rendre compte que dans une agence, il faut tous les âges : la clientèle âgée apprécie d'avoir un conseiller également de même âge en face d'elle, a priori plus expérimenté ; les jeunes sont trop impulsifs et ont besoin de l'expérience des plus anciens.
(Manager fonctionnel, cadre, siège en Région - 1982)*

■ L'âge reste toutefois un critère relatif.

Si dans l'absolu l'âge n'est effectivement pas un critère, il est en revanche systématiquement croisé pour chaque métier avec le niveau de responsabilité, d'expertise, de classification. **C'est la cohérence de l'âge avec le niveau professionnel atteint ou envisagé qui a du sens.**

*Ce n'est pas l'âge qui est bloquant, c'est le croisement de l'âge et du métier occupé.
(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983)*

Dans cette logique, l'âge peut même être un avantage :

*L'âge, c'est aussi l'expérience et plus de disponibilité (il n'y a plus d'enfant en bas âge).
(Métier support, technicien, siège en Ile-de-France - 1978)*

*On ne vieillit pas de la même manière selon la position que l'on occupe : pour un informaticien de base, avoir 40 ans et plus, c'est problématique au plan technique ; pour un chef de service, avoir plus de 45 ans est un avantage si l'on a démontré des compétences en management.
(Manager fonctionnel, hors classe, siège en Ile-de-France - 1983)*



Même si les salariés plus jeunes ont des atouts spécifiques :

*“ L'international : la banque le réserve aux jeunes, on ne peut postuler au-delà de 30 ans ; l'audit : la banque évite de recruter des femmes, et de façon générale des plus de 30/35 ans.
(Manager administratif, cadre, siège en Région - 1983) ”*

Il ne s'agit pas de discrimination vue négativement. Ces constats correspondent plutôt à une contrainte reconnue d'adéquation de profils requis (disponibilité, mobilité, collaborateur multilingues) sur des postes spécifiques. Dans de rares cas, et plutôt exprimés par une population « désorientée » se comparant aux jeunes embauchés, on considère même que l'âge diminue le niveau d'exigence :

*“ On n'exige moins des plus anciens : je pense que les objectifs sont moins importants que ceux qui sont demandés aux jeunes. Lors d'une nouvelle prise de poste, on nous laisse plus de temps pour être opérationnel.
(Commercial, technicien, siège en Ile-de-France - 1981) ”*

*“ Les jeunes progressent plus vite aujourd'hui... Mais on leur demande aussi plus de choses.
(Manager commercial, technicien, siège en Région - 1981) ”*

Cet avis est moins partagé par les salariés qui se sentent davantage dans une dynamique de personne « ressources » ou « challenger ».

■ L'âge sera peut-être un frein... mais plus tard.

Les 45-49 ans sont, et se sentent encore plus proches des classes d'âge inférieures que des 55 ans et plus. Certains n'émettent pas d'opinion très positive sur ces classes d'âges plus élevées. Ils s'interrogent alors sur la capacité de continuer à évoluer à partir de l'âge critique de 55 ans :

*“ Après 55 ans, ceux qui ne sont pas encore à un certain niveau hiérarchique ont atteint leur plafond de verre en compétences. Ils sont moins motivés et n'ont pas l'efficacité des jeunes.
(Manager fonctionnel, hors classe, siège en Ile-de-France - 1983) ”*

Leur doute concerne d'ailleurs plus le dynamisme et l'engagement des seniors que les politiques mises en œuvre en leur faveur.

Au total, sur cette question centrale de l'âge, il faut revenir aux trois composantes qui entrent en ligne de compte dans la manière dont se prépare l'avenir professionnel : la trajectoire, la dynamique personnelle, la perception par les RH et la ligne hiérarchique des potentiels d'évolution. Au vu de l'ensemble des entretiens, on peut formuler l'hypothèse que l'âge devient discriminant dès lors, et pour autant qu'une de ces trois composantes n'est pas favorable.

A contrario, pour que l'âge ne devienne pas un frein, il faut que toutes les composantes soient réunies, ou qu'en tout cas certaines jouent un rôle de compensation pour celle qui serait défaillante.



E - LA COHABITATION DES GÉNÉRATIONS

La cohabitation ou la compétition avec les plus jeunes, largement représentés dans le secteur bancaire, a fréquemment été évoquée. Selon les interviewés, les jeunes progressent en fonction de leur performance : mais ils ne sont pas en position de doubler les plus expérimentés, sauf si cela est justifié :

Pas de risque de se faire doubler par les plus jeunes qui n'ont pas assez d'expérience. Ceux qui ont des carrières rapides sont ceux qui constituent un risque fort de turn-over, parce qu'ils sont bons.

(Métier fonctionnel, technicien, siège en Région - 1988)

Les bac+4 sont pressentis pour occuper des postes de management plus rapidement, mais la banque est capable de les faire patienter pour privilégier un collaborateur de 50 ans sur un poste de directeur d'agence.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1983)

Il n'y aurait donc pas de tensions entre les générations. Cette affirmation n'est cependant vraie que si les compétences de ces jeunes sont réelles et les niveaux de salaires cohérents :

Il ne faudrait pas, par exemple, qu'un directeur d'agence soit moins rémunéré que son second d'agence de 20 ans son cadet!

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1978)

On a besoin les uns des autres : les plus jeunes ne sont pas en train de doubler les anciens : ils sont gonflés à bloc, ont d'autres compétences, ont des atouts par rapport à l'outil informatique... Le seul problème qui peut se présenter : la différence de salaire, car pour garder ces jeunes, la banque est prête à les payer relativement plus que les anciens. Ils ont plus d'arguments. Il faut faire attention à cela si on ne veut pas créer des tensions.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1978)

Et les politiques pour retenir les plus jeunes (niveaux de rémunération et promotions) peuvent engendrer des comparaisons mal ressenties :

Les progressions des plus jeunes sont plus rapides, on leur donne des primes pour les garder.

