

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

## Radiographie des 45-49 ans dans le secteur bancaire en France

### Rapport intermédiaire à l'issue de l'enquête quantitative

Nicolas Flamant - Expert

01 46 09 43 26 - [nflamant@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:nflamant@entreprise-personnel.asso.fr)

Anne Bastien - Chef de projet

04.72.83.61.10 - [abastien@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:abastien@entreprise-personnel.asso.fr)

Martine Le Boulaire

04.72.83.61.08 - [mleboula@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:mleboula@entreprise-personnel.asso.fr)

Sophie Marsaudon

01 46 09 43 08 - [smarsaud@entreprise-personnel.asso.fr](mailto:smarsaud@entreprise-personnel.asso.fr)

# Sommaire

1. <i>Qui sont-ils et combien sont-ils ?</i> _____	3
<b>les effectifs</b> _____	3
<b>Leur ancienneté</b> _____	4
<b>Leur niveau de classification</b> _____	4
<b>Les types de contrat</b> _____	4
<b>Temps pleins et temps partiels</b> _____	4
2. <i>Leur niveau de formation initiale et de professionnalisation</i> _____	5
3. <i>Leur répartition géographique</i> _____	6
4. <i>Métiers actuels et hypothèses sur les trajectoires</i> _____	7
<b>Repères</b> _____	7
<b>Les techniciens</b> _____	8
<b>Les cadres</b> _____	9
5. <i>Les politiques actuelles de GRH</i> _____	10
<b>Politique de recrutement</b> _____	10
<b>Promotion et mobilité fonctionnelle</b> _____	12
<b>Mobilité géographique</b> _____	12
<b>Formation</b> _____	12
6. <i>Synthèse et perspectives</i> _____	13
<b>Synthèse</b> _____	13
<b>Perspectives</b> _____	14
<b>Les éléments à approfondir (quelles réponses aux 3 interrogations structurantes)</b> _____	16

# 1. Qui sont-ils et combien sont-ils ?

## les effectifs

En 2004, la population des 45-49 ans représente 14.3% des effectifs des banques AFB et du Groupe Banque Populaire, contre 16.0% en 2003. Leur nombre baisse également dans l'absolu. Alors que la population bancaire augmente depuis 2000, celle des 45-49 ans diminue significativement.

*schéma 1*

Une analyse plus précise de la progression des effectifs selon les catégories et niveaux montre effectivement une baisse du nombre des techniciens, tant pour la population totale que pour les 45-49 ans. Mais alors que cette baisse est compensée et même dépassée par une augmentation du nombre total de cadres, ce constat n'est plus vrai concernant les 45-49 ans. *schéma 2*

Des explications sont à rechercher à la fois dans l'histoire démographique du secteur bancaire et dans les mouvements actuels :

- ✓ Les hommes et les femmes de 45-49 ans ont été les derniers à profiter des embauches massives des années 1970-80 : la pyramide des âges montre très précisément que le « ventre » créé par ces embauches prend fin avec les salariés aujourd'hui âgés de 46 et 47 ans. *Schéma 3 : pyramide des ages (cf page 10 du rapport de l'observatoire)*. En conséquence, les salariés de 45-49 ans passant dans la tranche d'âge supérieure sont beaucoup plus nombreux que les salariés de 40-45 ans qui l'intègrent aujourd'hui. Ce phénomène « mathématique » restera vrai encore 3 ans. Ensuite, les flux d'entrées et sorties générés par la structure démographique actuelle, seront comparables.
- ✓ L'observation du solde actuel des embauches et des départs renforce le phénomène observé : les départs des 45-49 ans en pourcentage de la population de cette tranche d'âge sont à la fois faibles, et supérieurs au pourcentage des recrutements (*Schéma 4*).

L'analyse en fonction du critère âge apparaît déterminant pour avancer certaines hypothèses (*schéma 5*) : les recrutements visent plutôt les jeunes, alors que les départs semblent correspondre soit à du turn-over de jeunes (les techniciens de moins de 30 ans, les cadres de 25 à 40 ans) soit à des départs en retraite des plus de 55 ans. Entre ces deux extrêmes, les flux observés sur les 45-49 ans sont très faibles : ils représentent respectivement 3% du total des recrutements et 4% du total des départs en 2004, dont la moitié sont dus à des transferts entre établissements (suite à des fusions, des ré-organisations de groupes). Corrigés de ces transferts, les départs ne représentent plus que 1.2% des effectifs 2004 des 45-49 ans. Ils sont en majorité subis (licenciements, départs de CDD, décès). Seuls 30% d'entre eux correspondent à des démissions, soit 0.4% des effectifs.

