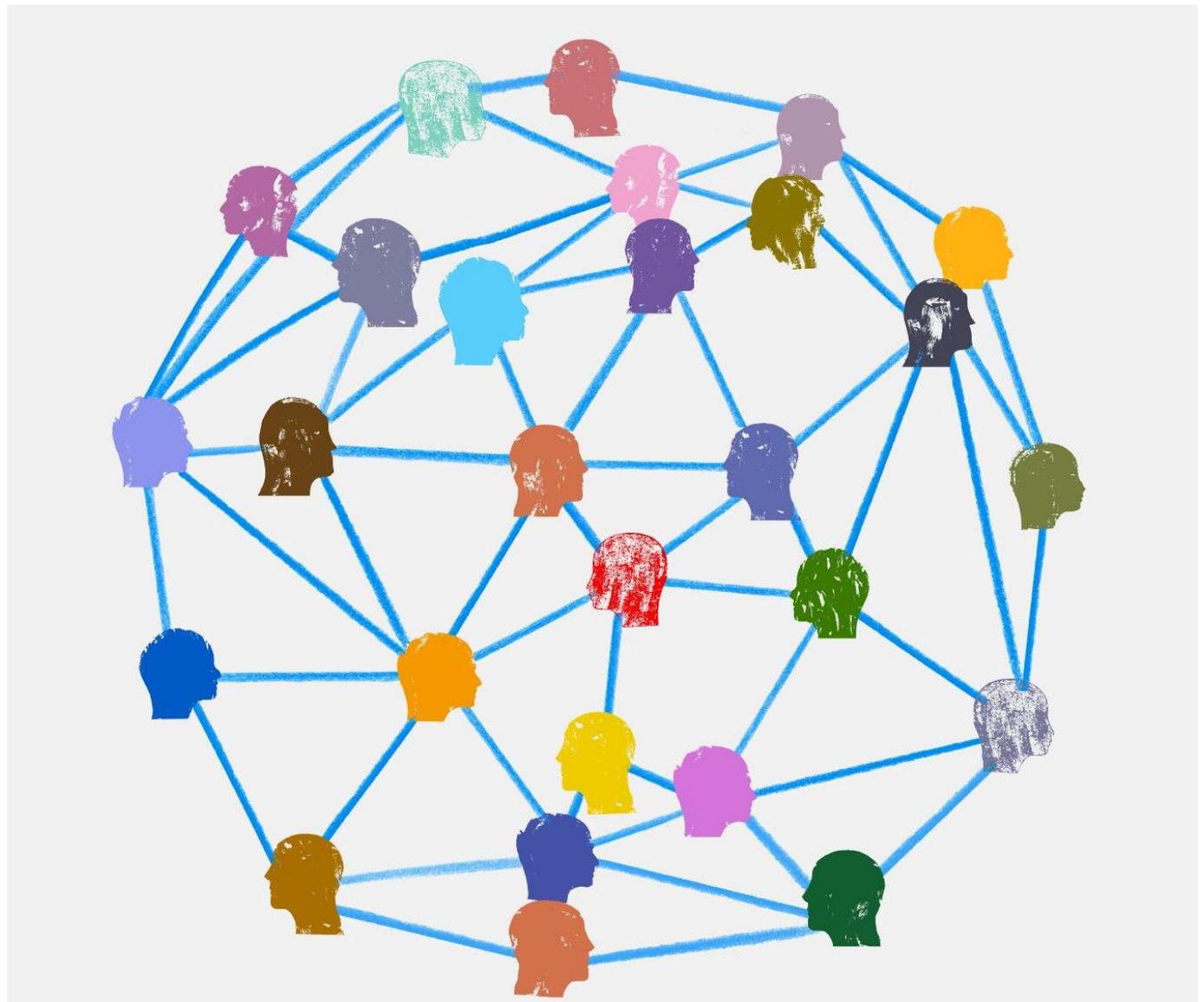


Les séniors dans la Banque : situation et enjeux

Synthèse de l'étude
Décembre 2023



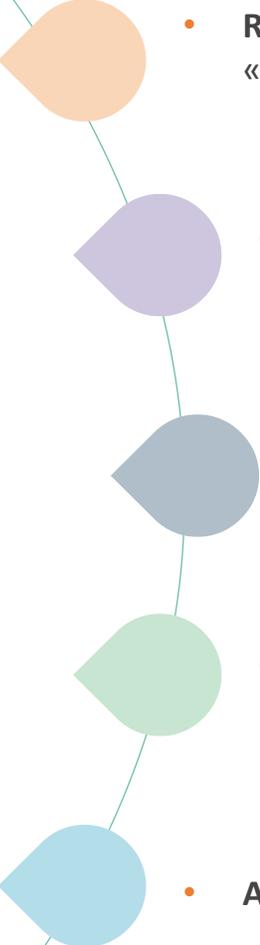
Observatoire
des métiers de la banque

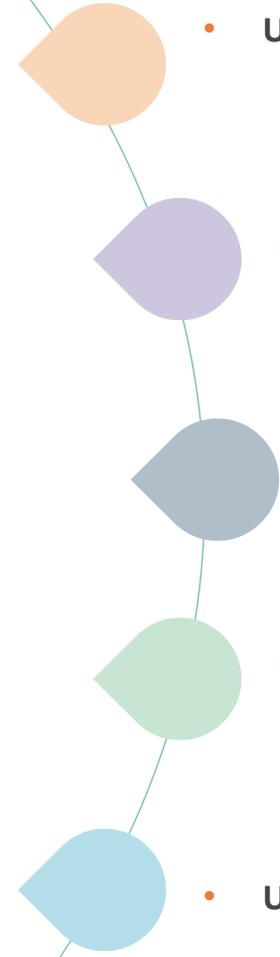
Atlas^{OPCO}
Soutenir les compétences

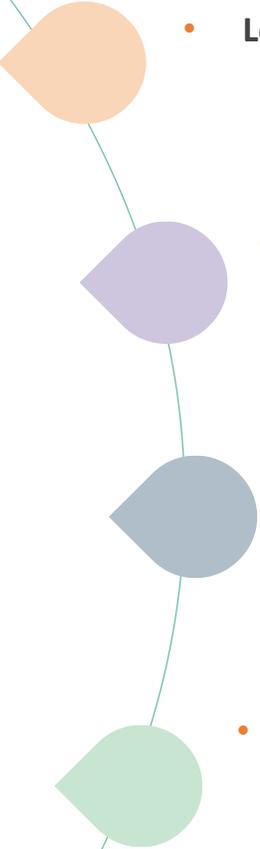


PLEIN SENS

DiotSiaci

- 
- **Recueil et analyse des accords de branche** répertoriés sur la base Légifrance depuis le 1er janvier 2019 abordant le sujet de « l'emploi des seniors » sous différents angles (GEPP, égalité & QVT, diversité, santé au travail, télétravail, etc...)
 - **Analyse statistique des données sociales de branche**
 - **Entretiens individuels avec des salariés « seniors » et focus-groups inter-générationnels**
 - **Entretiens individuels avec des responsables de banques (directions RH, relations sociales, directions régionales)**
 - **Atelier paritaire sur les pistes de recommandations**

- 
- **Une proportion de seniors un peu plus forte que la moyenne nationale**, comparable à la branche des sociétés d'assurance.
 - **Une évolution légèrement négative depuis 2015**, à contre-courant des évolutions nationales, malgré une hausse du ratio de seniors depuis 2020.
 - **Une répartition des seniors très inégale selon les différentes familles de métiers.**
 - **Un turn-over (hors retraite) qui diminue fortement à partir de 45 ans.**
 - **Un accès à la formation égal à celui des autres salariés**, mais des formations plus courtes en moyenne.

- 
- **Les départs à la retraite de la branche avant réforme se font en moyenne plus tôt que le reste de la population.**
 - **Le taux de départ anticipé (avant 62 ans) est très significatif.**