(Métier support, technicien, siège en Ile-de-France - 1978)

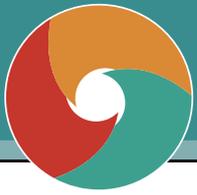
L'entreprise laisse les jeunes évoluer rapidement alors que ce n'est pas le cas pour les 45-49 ans.

(Commercial, technicien, réseau en Ile-de-France - 1978)

Dans ce contexte cependant, certains 45-49 ans se positionnent facilement dans un rôle de tuteur, même si celui-ci n'est ni officialisé ni reconnu. Mais leur motivation relève de leur attachement à la banque et de leur souci de préserver la qualité de la relation avec le client :

Heureusement que nous sommes là pour palier le manque d'expérience des jeunes.

(Commercial, technicien, réseau en Région - 1979)



III - ET LES MANAGERS, QU'EN PENSENT-ILS ?

A - LES REPRÉSENTATIONS DES MANAGERS

■ Elles sont influencées par un premier critère d'exercice des responsabilités managériales en RH : la performance.

Beaucoup de managers interrogés partagent l'analyse précédente sur le critère « âge ». Ayant eux-mêmes entre 45 et 49 ans, la convergence n'étonnera pas. Mais ce constat vaut également de la part de managers plus jeunes. De façon unanime, l'âge n'est pas identifié comme un critère déterminant de la gestion des carrières.

Cependant, en tant que responsables d'une entité, les managers ont avant tout des exigences de résultats à court terme et de productivité. Dans cette logique, les critères qui prévalent sont le professionnalisme, les compétences, la performance, l'envie, les aptitudes pour occuper le poste cible.

Une corrélation a parfois été faite entre ces critères et l'âge :

*Dans mon équipe, je constate aujourd'hui qu'un jeune a une productivité supérieure à celle d'un plus de 45 ans.
(Manager administratif, cadre, siège en Région - 1984)*

Pour autant, on ne peut pas parler de pratique discriminatoire. S'il y a des pratiques différenciantes, c'est au regard de la performance individuelle, quel que soit l'âge :

*Si mon collaborateur à l'accueil ne se met pas à la vente de produits simples, je serai obligée de demander son départ de l'agence. Je ne peux pas me permettre de le garder, vis-à-vis des objectifs de l'agence et vis-à-vis des autres collaborateurs.
(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France -1978)*

*Les jeunes les plus performants ont effectivement des parcours professionnels accélérés du point de vue des générations précédentes. Mais on leur demande plus. Le problème concerne les jeunes qui ne sont pas performants, sont peu mobiles, ne présentent aucun risque de turn-over, et pour lesquels les évolutions seront difficiles.
(Manager commercial, cadre, réseau en Région)*

L'exigence court terme peut même conduire les managers à poser des choix explicites valorisant les performances des 45-49 ans. Mais une limite à de tels choix réside dans la rigidité de gestion qu'ils risquent d'impliquer :

*J'ai demandé à évoluer sur un poste de conseiller professionnel, mais mon manager m'a dit que je devais encore rester sur le patrimonial. Il a besoin de moi sur ce type de poste parce que j'ai de l'expérience et des résultats. Et il y a des jeunes à qui l'on a promis des évolutions : ils sont prioritaires sur les postes de conseiller professionnel.
(Commercial, technicien, réseau en Région -1981)*

*Dans mon équipe, je ne recrute que des jeunes qui ont vocation à évoluer vers d'autres fonctions. Un salarié plus âgé aurait plus d'exigence et risquerait de ne plus bouger.
(Manager fonctionnel, cadre, siège en Ile-de-France -1987)*



■ **Un second critère d'appréciation, moins affirmé : la responsabilité à l'égard des perspectives d'emploi des collaborateurs.**

Certains managers pensent que pour une gestion idéale des équipes et des postes, il est important d'avoir pour chaque collaborateur une visibilité supérieure à un seul poste. Il s'agit d'aider chacun à se positionner dans une logique de parcours professionnel cohérent et non dans une logique court terme :

L'angoisse des 45 ans commence dès 40 ans. Plus la mobilité démarre tôt, plus elle est fluide. Les 45 ans se gèrent dès 30 ans. Mais tout le monde n'y sera pas : il faut dès le départ gérer des carrières différentes.
(Manager commercial, cadre, réseau en Région)

On n'aura pas les mêmes 55 ans demain que ceux d'il y a 10 ans. Aujourd'hui encore, les mobilités de plus de 50 ans peuvent correspondre à du redéploiement, cela ne sera sans doute plus aussi vrai demain.
(Manager fonctionnel, cadre, siège en Ile-de-France - 2002)

Dans cette logique, ils pensent que toutes les filières doivent être valorisées et qu'il est important de ne pas créer des voies de garage ou des postes où le salarié serait amené à se poser la question : « suis-je encore indispensable ? » :

Chacun, à son niveau et sur tous les métiers, a une contribution à apporter qu'il faut savoir reconnaître.
(Manager commercial, cadre, réseau en Région)

Cette prise de conscience n'est pas exempte d'une approche réaliste quant aux perspectives et aux profils attendus :

Il ne faut pas entretenir une compétition biaisée : il n'y aura pas de place pour tous les talents repérés.
(Manager commercial, cadre, réseau en Région)

B - LES POLITIQUES RH

Les témoignages ne mettent pas en évidence de politiques RH spécifiques à l'âge. Les décisions de politique RH (formation, promotion...) sont avant tout basées sur des critères de résultat, de performance, d'adéquation de ressources. En cela, elles sont empreintes d'une approche privilégiant la gestion des postes plutôt que celle des carrières et des compétences.

On distinguera l'approche traditionnelle et l'approche par une gestion active de l'emploi.

■ **L'approche traditionnelle** : pas de discrimination par l'âge, mais essentiellement une gestion des postes.