*Schéma 6*

Ainsi le turn-over des 45-49 ans est très faible : ils évoluent principalement par le phénomène naturel de vieillissement, éventuellement par le biais des promotions internes.

### Leur ancienneté

Les 45-49 ans ont sans surprise une ancienneté très forte : près de 84% ont une ancienneté supérieure à 20 ans. Cette proportion est encore plus élevée pour les techniciens (près de 92%). Elle est moindre pour les cadres aujourd'hui en poste : 67% d'entre eux ont été recrutés avant 1985, 20% entre 85 et 95, 12% depuis 1995. *Schémas 7 et 8.*

### Leur niveau de classification

On ne sera pas étonné alors de la sur-représentation des 45-49 ans :

- ✓ dans les catégories hautes des techniciens (E, F et G), avec une progression tirée par l'ancienneté puis stoppée par la barrière plus difficile à franchir du « passage cadre »,
- ✓ et dans la catégorie des « hors classe » : le temps et l'expérience ont permis à ceux qui en avait le potentiel d'atteindre « le sommet » de la classification *schéma 9.*

Corrélativement, les 45-49 ans sont sous-représentés dans la catégorie des cadres (excepté les « hors classification ») dont ils ne représentent que 12.5%.

### Les types de contrat

Pour les mêmes raisons, les 45-49 ans bénéficient en presque totalité de contrats à durée indéterminée : les CDD des 45-49 ans représentent moins de 1% de la totalité des CDD, et 0.10% des contrats des salariés de leur tranche d'âge.

*Schéma 10.*

### Temps pleins et temps partiels

16.4% des 45-49 ans sont à temps partiel, contre 12.7% pour l'ensemble de la population bancaire. Dans les deux cas, le temps partiel est majoritairement un « 80% » (*schéma 11*). Il est plus répandu chez les techniciens, et chez les femmes. (*schéma 12*).

Entreprise & Personnel – 1er mars 2006 - Observatoire des métiers

Radiographie des 45-49 ans dans le secteur bancaire en France

L'analyse de la proportion des femmes à temps partiel en fonction des tranches d'âge et de la catégorie montre un pic notamment à partir de 30/35 ans jusqu'à 45 ans (*schéma 13*). L'effet « mère de famille » joue ici de façon prédominante. Le taux de temps partiel décline ensuite pour remonter à partir de 55 ans, suggérant des modalités de départ en retraite progressive.

Dans le cas des hommes, l'effet « père de famille » ne joue pas et ne parvient donc pas à masquer l'augmentation régulière avec l'âge de la proportion des hommes à temps partiel. Il est vraisemblable que cette évolution existe également chez les femmes, même si elle ne se lit pas sur le graphe.

Investissement dans d'autres activités, choix d'équilibrer vie professionnelle/vie privée facilité par un meilleur niveau de rémunération vers la fin de carrière, désintérêt professionnel ou contrainte imposée par l'employeur, quoiqu'il en soit ce phénomène marque un désengagement des salariés en fin de carrière, prélude encore à un départ en retraite progressif. Les techniciens sont plus touchés que les cadres, peut-être plus désabusés par des perspectives d'évolution plus étroites ou par des contraintes professionnelles jugées plus lourdes. Ces hypothèses mériteront d'être approfondies dans la partie qualitative de l'enquête.

## 2. Leur niveau de formation initiale et de professionnalisation

La politique de recrutement des années 1970 explique le faible niveau de formation initiale des 45-49 ans, ne dépassant pas le baccalauréat dans la majorité des cas. Aujourd'hui encore, ils sont plus de 80% des techniciens et près de 50% des cadres à avoir au mieux le BAC.

La lecture de ces chiffres en comparaison avec la population totale doit se faire en intégrant les profils extrêmes : les plus de 50 ans ont un profil de formation initiale similaire alors que le niveau de diplôme exigé à l'entrée pour un poste équivalent a augmenté dans le temps. Aujourd'hui, ce niveau de diplôme est d'autant plus important sur les tranches d'âges plus jeunes (*schéma 14*) et le contraste des profils de générations apparaît d'autant plus fort.

