



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) »

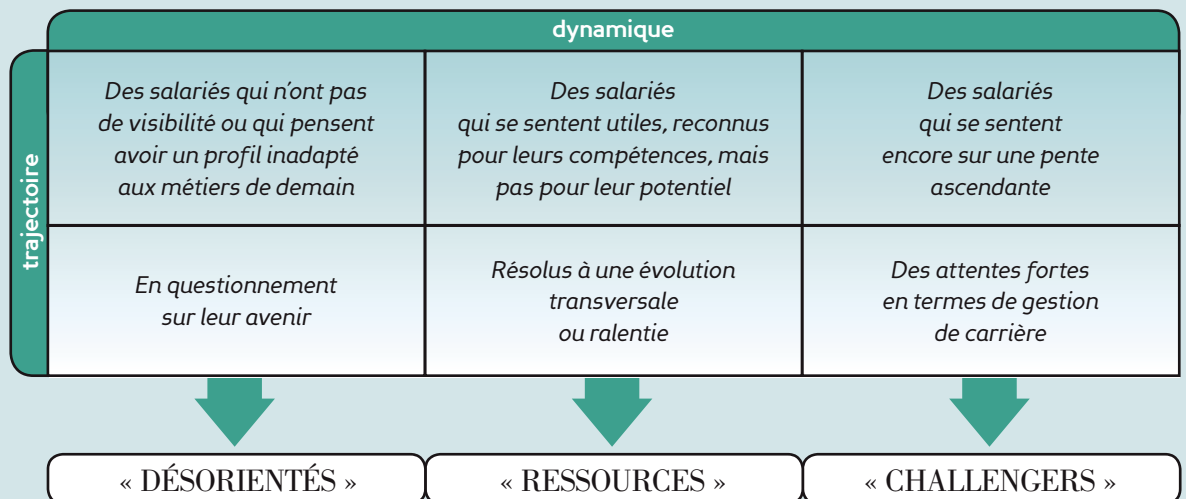
⁵ Sous-entendu : un niveau de rémunération jugé bas.

■ 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).