La gestion des ressources humaines est d'abord « tirée » par les besoins d'occupation de postes clés, anticipée sur une durée courte :

Je pense qu'avec mon profil, j'aurais dû avoir un plan de carrière. Mais il n'y a pas de politique institutionnelle sur la gestion des carrières. J'ai donc fait des choix par défaut. La RH gère des postes, pas des carrières. Il n'y a pas de vivier de postes assez grand pour avoir une gestion qui tienne compte des desiderata.
(Commercial, cadre, réseau en Région - 1983)



Les salariés sont essentiellement perçus comme des ressources. Par exemple, des salariés ont été recrutés sur des postes fonctionnels avec des compétences spécifiques. La banque « les attend » sur ce métier et n'envisage pas leur évolution sur d'autres filières :

Les deux personnes de mon équipe sont des jeunes de 30 ans. Pour qu'elles puissent évoluer, je leur ai dit qu'elles devraient aller dans le réseau. Le problème est qu'elles ont été recrutées avec un profil siège uniquement, sans aborder leur parcours professionnel à venir.

(Manager fonctionnel, cadre, siège en Région - 1981)

Pour la fonction RH comme pour les managers, l'âge n'apparaît pas comme un critère discriminant. Les tranches d'âges supérieures ne sont pas forcément défavorisées :

La banque a embauché il y a quelques années une personne expérimentée de 50 ans pour devenir directeur d'agence après une période d'intégration courte. Cette personne est devenue directeur de groupe à 3 ans de son départ en retraite.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1982)

La moindre longévité de la carrière restant à accomplir peut cependant restreindre les perspectives :

On peut être augmenté 2 ans avant son départ en retraite. En revanche, la banque va peut-être réfléchir avant de muter un commercial proche de la retraite et donc qui ne restera pas suffisamment longtemps sur le même portefeuille de clients, aux dépens de la satisfaction client.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1982)

Et la nature de la carrière déjà menée peut peser dans les choix de politique RH :

Il est clair qu'un collaborateur de 45-49 ans qui n'est pas cadre avec des responsabilités d'animation a peu de chance de le devenir ; s'il avait le potentiel, il le serait déjà.

(Manager fonctionnel, cadre, siège en Région - 1982)

Dans ce contexte où l'âge n'est pas discriminant mais où la gestion RH est avant tout une gestion des postes dominée par le court terme, la fonction RH n'est guère en mesure de résoudre des problématiques croissantes de démotivation :

Ces gens restent longtemps en poste et cela arrange tout le monde à court terme. La personne qui veut réellement bouger a toutes les facultés de prendre un rendez-vous avec la RH. Mais si elle ne s'est pas manifestée avant, pourquoi le ferait-elle à partir de 45 ans ?

(Manager fonctionnel, technicien, siège en Région - 1984)

Ils se sentent oubliés. Pour la plupart, c'est plutôt qu'ils ne se sont pas préparés à l'avenir, qu'ils ont gardé un état d'esprit « d'avant », sans intégrer les évolutions des métiers et les évolutions du métier de commercial.

(Métier fonctionnel, technicien, siège en Région - 1995)



■ **Un basculement progressif vers la gestion de l'emploi.**

Toutefois d'autres approches plus orientées sur la gestion des parcours professionnels sont apparentes dans certains témoignages.

Dans ces banques, l'apport et la valeur des tranches d'âges supérieures sont cette fois nettement reconnus :

On ne peut pas tabler uniquement sur des jeunes qui ne peuvent pas être compétents en peu de temps, au risque de reconduire les problèmes de pyramide des âges dans quelques années. Il faut équilibrer les recrutements, trouver le juste dosage.

(Manager fonctionnel RH, cadre, siège en Région - 1982)

Certains jeunes n'évoluent pas plus vite que les 45-49 ans qui ont le dynamisme commercial. Le problème des 45-49 ans est plus celui de la mobilité pour ceux qui n'ont jamais bougé, qui sont toujours restés sur le même type de poste.

(Manager fonctionnel, technicien, siège en Région - 1985)

Ces politiques RH plus « avancées » font abstraction de l'âge quand il s'agit de formation, de rémunération et d'accompagnement sur une nouvelle fonction :

Augmenter un collaborateur à 2 ans de la retraite est une chose normale. Il y a eu aussi quelques nominations hors classe, sans regarder l'âge.

(Manager commercial, cadre, réseau en Ile-de-France - 1982)

La politique de formation concerne tout le monde : ce n'est pas parce que l'on a 45 ans que l'on maîtrise tout techniquement. D'autant plus que la formation doit s'orienter de plus en plus sur les comportements pour accompagner les évolutions des métiers, et là, tout le monde est concerné.

(Manager commercial, cadre, réseau en Région)

La politique de la banque est claire : recruter des collaborateurs sans discrimination de genre, couleur, âge... pour refléter la diversité de nos clients.

(Métier fonctionnel RH, technicien, siège en Région - 1982)

Ces politiques s'appuient sur plusieurs leviers, et en particulier sur l'entretien de carrière :

La nouvelle politique RH est beaucoup plus à l'écoute des salariés : l'entretien annuel est maintenant systématique et les collaborateurs peuvent exprimer leur projet professionnel.

(Métier fonctionnel RH, technicien, siège en Région - 1995)

En entretien, on encourage systématiquement à bouger, voire à changer de métier pour préparer l'avenir. Nous savons que les collaborateurs ne feront pas le même métier pendant toute leur carrière, et que l'évolution n'est pas forcément ascensionnelle car il n'y a pas assez de postes de manager.

(Métier fonctionnel RH, technicien, siège en Région - 1984)



CONCLUSION L'ENJEU D'UNE POLITIQUE RH ADAPTÉE AUX PROFILS TYPES

Rappelons que trois scénarios sur le devenir possible des 45-49 ans concluaient la première partie de cette étude :

- Le scénario d'une génération sacrifiée,
- Le scénario de l'essoufflement,
- Le scénario gagnant-gagnant.

À l'issue des entretiens, il apparaît clairement qu'aucun de ces scénarios n'est joué d'avance. Il n'y a pas de fatalité en la matière. L'objectif des banques est de faire prévaloir le scénario gagnant-gagnant. C'est tout à fait possible :

- ◆ si les intéressés se mobilisent à partir de leur motivation qui reste forte,
- ◆ si, conjointement, les RH mènent les politiques appropriées,
- ◆ si les salariés comme les établissements font bien face à l'avenir.