Cependant, il est à noter que près de 50% des 45-49 ans se sont investis au cours de leur carrière dans une formation professionnelle bancaire (CAP banque, BP banque ou ITB essentiellement), qu'ils soient cadres ou techniciens. Ce chiffre est au dessus de la moyenne observée sur la population bancaire toutes tranches d'âge confondues, composée à la fois des plus de 50 ans au profil similaire, et d'une population plus jeune et plus diplômée qui ne ressent donc pas le besoin de se former davantage. Dans l'absolu, il est significatif. *schéma 15*

Outre le développement des compétences qu'il a pu produire, cet effort de formation est le reflet d'une capacité à se remettre en cause et d'une motivation forte à progresser et à évoluer à un moment de la carrière. La place prépondérante dans ces diplômes des CAP et BP banque, en particulier pour des cadres, amène à penser que ces formations ne sont pas récentes.

Dès lors, des questions subsistent : quels leviers d'évolution ont constitué ces diplômes au moment où ils ont été obtenus ? ont-ils été le tremplin qui leur a permis de « passer cadre » ? peuvent-ils encore aujourd'hui avoir un effet « dynamisant » et être considérés comme des facilitateurs d'évolution de carrière ? et si oui pour quel type de profil ?

### 3. Leur répartition géographique

La population bancaire prise dans sa globalité est presque également répartie en nombre entre la région Ile de France et la Province. Un écart apparaît cependant sur les tranches d'âge plus élevées : les 45-49 ans en Province représentent 52% de leur génération, tandis que cette part s'élève à 54% pour les plus de 50 ans. *Schéma 16.*

La concentration de « fonctions siège » explique la part importante de cadres en Ile de France, soit 59% des cadres de 45-49 ans *Schéma 17* (62% tous âges confondus). Ces cadres y sont cependant sous-représentés (*schéma 18*) : alors que 47% de la population bancaire Ile de France sont des cadres, les cadres de 45-49 ans ne représentent que 41% de la population bancaire de leur tranche d'âge dans cette région. Cette sous-représentation des cadres en Ile de France n'est plus vraie pour les plus de 50 ans (ils sont 46%, soit un taux proche des 47% observé pour la population totale). Tout se passe comme si les postes de cadres ont :

- ✓ historiquement été « pris » en premier lieu par les plus de 50 ans, aînés des 45-49 ans et donc plus légitimes dans une logique de progression tenant compte de l'ancienneté.
- ✓ Actuellement plutôt attribués à des plus jeunes.

En province, les filières métiers sont essentiellement portées par le réseau d'exploitation (les postes commerciaux et administratifs en agence) et des centres administratifs (back office). La situation des cadres de 45-49 ans y est comparable à celle des autres tranches d'âge.

L'ensemble de ces observations milite pour une population 45-49 ans « oubliée » de certains parcours professionnels, en particulier ceux empruntant des voies propres aux fonctions de siège. Ainsi, la promotion des 45-49 ans se serait construite plutôt sur des parcours professionnels dans les métiers de réseau. Cette hypothèse semble confirmée par les observations sur les métiers de sièges : les cadres de 45-49 ans sont effectivement sous-représentés sur les métiers de type contrôle de gestion, comptable, marketing, opérateur de marché (cf *schéma 24*). Ils sont également sous-représentés sur les métiers d'inspecteur-auditeur et d'analyse risques, alors que c'est l'inverse pour les plus de 50 ans.

Il s'agira cependant de valider ces observations avec l'enquête qualitative complémentaire.

## 4. Métiers actuels et hypothèses sur les trajectoires

### Repères

En préalable, quelques repères sur la répartition des métiers au sein de la population bancaire sont utiles pour mieux apprécier les spécificités des 45-49 ans.

Notons tout d'abord la part relativement importante dans les statistiques bancaires des « autres métiers » : jusqu'à 14% des métiers déclarés pour les plus de 50 ans, 4% des métiers déclarés pour les techniciens... Nous prendrons l'hypothèse que ces métiers correspondent à des activités nouvelles ou en fort développement (activités internationales, développement durable, responsable qualité...), ou à des métiers non répertoriés clairement dans les métiers repères (gestion de haut de bilan, asset management, fusions acquisition, gestion de fortune, recherche de partenariats...).

Le premier constat remarquable concerne les techniciens : ils sont 80% à se répartir sur 6 métiers seulement, les quatre premiers en occupant à eux seuls 71%. Par ordre décroissant, il s'agit des métiers de chargé de clientèle particulier, technicien administratif des opérations bancaires, chargé d'accueil et de service à la clientèle, assistant/secrétaire, chargé de clientèle professionnel, responsable d'un point de vente. *Schéma 19*

Concernant les cadres, la diversité est beaucoup plus grande, puisque le premier métier représenté est celui de responsable de point de vente avec 16% des effectifs, le 2<sup>ème</sup> est celui de responsable informatique, le 3<sup>ème</sup> poste « autres métiers » représentant 10% des effectifs. *Schéma 20*

Dans ce panorama, quelle place particulière occupent les 45-49 ans ?