 - **Les écarts de départ à la retraite entre les hommes et les femmes sont inversés par rapport au niveau national (les femmes partent plus tôt pour la population AFB).**
 - **Concernant la réforme, nous anticipons des impacts plus marqués que pour le reste de la population avec un allongement significatif des durées de carrière** - Au sein de la population AFB il existe des disparités importantes d'impacts en fonction des générations et des familles de métiers.

- **Les entreprises du secteur s'emparent de manière hétérogène du sujet dans les accords collectifs.**
- **33 accords d'entreprises IDCC 2120 (convention collective AFB) abordant le sujet du travail et/ou de l'emploi des « seniors »** répertoriés sur la base Légifrance depuis le 1er janvier 2019... Sur 1101 accords au total.
- **Certains accords, monothématiques, déterminent des seuils d'âge fixes pour l'ensemble des mesures qu'ils contiennent.**
- **Les accords plurithématiques précisent des seuils d'âge variables en fonction de chaque thème** – À partir de 45 ans pour les mesures relatives à la formation, jusqu'à 58 ans pour l'aménagement des fins de carrière.
- **Moins d'un tiers des accords contiennent des objectifs et des indicateurs chiffrés à suivre dans le temps** - Il s'agit le plus souvent d'accords « intergénérationnels » ou diversité.
- **Essentiellement centrés sur une approche RH individuelle des fins de carrière, les accords analysés portent rarement sur une dimension de transformation de la culture d'entreprise** - Seuls 2 accords sur 33 proposent ainsi des actions visant à faire évoluer les mentalités et le regard porté sur les seniors (ce qui ne signifie pas pour autant que des actions ne sont pas menées par ailleurs de manière unilatérale).