A - DES 45-49 ANS DANS L'ENSEMBLE MOTIVÉS

S'agissant de la motivation des 45-49 ans, les entretiens montrent certes des différences entre :

- les collaborateurs les plus pro-actifs, qui ont déjà maintenu leur niveau d'employabilité en « pilotant » leur carrière professionnelle au gré des opportunités,
- d'autres collaborateurs qui restent « en retrait », les uns parce qu'ils sont satisfaits de leur métier et ne souhaitent pas changer de poste, les autres parce qu'ils n'ont guère de visibilité sur les métiers cibles et n'osent pas se manifester auprès de la DRH de peur de devoir accepter un poste qui ne serait pas à la mesure de ce qu'ils perdent.

Mais derrière ces différences de comportement, se dessinent des facteurs communs qui témoignent chez le plus grand nombre d'un sentiment de confiance, fondant une bonne motivation.

En effet, même avec les réserves émises en amont concernant l'influence que peut avoir le profil de l'échantillon, on observe un fort attachement des 45-49 ans à leur employeur, un sentiment d'appartenance et la volonté de continuer à évoluer avec l'entreprise. Les 45-49 ans ont traversé des périodes plus ou moins mouvementées (fusions, périodes économiques difficiles, évolutions technologiques, réorganisations, dématérialisation...) qui ont peu à peu consolidé leur fidélité. La solidité de ce lien laisse présager d'une capacité importante des 45-49 ans à s'investir ou à se réinvestir dans leur vie professionnelle, pour peu qu'on leur en laisse l'opportunité. Ce constat n'est pas le même pour les générations plus jeunes, dont les motivations répondent à d'autres logiques : ils se comportent davantage comme des « zappeurs » (prêts à partir à la concurrence si la banque ne leur offre pas ce qu'ils en attendent ou même à changer de secteur).

Les commentaires apportés par les interviewés montrent que beaucoup d'entre eux sont prêts à se réinvestir dans de nouveaux métiers et dans des formations appropriées. Le secteur bancaire ne doit pas négliger ce potentiel. Il suffit de se rappeler comment, dans les années 1990 et 2000, et malgré le scepticisme du monde bancaire, les collaborateurs ont réussi à s'adapter et à intégrer les révolutions technologiques auxquelles ils ont été confrontés.



B - UNE GESTION ADAPTÉE AUX TROIS PROFILS-TYPES

Ces éléments de mobilisation potentielle des 45-49 ans sont une force sur laquelle les banques doivent capitaliser. Mais les politiques à suivre vont devoir évidemment tenir compte des profils différents décelés dans cette population.

■ Les collaborateurs « désorientés »

L'analyse précédente des 45-49 ans permet de penser qu'il est possible de proposer des évolutions acceptables pour eux comme pour leurs collègues. L'effort va consister à les identifier, à les mettre en visibilité, à les accompagner. Dans certains cas, des difficultés sont prévisibles. Des dispositifs de transition peuvent toujours être imaginés. Par exemple, la banque accepte une moindre productivité transitoire de certains – le temps des formations nécessaires – ou encore confie à d'autres des missions d'appui aux collaborateurs situés sur des métiers cœur d'activité. De ce point de vue, le dispositif actuel des périodes de professionnalisation fournit un cadre devant convenir aussi bien au collaborateur en difficulté qu'à l'entreprise soucieuse de mobiliser toutes ses ressources humaines.

Si ces conditions sont réunies, le scénario de l'essoufflement sera évité pour eux au profit du scénario gagnant-gagnant.

■ Les collaborateurs « ressources »

L'enjeu est de les garder, de continuer à en faire des « éléments sûrs » de la banque. Pour cela, il ne s'agit pas seulement de les « utiliser », mais de reconnaître leurs contributions et de les valoriser. Pour peu que leur potentiel et leur profil correspondent à un besoin de la banque et que la hiérarchie ou la fonction RH les identifie, ils peuvent facilement basculer en « challenger ». Il est important pour cela que ces acteurs les repèrent et révisent leur a priori en leur faisant confiance.

■ Les collaborateurs « challengers »

Pour l'instant, ils se positionnent spontanément dans le scénario gagnant-gagnant. Ils sont « reconnus ». La RH continue d'identifier chez eux un potentiel d'évolution. S'ils se sentent inquiets, c'est à l'idée que cette reconnaissance comme potentiels pourrait faire défaut lorsqu'ils atteindront des tranches d'âge supérieures. L'enjeu est donc de maintenir leur dynamique en leur proposant des perspectives à la hauteur de leurs attentes. Ils sont, comme les « ressources », considérés comme des piliers. Car c'est l'adéquation entre leur perception individuelle et celle de la RH ou de la ligne hiérarchique qui les consolide dans ce profil type.

C - PRÉPARER L'AVENIR

La gestion des compétences et des carrières des 45-49 ans est un axe majeur de réflexion pour les banques soucieuses de pouvoir continuer à compter sur la population des 45-49 ans, soit rappelons-le, près de 15 % de leurs effectifs.

Il est cependant important de ne pas recréer par des politiques RH court terme, certains phénomènes constatés aujourd'hui. En l'occurrence, des questions autour des politiques de **recrutement** doivent être posées. En reconduisant aujourd'hui des pratiques comparables à celles des années 1990 (embauches privilégiant un profil dominant, à savoir des jeunes commerciaux titulaires d'un diplôme de type bac+2), en n'adoptant pas un discours clair sur la fin des « carrières à vie » dans la même filière pour certains métiers, les banques risquent de renforcer demain le camp de la population « désorientée ».

Les politiques de **mobilité**, de **rémunération**, de **développement des compétences** sont également déterminantes. Car si l'âge n'est pas un critère, cela ne signifie pas pour autant qu'il ne doit pas être du tout pris en compte. L'enjeu est aujourd'hui de répondre à une question majeure : comment l'entreprise gère-t-elle les âges tout au long de la vie, quels que soient les âges ?