## Les techniciens

### *Schémas 21, 22 et 23*

Si l'on s'intéresse aux grands agrégats, on s'aperçoit que les techniciens de 45-49 ans sont positionnés comme l'ensemble de la population bancaire, sur les mêmes quatre premiers métiers.

Cependant, ils se retrouvent plus massivement dans les métiers administratifs en agence ou en centre de traitement des opérations, au détriment des métiers commerciaux de base (accueil et chargé de clientèle particulier), dans lesquels, ils sont sous-représentés même s'ils restent nombreux.

Leur ancienneté et leur expérience ont contribué à leur évolution vers d'autres métiers.

- ✓ Les progressions se sont faites en priorité dans la filière administrative : ils sont ainsi plus nombreux que la moyenne à être responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires (ces métiers occupent 23.3% des techniciens de 45-49 ans, contre 15.4% de la totalité des techniciens).
- ✓ Partant des métiers « basiques » de chargé d'accueil ou chargé de clientèle particulier, leur progression s'est plus diversifiée : leur présence est aujourd'hui relativement forte dans le métier de conseiller en patrimoine (filiale commerciale), dans une moindre mesure dans celui de chargé de clientèle entreprise et de responsable de point de vente (management) ou dans les fonctions support nécessitant des « compétences d'exploitation bancaire » comme les métiers de l'inspection (0.65% des 45-49 ans contre 0.49% de la population totale) ou du marketing.
- ✓ Enfin, ils sont sur-représentés sur des métiers plus « isolés » (nombre faible dans la profession bancaire), mais nécessitant des compétences spécifiques : opérateur de marché, juriste fiscaliste, ou dans les fonctions support, les métiers de la GRH, de la communication, de l'informatique. Deux hypothèses sont ici possibles : ces techniciens ont occupé ces postes dès leur première affectation (démontrant ainsi une très faible mobilité), ou au contraire à la suite d'une reconversion interne lors de leur parcours professionnel. Même si le nombre de personnes concernées est faible (moins de 2% des techniciens de 45-49 ans), il sera intéressant d'approfondir ces hypothèses lors de l'enquête qualitative.

## Les cadres

### *Schéma 24 et 25*

30% d'entre eux sont des responsables d'agence ou des responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires. Sachant que 70% d'entre eux ont plus de 20 ans d'ancienneté (témoignant ensuite du faible taux de recrutement ultérieur) on peut faire l'hypothèse que la majorité sont parvenus dans ces postes par promotion interne dans la filière commerciale ou administrative.

Dans la même logique, ils seraient :

- ✓ 18% à avoir évolué dans la filière commerciale (chargés de clientèle professionnel, entreprise, conseillers en patrimoine)
- ✓ 11% à s'être diversifié en capitalisant sur leurs compétences d'exploitation, sur des métiers support aux commerciaux : analyste risque, formateur, marketing, inspecteur-auditeur
- ✓ et près de 10% à n'avoir pas significativement évolué, restant dans des métiers « de base » : chargé de clientèle particulier (2.8%), technicien administratif des opérations bancaires (2.2%), assistant technique-secrétaire (1.5%), chargé d'accueil et services à la clientèle, analyste-développeur informatique, technicien d'entretien et de maintenance.

Une part importante de la population bancaire (11%) est représentée par des responsables de projet informatique et organisationnels, quelle que soit la tranche d'âge. L'évolution des technologies laisse penser que parmi ces cadres, la plupart ont pu être recrutés après les années 85.

Enfin, 21% d'entre eux occupent des postes sur « d'autres métiers », sur des métiers à compétences spécifiques (finance, marché) ou dans les fonctions support (gestion des ressources humaines, juriste, comptable, contrôle de gestion, communication) résultats d'embauches directes dans le domaine de compétence (sans doute après les années 85) ou de reconversion interne ? Comme pour les techniciens, l'enquête qualitative devra permettre de répondre à cette question.

## 5. Les politiques actuelles de GRH

### Politique de recrutement

#### *schéma 26*

La reprise observée depuis 4 ans sur les recrutements dans le secteur bancaire s'observe également, mais dans une bien moindre mesure sur les 45-49 ans. Pour cette tranche d'âge, le recrutement des cadres reste supérieur à celui des techniciens *schéma 27*.