- **Séniorité et âge** - Une différence importante entre la catégorisation des organisations selon un âge et la perception des individus..
- **La définition de la séniorité** - Employeurs et employés s'accordent à pointer l'importance de l'ancienneté et de l'expérience dans la définition de la séniorité.
- **Les stéréotypes liés à la séniorité ne font pas l'unanimité** - Les perceptions de la séniorité s'avèrent variées. Aucun des présupposés liés aux seniors ne fait l'unanimité, chez les employeurs comme chez les salariés. Si le discours majoritaire chez les employeurs est plutôt positif, les stéréotypes liés à la séniorité chez les salariés semblent plutôt très liés à des expériences individuelles.
- **Le transfert des compétences préoccupe les entreprises sans faire l'objet d'un outillage précis** - Pour les employeurs, l'intérêt principal du caractère intergénérationnel des équipes est de permettre le transfert de compétences techniques ou de compétences relationnelles difficiles à transmettre autrement que par l'expérience. Pourtant, les salariés décrivent une relative faiblesse des dispositifs organisés de passation de connaissances.
- **Des fins de carrière souvent orientées vers des fonctions d'expertise ou de back office** – Face à un certain épuisement lié à la présence en front office et au contact client, les employeurs s'accordent à parler d'une surreprésentation des seniors sur les fonctions de back office. L'objectif pour les employeurs est ainsi de pouvoir proposer au réseau un appui sur du back office avec une forte expertise grâce à des seniors ayant une connaissance globale de l'ensemble des outils et de leur potentielle complexité.
- **Les seniors expriment une relative satisfaction vis-à-vis de leurs carrière** - Les seniors expriment en grande partie de la satisfaction vis-à-vis de leur carrière dans son ensemble bien que la dernière partie de carrière connaisse parfois des évolutions plus subies que choisies.

- **La séniorité semble décorrélée d'une éventuelle dégradation des conditions de travail** - La majorité des seniors interrogés témoigne de conditions de travail qu'elle juge bonnes, voire très bonnes sur le plan matériel. En revanche, le sujet de la santé entraîne souvent la mention de syndromes d'épuisement professionnels à différents niveaux.
- **Les dispositifs de fin de carrière sont relativement peu connus avant 60 ans** - Les dispositifs de fin de carrière, pourtant préoccupation majeure des employeurs sont assez peu connus des salariés seniors, hormis ceux arrivant à moins de 3 ans de la retraite.
- **Des politiques RH longtemps focalisées sur les fins de carrière** - Les directions des grands groupes bancaires soulignent que l'orientation des politiques RH « seniors » vers un objectif de rétention ou, à l'inverse, vers un objectif d'allègement du haut de la pyramide des âges, varie selon les métiers, en fonction de la démographie, du marché du travail et du dynamisme de l'activité.
- **Un tournant de mi-carrière à mieux accompagner** - L'essentiel de l'effort des entreprises du secteur bancaire se porte aujourd'hui sur l'accompagnement des « talents » en début de carrière et sur les fins de carrière et les transitions emploi-retraite. La période de la mi-carrière (45-49 ans), pendant laquelle on observe un net ralentissement du taux de promotion, constitue pourtant un passage difficile pour la majorité des salariés, qui ne connaîtra pas une suite de carrière linéaire aussi ascendante que ce qu'elle a vécu.

- **Recrutement de seniors** - Adapter les processus de recrutements internes et externes pour élargir le sourcing aux salariés expérimentés et garder un équilibre générationnel adéquat.
- **Gestion des parcours** - Dynamiser les parcours à mi-carrière.
- **Renforcer les démarches de prévention de l'usure professionnelle** - Renforcer les démarches de prévention de l'usure professionnelle dans le cadre de politiques d'accompagnement des transformations.
- **Organisation des fins de carrière et transitions emploi-retraite** - Négocier des dispositions permettant de diminuer l'impact de la réforme sur l'âge de départ à la retraite en permettant aux salariés qui le souhaitent de cesser plus tôt leur activité.
- **Conception et pilotage des politiques RH adressant le sujet de la séniorité** - Sortir d'une approche étroite et « catégorielle » de la séniorité (mesures ciblées, critère d'âge prépondérant) pour évoluer vers des approches plus transversales de la diversité générationnelle
- **Culture d'entreprise et prévention de l'âgisme** - Accélérer la transformation culturelle pour faire changer le regard sur les salariés « expérimentés »