Il apparaît que les 45-49 ans sont une ressource clé pour la banque de demain. Mais à certaines conditions, dont l'une et non des moindres, est qu'elle se donne les moyens de la « cultiver ».

Nous avons accompagné récemment un chargé de clientèle particuliers qui souhaitait évoluer sur un poste de conseiller professionnel : l'expérience n'a pas été concluante, mais au moins il était motivé et il a essayé. Il était important de lui montrer que nous avions pris en considération son projet, et de lui proposer ensuite un poste correspondant mieux à son profil.

(Métier fonctionnel, technicien, fonction RH, siège en Région - 1995)

L'âge n'est pas un critère. J'espère que la banque et la DRH sauront reconnaître ceux qui en ont encore sous le pied.

(Métier support, cadre, réseau en Région - 1983)



Le tableau ci-après donne une analyse comparative des personnes avec lesquelles les entretiens se sont déroulés.

	Catégorie *	Population des 45-49 ans **	Population interviewée	Population interviewée / population réelle
Répartition par catégorie	T	67.0 %	43.7 %	Cadres surreprésentés
	C & HC	33.0 %	56.3 %	
Formation bancaire complémentaire (CAP, BP, ITB...)	T	52 %	57.1 %	Représentatif
	C & HC	48 %	44.4 %	
Localisation géographique en Ile-de-France	T	43 %	39.3 %	Légère surreprésentation de l'Ile-de-France
	C & HC	58 %	64.9 %	

* T = technicien C&HC = cadres et hors classe

** Selon les résultats de l'enquête quantitative.

Principaux métiers par catégorie.

	Population des 45-49 ans *	Population interviewée
Chez les techniciens : chargé de clientèle particuliers, technicien administratif, chargé d'accueil	65 %	40 %
Chez les cadres et hors classe : responsable point de vente, responsable de projet informatique, autres, responsable d'unité traitant des opérations bancaires	52 %	60 %

* Selon les résultats de l'enquête quantitative.



CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DES INTERVIEWÉS

66 salariés de la classe d'âge des 45-49 ans, appartenant à 4 groupes bancaires différents, ont participé à l'enquête. Ces témoignages ont permis d'illustrer et d'éclairer les résultats de la première partie plus quantitative de la démarche. En comparant à la population globale des 45-49 ans, leurs spécificités mettent en évidence un poids plus important du profil « cadre embauché dans les années 80 », d'une localisation de poste en Ile-de-France, de collaborateurs de la fonction RH. Ces écarts ne remettent pas en cause l'analyse des entretiens. En revanche, ils doivent nous amener à relativiser certaines conclusions, notamment au regard du niveau de confiance observé.

L'échantillon des techniciens interviewés montre une sous-représentation des métiers de back office et de chargés d'accueil, au profit de métiers fonctionnels (fonction RH, communication...), et de métiers de « responsable » (responsable d'un point de vente, responsable d'une équipe administrative).

Chez les cadres de la classification et les cadres hors classe, l'échantillon est plutôt conforme à la population globale. Il y a cependant une légère surreprésentation des métiers de l'informatique, de responsables d'unité traitant des opérations bancaires et des fonctions RH, aux dépens des métiers commerciaux spécifiques (conseiller entreprise par exemple).



IV Le point sur les effectifs bancaires

- Une dynamique démographique soutenue 44
- Des départs à la retraite nombreux, mais inégalement distribués 45
- Croissance des effectifs « Entreprises-marchés »
et « Comptabilité-Contrôles » 46
- Un niveau de qualification en croissance régulière 47
- La place des femmes : très forte, et mieux répartie 48



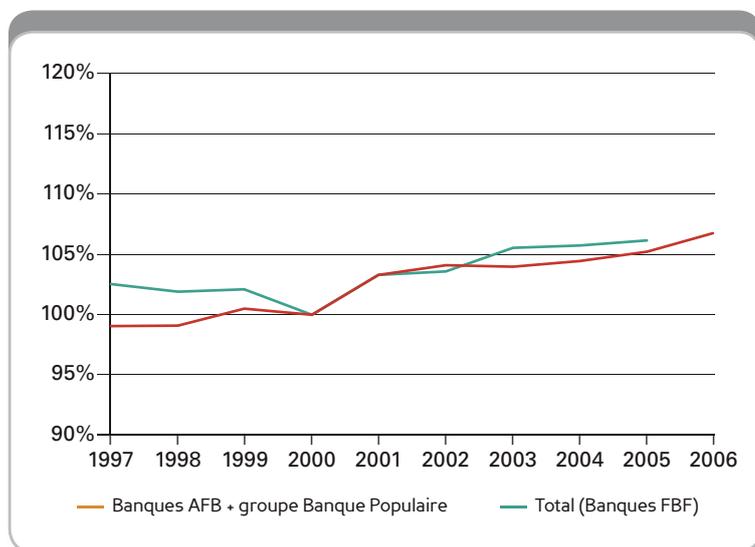
Le point sur les effectifs bancaires

Par Henry CHEYNEL, responsable de l'Observatoire

Une dynamique démographique soutenue

Fin 2006, les effectifs des banques AFB et du groupe Banque Populaire s'étaient accrus de 1,3% sur la fin de l'année précédente. Cette progression tient compte de l'introduction de la Banque Postale dans le champ des banques commerciales (1110 salariés)¹. Hors cette incidence du nouvel entrant, la progression ressort à + 0,9%, soit un taux légèrement inférieur à la moyenne des taux observés depuis 2000 (1,06%). Globalement, les effectifs bancaires croissent en moyenne à ce taux de 1% par an depuis six ans.

C'est une tendance de même ordre que l'on observe pour le total du secteur bancaire (Banques FBF : AFB/groupe Banque Populaire et réseaux mutualistes) :



Cette tendance, si elle se poursuivait dans les années à venir, viendrait infirmer les projections de quasi-stagnation des effectifs financiers qui figurent régulièrement dans des prévisions de l'emploi à long terme en France. Il est vrai que celles-ci sont rarement affinées à l'échelle du seul secteur bancaire, le « secteur financier » regroupant alors les banques, les assurances, les sociétés financières.