Ainsi les recrutements des 45-49 ans sembleraient correspondre non pas à une politique de renouvellement, mais plutôt au souci d'anticiper le maintien des compétences critiques dans l'établissement. L'analyse ci-après des « métiers qui recrutent » en fonction des tranches d'âge va en tout cas dans ce sens. Cette hypothèse devra cependant être confirmée lors de l'enquête qualitative.

#### *Schéma 28, 29 et 30*

L'analyse globale (quelle que soit la tranche d'âge) des embauches par métier fait ressortir des tendances différentes selon les catégories. Par ailleurs, la prise en compte des métiers occupés aujourd'hui par les plus de 50 ans permet de mieux comprendre les enjeux et/ou risques analysés par les banques, et les anticipations qui les guident. Enfin, les recrutements observés sur les 45-49 ans viennent confirmer ou interroger les hypothèses développées ci-après :

Concernant les techniciens :

- ✓ 64% des recrutements de techniciens concernent les métiers commerciaux basiques : des chargés d'accueil et services à la clientèle pour 41%, et des chargés de clientèle particulier pour 23% des recrutements. Nous savons que l'essentiel de ces recrutements s'adressent à des profils de jeunes commerciaux que la banque formera dans ses parcours d'intégration. Ils visent également quelques 45-49 ans : soit parce qu'ils ont une plus forte expérience, soit parce qu'ils sont disponibles sur un bassin d'emploi contraint (certaines régions en province, peu attractives de part leur situation géographique ou à cause du coût de l'immobilier par exemple)
- ✓ Les recrutements de techniciens d'opérations bancaires représentent ensuite 17% : ils s'adressent à des profils jeunes également (à former) et des profils plus expérimentés (et donc plus âgés) pour des postes laissés vacants par des plus de 55 ans partis en retraite (34% des techniciens de plus de 50 ans sont des techniciens administratifs des opérations bancaires). Les 45-49 ans sont effectivement recrutés en premier lieu pour les techniciens, des techniciens administratifs des opérations bancaires et sur cette même filière administrative des responsables d'unités et des assistants techniques.

Concernant les cadres,

- ✓ les recrutements visent essentiellement des profils expérimentés. Il s'agit vraisemblablement pour les établissements de renforcer les compétences internes sur des métiers jugés critiques, soit parce que les compétences n'existent pas ou de façon insuffisante en interne :

- le premier « poste » de recrutement concerne les « autres métiers », soit selon notre hypothèse les métiers en développement de la banque de demain (international par exemple).
- les recrutements de responsables informatiques et organisationnels restent significatifs (liés entre autre au renouvellement permanent des technologies plus qu'au risque des départ en retraite ?)

soit parce que ces compétences sont insuffisantes sur des métiers en développement et par ailleurs exposés aux départs en retraite des plus de 55 ans :

- le développement des réseaux bancaires nécessite plus de commerciaux expérimentés (ceux qui ne peuvent pas être immédiatement et exclusivement pris en charge par les jeunes : chargé de clientèle entreprise, conseiller patrimoine)
- les responsables de points de vente, les responsables d'unités

soit parce qu'elles sont considérées en risque parce qu'elles sont peu nombreuses en interne, difficiles à trouver à l'externe et également particulièrement exposées aux départs en retraite des plus de 55 ans :

- il s'agit notamment des métiers d'analyste risque, de juristes, ...

## Promotion et mobilité fonctionnelle

Alors qu'ils représentent 14.3% de la population totale en 2004, les 45-49 ans n'ont été que 11.1% à bénéficier d'une promotion.

### *Schéma 31*

Cependant, ces promotions se sont surtout concrétisées par des changements de niveau, sans changement de catégorie *Schéma 32*. On retrouve dans ce constat le « plafond de verre » déjà évoqué en chapitre 1 : les techniciens restent techniciens et les cadres peinent à passer hors classe. Dès lors, une hypothèse forte est que ces promotions correspondent plus à des signes de reconnaissance d'une plus forte expérience sur le métier exercé qu'à des étapes significatives dans un parcours professionnel ascensionnel.

Soit le potentiel d'évolution de ces populations est insuffisant, soit les véritables évolutions avec changement de métier (ou sur le même métier avec un changement de périmètre ou de responsabilité), sont réservées à d'autres populations jugées plus méritantes, plus compétentes, ou plus « à potentiel » (plus jeunes ?), ou encore sont comblées par des recrutements externes (confère « la politique de recrutement »).