La croissance des effectifs bancaires est en réalité très appréciable si on tient compte des bouleversements techniques qu'a connus le secteur. En dépit de forts gains de productivité, la banque est un important contributeur à la croissance de l'emploi en France. De plus, ce taux annuel de + 1% recouvre un profond renouvellement des effectifs. L'embauche de 2006, qui s'est montée à 25 000 entrées (AFB/groupe Banque Populaire), représente près de 11% des effectifs de début d'année. Une partie de ces entrées correspond à des mouvements qui interviennent entre établissements (turn over). L'autre partie représente le recrutement en provenance du système de formation initiale (lycées, universités, écoles). On peut la chiffrer à environ 10 000 jeunes².

Face à ces quelque 10 000 entrées de jeunes, les départs en retraite ont concerné en 2006 à peu près 5 000 personnes. Le secteur bancaire présente donc actuellement un taux de rotation de l'ordre de deux entrées de jeunes pour une sortie vers la retraite. Ce solde, plus que tout autre indicateur, témoigne du dynamisme de la démographie bancaire.

¹ Ces 1 100 salariés relèvent de la convention collective de la banque. Les activités de la Banque Postale font par ailleurs appel à temps plein à 29 000 personnes qui ont le statut d'agents de La Poste, dont un peu moins de 9 000 commerciaux.

² Ce dernier chiffre ne tient pas compte des entrées en contrat d'apprentissage et en contrat de professionnalisation. Les Banques AFB comptent 5 000 alternants, et le secteur dans son ensemble environ 8 000.



Des départs à la retraite nombreux, mais inégalement distribués

Les années 2006 et 2007 enregistrent les départs à la retraite des premières couches nombreuses de la population bancaire (au-dessus de 2,5% des effectifs totaux chaque année). Ces départs vont devenir plus importants, jusqu'à culminer à plus de 4% des effectifs totaux chaque année entre 2010 et 2013 (il s'agira des personnes nées entre 1950 et 1953). Ces prévisions sont établies à condition de départ inchangée. Toute modification de la règle de départ à 60 ans pour les personnes ayant leur droit plein à pension de la Sécurité sociale viendrait évidemment modifier ces flux.

Les départs ne vont pas concerner tous les métiers dans les mêmes proportions. Si la population bancaire totale va voir partir à la retraite près de 36% de ses effectifs dans les dix ans, ce taux est très supérieur pour les *techniciens administratifs des opérations bancaires*, en raison d'une structure nettement plus âgée que la moyenne. Ainsi 55% des hommes appartenant à ces métiers administratifs partiront entre 2007 et 2017 :

Départs entre :	Hommes	Femmes	Total
	<i>En % de la population bancaire totale.</i>		
2007 et 2012	15,4	21,3	18,0
2013 et 2017	17,8	17,9	17,8
Total	33,2	39,2	35,8

Départs entre :	Hommes	Femmes	Total
	<i>En % de la population du métier.</i>		
2007 et 2012	29,9	24,5	26,2
2013 et 2017	25,1	26,6	26,1
Total	55,0	51,1	52,3

Chez les *chargés de clientèle particuliers* ou les *chargés de clientèle professionnels* - les deux métiers principaux de la banque de détail -, plus du quart des hommes sont appelés à partir en dix ans. Les taux prévisibles de départ sont donc nettement moins importants que dans les métiers de traitement :

Départs entre :	Hommes	Femmes	Total
	<i>En % de la population du métier.</i>		
2007 et 2012	14,4	8,0	10,1
2013 et 2017	14,0	11,2	12,2
Total	28,4	19,2	22,3

Départs entre :	Hommes	Femmes	Total
	<i>En % de la population du métier.</i>		
2007 et 2012	12,9	4,9	9,2
2013 et 2017	13,1	7,8	10,7
Total	26,0	12,7	19,9

Ces structures démographiques contrastées vont avoir des conséquences différenciées dans deux domaines au moins :

- En termes de **gestion RH**, il s'agira dans les métiers les plus « âgés » d'animer des fins de carrière dans de bonnes conditions d'efficacité et de motivation, alors que l'objectif dans les métiers « jeunes » est d'intégrer et de soutenir les salariés récents en leur ouvrant des perspectives.
- En terme de **formation**, la problématique des plus de cinquante ans est essentiellement la mise à jour de leurs connaissances face à l'évolution des métiers, tandis que celle des jeunes collaborateurs, qui ont un bon niveau de formation initiale, est d'appliquer leurs connaissances dans les domaines pratiques où ils vont devoir opérer.



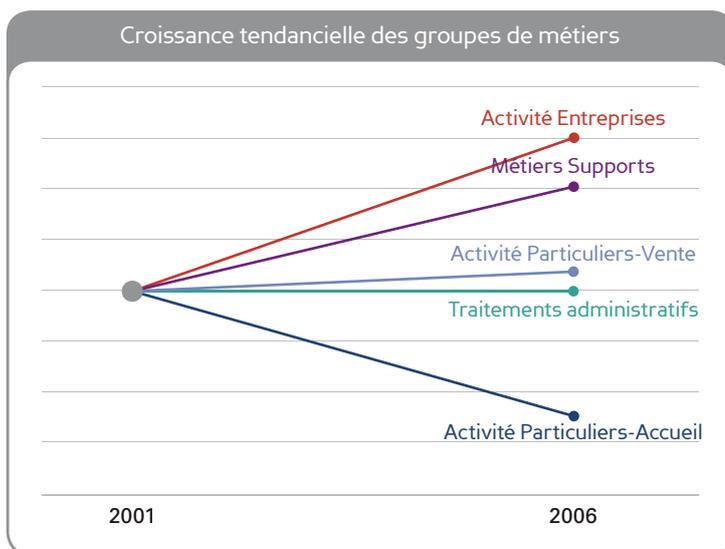
Croissance des effectifs « entreprises-marchés » et « comptabilité-contrôles »

Les métiers-repères de la convention collective de la banque constituent un outil indispensable pour le dialogue social (niveaux de qualification), mais ne permettent pas de retracer très fidèlement l'évolution des emplois (approche technique). C'est ce qui a motivé la recherche d'une nomenclature spécifique pour les métiers de la banque de financement et d'investissement (voir étude page 10).

Cependant, en procédant à des regroupements de métiers-repères, on parvient à dégager des lignes d'évolution propre à chaque grande famille d'activité de la banque :

► Les fonctions Support progressent de manière soutenue; une analyse plus détaillée mettrait en lumière l'essor des fonctions comptables et prudentielles (contrôle, inspections, compliance).

► Enfin le maintien à niveau des traitements administratifs dément l'opinion fréquemment soutenue d'un repli massif des effectifs dans ces secteurs : si les effectifs de back office traditionnels reculent sous l'effet des facteurs de productivité technique, cette diminution est compensée par le développement des fonctions de middle office.



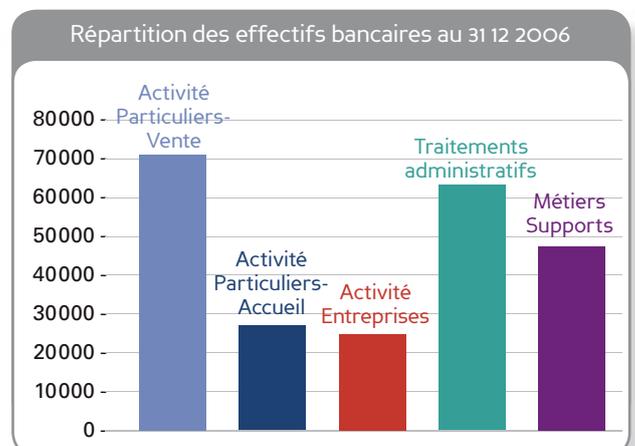
Ces tendances statistiques ne sont pas forcément prédictives du futur. Toutefois elles entrent en cohérence avec les axes forts d'évolution du contexte monétaire et financier, et avec la tendance générale des facteurs technologiques. Or rien ne laisse prévoir des inflexions importantes sur aucun des deux terrains, économique et technologique.

Cependant les observations statistiques ci-dessus, qui notamment mettent en exergue le dynamisme des effectifs de la banque de l'entreprise, portent sur des évolutions relatives (base 100 en 2001). Elles ne doivent pas faire oublier qu'en valeur absolue les effectifs de la banque de détail restent tout à fait prédominants, surtout si on considère que les traitements administratifs sont majoritairement rattachés aux opérations de la banque de détail :

Ce schéma illustre un certain nombre de phénomènes relevés depuis cinq ans :

► Le taux de croissance le plus élevé est observé pour les effectifs de la banque de l'entreprise, prise ici dans son sens le plus large (« *Activité Entreprises* » : professionnels, PME, grandes entreprises, marchés).

► Les effectifs de la banque de détail offrent deux profils d'évolution différents : les commerciaux d'agence (« *Activité Particuliers-Vente* ») sont en légère progression sur la période, alors que les chargés d'accueil (« *Activité Particuliers-Accueil* ») accusent une nette décroissance ¹.



¹ La décroissance serait même beaucoup plus vive si on excluait de cette activité les effectifs qui, dans certaines banques, passent systématiquement à l'accueil sans vocation à y demeurer.

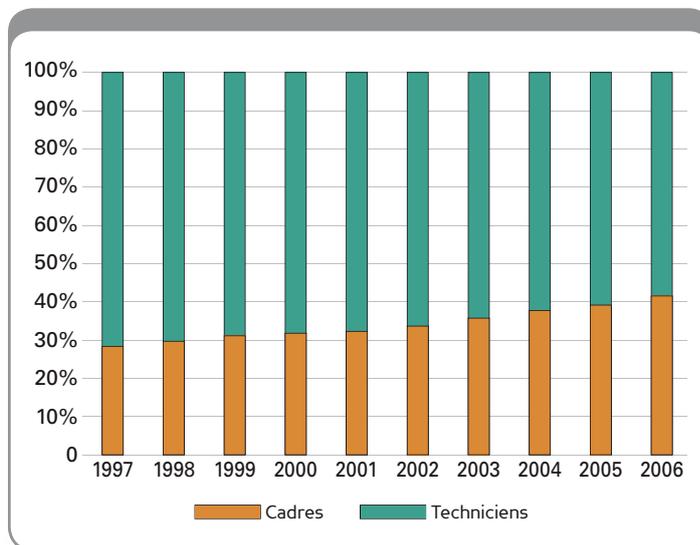
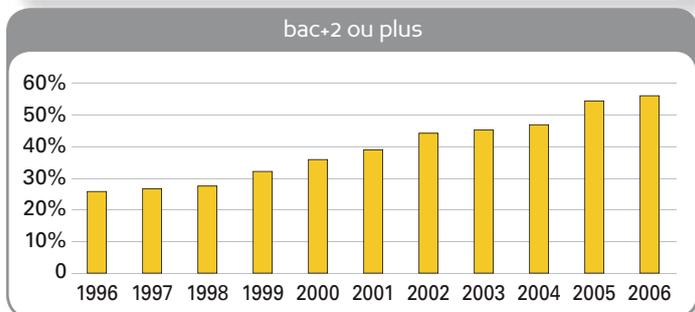
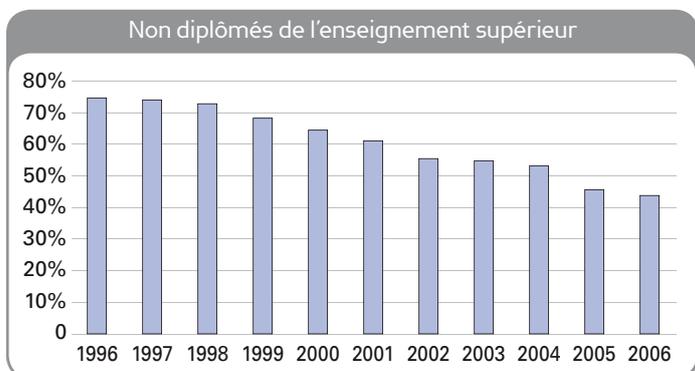


Un niveau de qualification en croissance régulière

Deux séries statistiques donnent une bonne indication de l'évolution de la qualification des effectifs bancaires.