## Mobilité géographique

Les données disponibles ne permettent pas d'analyser cet aspect de la gestion des carrières de la population bancaire et de celle en particulier des 45-49 ans. Seules quelques hypothèses peuvent être avancées, qui devront ensuite être validées : une mobilité réduite pour les techniciens, une mobilité plus forte pour les cadres en situation de management dans le réseau, ou sur des postes commerciaux de haut niveau (chargé de clientèle entreprise), une mobilité faible pour les cadres « de siège »...

## Formation

Aucune donnée ne permet de dessiner la politique de formation appliquée par les banques en 2004 aux populations des 45-49 ans.

## 6. Synthèse et perspectives

### Synthèse

Les 45-49 ans sont à 67 % des techniciens et 23 % des cadres. Leur ancienneté et le très faible turn-over font que la majorité d'entre eux ont déroulé leur parcours professionnel dans l'établissement bancaire dans lequel ils ont été embauché à leur entrée dans la vie active. Pour cette raison également, ils sont 99% à bénéficier de contrats à durée indéterminée.

Certains, sans doute parmi ceux qui ont complété leur formation initiale par un diplôme bancaire, ont progressé significativement :

- ✓ Les techniciens travaillent en majorité dans les métiers de base du réseau (accueil et chargés de clientèle particulier) et du traitement administratif (en agence ou en centre administratif).
- ✓ 16 % des techniciens, sont aujourd'hui positionnés sur des fonctions de management ou d'expertise (sur des métiers commerciaux ou support), sans pour autant avoir réussi à changer de catégorie.
- ✓ D'autres ont réussi à atteindre la catégorie cadre, sans qu'il soit possible à partir des données disponibles de les identifier.
- ✓ Les cadres ont évolué plutôt dans les filières commerciales et administratives du réseau d'agence et des centres administratifs. Leur progression s'est appuyée sur leur expérience des produits et techniques bancaires. 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'elle ont été ensuite plus facilement proposées à des plus diplômés.

Actuellement, leur évolution dans la classification semble plus correspondre à une reconnaissance de l'expérience sur leur métier, qu'à une véritable gestion de parcours professionnel. Il est vraisemblable que leurs perspectives leur apparaissent limitées, bloquées par des plus de 50 ans encore présents dans l'entreprise, réduites par les évolutions offertes aux plus jeunes, freinées par leur profil plutôt « autodidacte ». Le taux croissant avec l'âge, des contrats à temps partiel (corrigé de l'effet « mère de famille » pour les femmes), est un témoin de leur désengagement .

Le challenge de ces prochaines années est de ne pas faire des « 45-49 ans d'aujourd'hui », les plus de « 50 ans de demain » dans les mêmes postes qu'ils occupent actuellement :

- ✓ avec une lassitude croissante pour ceux qui auront la chance d'être positionnés sur des métiers porteurs
- ✓ avec le sentiment fort d'être « en risque » pour ceux dont les métiers sont en déclin et pour ceux qui ne se voient pas évoluer « au rythme » de la banque.

## Perspectives

Les évolutions prévisibles ou annoncées du secteur bancaire vont cependant obliger la branche à reconsidérer la gestion de l'emploi et des carrières : départs des plus de 50 ans, tensions sur le marché du recrutement des jeunes diplômés, complexification des produits et des outils, internationalisation... Quelles perspectives peut-on dessiner alors pour ces populations ? quels scénarios peut-on imaginer ?

Ces scénarios s'appuient sur une combinaison de trois interrogations structurantes, qui devront être approfondies lors de l'enquête qualitative :

**1<sup>ère</sup> interrogation** : l'évolution de l'activité bancaire et les départs en retraite des plus de 50 ans vont ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution aux 45-49 ans.

**2<sup>ème</sup> interrogation** : les 45-49 ans auront les compétences et les capacités requises

**3<sup>ème</sup> interrogation** : les politiques RH sauront accompagner ces évolutions : développement des compétences, sécurisation des parcours, gestion de la cohabitation inter-générationnelle pour donner les moyens de ces évolutions et susciter l'engagement.

Un **premier scénario**, le plus favorable, part du principe que de nouvelles perspectives professionnelles s'offrent au 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 de 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 certain 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 serait celui d'une « *génération des 45-49 ans sacrifiée* » posant la question de leur employabilité.

Un troisième scénario serait 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.

Le scénario 3 nous apparaît le moins probable. L'enquête qualitative doit nous permettre de valider si le scénario 2 présente effectivement un risque. Il nous semble a priori que l'enjeu pour le secteur bancaire est plutôt de réussir le scénario 1, scénario le plus favorable mais qui pourrait ne pas être le « scénario gagnant-gagnant » espéré si les politiques RH n'anticipent pas et n'accompagnent pas les mouvements de demain. Il s'agira bien entendu de valider cette hypothèse, mais c'est effectivement plutôt sur la base des scénarios 1 ou 2 que nous proposons de guider le questionnement pour la suite de l'enquête.

## Les éléments à approfondir pour répondre aux 3 interrogations structurantes

Les éléments de réponse à la 1<sup>ère</sup> interrogation peuvent être déclinés selon le questionnement ci-après :

1. Les besoins en profils commerciaux et responsables d'agence vont continuer à croître, encouragés par le développement des réseaux bancaires et les stratégies client (la plupart des banques prévoient en cible qu'une majorité des salariés de la banque seront « en contact » avec le client) :
  - les banques seront-elles amenées à « appeler » les 45-49 ans sur ces postes commerciaux ? et dans ce cas, lesquels (des métiers commerciaux « basiques » déjà fortement occupés par des jeunes, ou des métiers d'expertise ou d'expérience tels que les chargés de clientèle entreprise ou professionnelle ...) ?
  - quel sera le ou les profils du responsable d'agence de demain ? un « super commercial » ou un manager de centre de profit ? les compétences requises désigneront-elles plutôt des « plus jeunes » ou également des 45-49 ans ?
  - quelle serait alors la position des 45-49 ans dans les équipes (agence), notamment vis à vis des plus jeunes ?
  
2. Les métiers administratifs sont amenés à évoluer à la fois par une automatisation croissante du traitement des opérations et à contrario, par la complexification de certaines opérations (liées par exemple à l'internationalisation). Il faut également prévoir la poursuite de certaines externalisations (comme celles de la conservation des titres), et le développement de certains mouvements de délocalisation<sup>1</sup>: déjà, certains groupes bancaires ont entamé une externalisation de certains traitements de back-office (en Inde, au Maroc...). Ces dispositifs ne peuvent être que partiels puisque la convention collective des banques interdit d'externaliser les transactions financières touchant les comptes client. Tous ces phénomènes ne manqueront pas cependant d'avoir des impacts significatifs sur la nature des activités et les profils de compétences requis associés, ainsi que sur les effectifs en centre administratif ou en agence :
  - La nature des tâches va évoluer, se cantonnant de moins en moins en de simples « exécutions de processus rodés » : les activités vont exiger une maîtrise des traitements et des interrelations entre les différents acteurs internes et externes à l'entreprise pour mieux suivre et contrôler la qualité des prestations, pour assurer l'articulation entre un sous-traitant et

---

<sup>1</sup> Les Echos : « Banque et assurance : la délocalisation gagne » - 11 février 2006

le client. Les métiers dans les centres administratifs vont évoluer dans ce sens.

- Certaines tâches vont disparaître ou diminuer, du fait de l'utilisation croissante de l'extranet par les clients et des évolutions technologiques des outils de production, du fait des externalisations et des délocalisations. Le travail en agence pourrait ainsi être allégé des opérations de types consultation de compte, commandes de chéquier, gestion des rendez-vous.

Les départs massifs des plus de 50 ans peuvent constituer un risque majeur de perte de savoir-faire : les 45-49 ans sont-ils également détenteurs de ces savoirs ? les technologies en place peuvent-elle compenser ? des transferts de compétences sont-ils déjà organisés ?

Dans ce panorama, dans quelle mesure le besoin en effectifs des services administratifs (en agence ou centralisé) va-t-il diminuer ? le départ des plus de 50 ans sur ces métiers sera-t-il une opportunité ou devra-t-il être comblé sur les postes de techniciens (opérateurs ou expertise) et sur les fonctions d'encadrement ? Par qui ? quel est le profil et les parcours de carrière aujourd'hui promis aux jeunes techniciens recrutés en nombre actuellement ?

3. Plusieurs phénomènes vont venir accroître les différences entre les « nouvellement recrutés » et ceux qui auront fait toute leur carrière dans la même banque :
  - le recrutement toujours massif des jeunes, même s'il devient plus difficile du fait de retournement démographique, avec le risque d'un sentiment de déséquilibre ou d'injustice rendant plus difficile une cohabitation des générations. A quelles conditions ce nouveau renflement de la pyramide des âges peut-il créer de la valeur au sein des équipes ?
  - un turn-over plus important, notamment chez les moins de 35 ans, donnant aux plus âgés un rôle de « pilier »
  - les efforts des banques pour attirer des « bons commerciaux » expérimentés et éventuellement dans une tranche d'âge plus élevée, avec un niveau de rémunération et de classification en conséquence
4. Les départs en retraites des plus de 50 ans vont créer des « appels d'air », notamment sur les métiers « de masse » (sur lesquels ils sont aujourd'hui particulièrement nombreux).