■ **La composition de la population en diplômés de l'enseignement supérieur dépasse dorénavant 55% des effectifs.** Elle était de 25% il y dix ans :

■ **L'autre « marqueur » d'une qualification croissante réside dans la part des cadres dans la population bancaire :**



Cette évolution résulte d'un recrutement qui ne se réalise plus en dessous du niveau bac. Il porte dorénavant à près de 90% sur des niveaux égaux et supérieurs à bac+2¹. Il faut noter que si la BFI (Banque de Financement et d'Investissement) ainsi que les fonctions de siège recourent systématiquement à des recrutements de haut niveau (bac+4 et au dessus), la banque de détail et les services de traitement ont une composition de recrutement très diversifiée, avec une forte majorité de bac+2/bac+3 dans les fonctions commerciales initiales, mais aussi des niveaux bac+4 et plus dans la gestion de patrimoine, la direction d'agence, ou la gestion de projets informatiques.

Population de cadres et population de techniciens sont dorénavant dans un rapport de 40/60. Ce nouveau rapport est certes corrélatif d'un vieillissement de la population et de la longévité des carrières. Mais dans un contexte conventionnel qui ne comporte plus de mécanismes d'avancement automatique à l'ancienneté, cette progression témoigne que l'âge s'accompagne d'accroissements de compétences et de prises de responsabilité. Une composition de la population plus riche en cadres reflète aussi l'embauche et/ou la rapide progression de collaborateurs à fort potentiel. Tous ces facteurs se combinent pour rapprocher progressivement les caractéristiques moyennes de la population bancaire de celles d'autres secteurs de services à forte valeur ajoutée.

¹ Des filières toutefois autorisent des recrutements à des niveaux bac ou même en dessous : de manière actuellement expérimentale, elles permettent à la profession bancaire de s'ouvrir à des publics de jeunes sans qualification professionnelle préalable. Il s'agit de filières de préqualification, puis d'apprentissage, qui conduisent à des niveaux bac+2 commandant l'entrée définitive.



La place des femmes : très forte, et mieux répartie

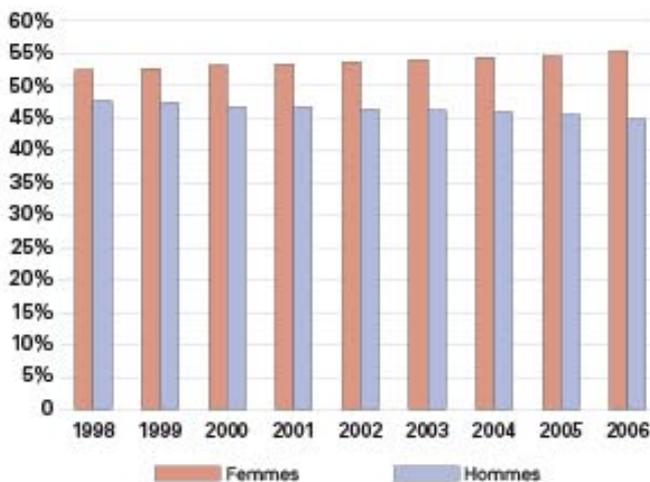
La part des femmes dans l'embauche tend à plafonner, voire à légèrement diminuer. Mais, à 57%, cette part dans l'embauche est très largement majoritaire. Les femmes figurent pour plus de 60% dans les recrutements des moins de 30 ans.

Comme par ailleurs les couches d'âges qui partent à la retraite comptent actuellement plus d'hommes que de femmes, la féminisation de la population bancaire se poursuit. Le pourcentage de population féminine a dépassé 55% en 2006.

En réalité, les pourcentages moyens cachent une grande différence entre les métiers. La féminisation tourne autour de 70% dans la banque des particuliers (chargés de clientèle particuliers, chargés d'accueil). Elle se situe à 47% chez les chargés de clientèle professionnels, à 38% chez les chargés de clientèle entreprises, jusqu'à 25% chez les opérateurs de marché.

Le taux de féminisation se monte à près de 70% chez les techniciens des unités administratives, mais à moins de la moitié chez les responsables de ces mêmes unités administratives.

Évolution de la structure des effectifs par genre



Ces données sont la traduction des parcours très différenciés suivis de longue date par les hommes et les femmes. Mais les recrutements actuels, de plus en plus similaires d'un métier à l'autre, tendent au rééquilibrage des populations hommes-femmes. On note toutefois la « résistance » de la banque de financement et d'investissement, avec le faible recrutement féminin dans les métiers de "front". En revanche, le nombre de femmes dans les métiers supports est en croissance rapide.

Parallèlement, le rééquilibrage se poursuit en terme de positionnement hiérarchique. Les femmes représentent la moitié des promotions de techniciens vers la catégorie cadres. Il reste toutefois d'évidentes marges de progrès à parcourir, puisque l'écart est de 17 points entre la part des femmes dans la population totale et leur part dans la population cadres.



Observatoire
des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes
dans la banque

Responsable : Henry CHEYNEL

hcheynel@afb.fr

Assistante : Élise COUSSOT

ecoussot@afb.fr

Comité de pilotage paritaire

Président : Gérard LELARGE

Vice-président : Gérard BRÉHIER

Équipe statistique de l'AFB

Responsable : Anne MARAIS

Barbara GICQUEL

Nicolas NOURRISET

Adresse et communication de l'Observatoire

BMEP • 18, rue La Fayette - 75009 Paris • 01 48 00 50 29

www.observatoire-metiers-banque.fr