Ce sont notamment les métiers commerciaux précédemment évoqués (chargés d'accueil et chargé de clientèle particulier et conseillers en patrimoine...) pour lesquels la relève semble être assurée (recrutement des jeunes, redéploiements internes possible sur des métiers à « période d'acquisition des compétences » relativement courte). Il s'agit également des métiers de techniciens

administratifs des opérations bancaires, pour lesquels les besoins de remplacement pourraient être importants.

Ils vont également laisser des places sur des métiers support ne nécessitant pas a priori de compétences rares et pouvant constituer des opportunités de redéploiement pour les 45-49 ans :

- formateur, gestionnaires de ressources humaines, communication.... Même sur ces métiers, des interrogations subsistent : jusqu'à quel point les banques voudront-elle et pourront-elle externaliser la formation (notamment sur les produits internes) ? Sur les métiers de GRH, des tendances doivent être prises en compte : recherche d'optimisations (plateformes de service RH, externalisation de la paie, centralisation par le biais des fusions et homogénéisation des gestions... ) et parallèlement, complexification des activités (gestion internationale notamment). Quels seront les effets de ces évolutions sur les profils requis ?
- responsable de projets informatiques : les 45-49 ans sont eux-mêmes déjà bien représentés sur ce type de métier et possèdent vraisemblablement les compétences pour évoluer dans cette filière, sous réserve qu'ils aient développé leurs compétences techniques en regard des évolutions technologiques (hypothèse à valider). Cependant, il ne faut pas oublier que l'externalisation des fonctions informatiques est un mouvement qui se généralise de plus en plus, limitant les effectifs et faisant évoluer les profils nécessaires.
- Enfin, le départ de nombreux techniciens d'entretien ne devrait pas créer d'opportunités notables, ce métier étant certainement en déclin.

Ils vont aussi abandonner, en nombre plus restreint, des postes sur des métiers plus critiques car concernant des ressources plus difficiles à renouveler :

- Parce qu'ils nécessitent à la fois des compétences managériales et organisationnelles, et l'expérience des métiers bancaires : responsables de points de vente et responsables d'unités de traitement administrative
- Parce qu'ils nécessitent expertise et expérience : analyste-risque, juriste-fiscaliste, inspecteur-auditeur. Si les banques ont déjà identifié des risques sur ces métiers, ont-elles commencé à recruter ou à former « la relève » ?

Sur ces métiers, la question de l'attractivité du métier par tranche d'âge sera également structurante et devra être analysée.

En final, l'enquête qualitative devra permettre de définir la place réellement créée par ces « appels d'air », en différenciant l'analyse selon les métiers identifiés et les profils correspondants, selon les compétences critiques qu'ils représentent.

Elle devra également donner des éléments pour savoir si ces opportunités sont identiques pour les « franciliens » et pour ceux qui sont en région (les effets démographiques seront plus forts en province, d'autant plus que les régions seront contraintes par les spécificités de leurs bassins d'emplois).

La 2<sup>ème</sup> interrogation devra être tenir compte des différents angles de vue :

1. Les 45-49 ans ont-ils effectivement les capacités d'évoluer sur les perspectives offertes ? Sauront-ils prendre les tournants entamés par la profession (plus de conseil, plus de service... et toujours plus d'agressivité commerciale) ? quelle différence faut-il faire entre les cadres et les techniciens dans cette analyse ? Est-il pertinent d'établir une typologie en fonction de critères représentatifs de leur potentiel d'évolution (leur formation initiale, les diplômes obtenus lors de la formation continue, leurs compétences acquises par l'expérience, leur trajectoire professionnelle, leur mobilité géographique...) ?
2. Seront-ils identifiés comme ayant le profil et les compétences requises (besoins accru de compétences technologiques et de compétences relationnelles et commerciales) pour concurrencer des ressources plus jeunes ou qui seraient recrutés en externe ?
3. Comment eux-même se perçoivent-ils dans ce panorama ? Leur niveau de désengagement ou de motivation va-t-il les encourager à investir de nouveau dans leur vie professionnelle ? Quelle est le niveau réel de leur désengagement ? est-il partagés par tous ou propre à certains profils, certains métiers ?

C'est en tenant compte des éléments de réponses aux deux premières interrogations que nous pourrons avoir un regard sur la troisième : quelles politiques RH se dessinent face à ces enjeux ? en termes de recrutement, de formation, de promotion et de gestion des parcours ?