



Observatoire
des métiers de la banque

Atlas

Les seniors dans le secteur bancaire : situation et enjeux

Rapport de mission

Décembre 2023


DiotSiaci


PLEIN SENS





SOMMAIRE

1. Contexte général de l'étude
2. Méthodologie
3. Analyse statistique
4. Les seniors dans la banque : définitions et problématiques
5. Une analyse des accords d'entreprise
6. L'impact de la réforme des retraites et les enjeux des transitions emploi-retraite
7. Préconisations / pistes d'action



1. Contexte général et enjeux de l'étude



La séniorité au travail, une notion complexe

Dans les entreprises, la conception de la “séniorité” est à la fois construite socialement — par des représentations propres à un métier, des cultures professionnelles spécifiques — et juridiquement, par les seuils d’âges des politiques RH et accords d’entreprise.

Le contexte multigénérationnel et ses implications pour les politiques d’emploi-formation

L’allongement de la vie professionnelle se traduit par une « cohabitation » au travail plus fréquente et plus durable entre les jeunes générations et les « expérimentés », ce qui n’est pas sans répercussions sur le management des équipes, le vécu de la relation hiérarchique ou la transmission des repères culturels et des compétences dans les entreprises. L’incitation et la facilitation de l’accès à des formations adaptées aux particularités des salariés expérimentés constituent des facteurs clés pour l’employabilité dans les deux dernières décennies de vie professionnelle.

Analyser la « séniorité » dans le champ AFB revient à s’interroger sur les impacts de quatre grands types d’évolutions, qui touchent tout particulièrement à l’horizon temporel, aux compétences des seniors mais aussi aux représentations culturelles de la « séniorité au travail ».

- Les salariés seniors vivent, comme les autres salariés, de profondes transformations sociétales au sein des entreprises : quête de sens et modification des échelles de valeurs, volonté d’autonomie et d’une plus grande horizontalité dans les rapports au travail, volonté d’une plus grande mobilité professionnelle, moins grande fidélité à l’entreprise.
- À ces évolutions sociétales se rattache également la tendance à la diversification des modes de travail, encore accélérée depuis la crise sanitaire : horaires atypiques, horaires variables, essor du télétravail, travail dans des tiers-lieux...
- La rapidité des évolutions technologiques tend à « impacter » différemment les générations. Par leur formation initiale, surtout si elle n’a pas été régulièrement actualisée par la formation continue, les salariés les plus âgés peuvent avoir davantage de difficultés à rester performants face à l’évolution des standards techniques ou en phase avec la maturité numérique de plus en plus forte des clients
- L’évolution des paramètres du système de retraite (tout particulièrement dans le contexte post-réforme des retraites) conditionne largement l’horizon professionnel des seniors : leur capacité à se projeter, à évoluer professionnellement, à entrer dans des dispositifs légaux ou conventionnels d’aménagement de fin de carrières, la rentabilité d’un investissement dans leur développement des compétences, etc..



2. Méthodologie



Saisir la séniorité au travail au sein des banques AFB dans sa complexité et permettre aux parties prenantes des politiques emploi-formation et RH de concevoir des stratégies les mieux adaptées

Afin de répondre à cet objectif central, la méthodologie de travail a reposé sur plusieurs dimensions essentielles :

- **Avoir une bonne compréhension statistique du sujet**
 - *Connaître les spécificités de l'emploi des seniors dans la branche et les dynamiques à l'œuvre*
 - *Croiser et mettre en perspective les données relatives à la population seniors dans la branche et celles relatives aux seniors dans la population des salariés en général*
- **Comprendre l'impact de la récente réforme des retraites sur la dynamique des départs en retraite et les dispositifs de transition emploi-retraite**
 - *Réalisation de simulations à partir des données individuelles + analyse des accords collectifs correspondants et benchmark avec d'autres branches professionnelles*
- **Comprendre les représentations de la séniorité dans le « corps social » des banques AFB**
 - *Réalisation d'entretiens individuels et de focus-groups afin d'élaborer une cartographie des représentations de la séniorité au sein du secteur bancaire*
- **Identifier les principes d'actions portés par les politiques emploi-formation et RH dans les banques et leur mise en application**
 - *Réalisation d'entretiens avec les directions des ressources humaines et les représentants du personnel pour mieux comprendre les pratiques formelles ou informelles en la matière + analyse des accords collectifs*
- **Proposer un plan d'actions**
 - *Atelier de co-construction avec les partenaires sociaux de la branche*



3. Les enseignements de l'analyse statistique



1. Méthodologie et sources utilisées / situation générale des effectifs dans la branche

L'analyse statistique impose naturellement de choisir des seuils. Dans cette partie, les seniors dans la banque seront considérés tantôt comme les 50 ans et plus, tantôt comme les 55 ans et plus, tantôt comme les 45 et plus, selon les données et les documents disponibles.

Pour mener à bien les analyses statistiques, nous avons largement utilisé les données produites chaque année par la branche auprès des établissements bancaires concernant les stocks et flux d'effectifs, notamment par âge.

Effectifs pris en compte :

- Effectif contractuel, inscrit au 31 décembre (rémunéré ou non rémunéré), appartenant à une entreprise adhérente à l'AFB et relevant de la convention collective de la banque,
- En contrat de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée,
- À temps plein ou à temps partiel.

Les alternants ne sont pas pris en compte. Dans la suite de ce chapitre, les données seront issues de cette source en l'absence d'autres précisions.

À Noter : le périmètre des entreprises répondantes pouvant changer légèrement d'une année à l'autre, seuls les ratios (ex : % des seniors dans les effectifs sur un métier) sont véritablement comparables. Les variations des effectifs en niveau, en revanche, sont sujettes à des biais statistiques.

Premier constat : Les effectifs de la branche connaissent une lente érosion depuis les années 2000, en lien avec l'automatisation d'un nombre croissant de tâches (cf. « Les métiers de la banque en 2025 » pour une vision rétrospective remontant à 2010 et les enquêtes annuelles conduites par l'AFB depuis 2015 corrigées de « l'effet périmètre »).

	2010-2015	2015-2022
Taux de croissance annuel des effectifs	-1 %	-1,4 %

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB

C'est donc dans un contexte général de décroissance, lente mais continue, des effectifs qu'il convient d'analyser les évolutions de l'emploi des seniors.

S'agissant des comparaisons entre la branche des banques et les autres branches de l'économie française en termes de proportion de seniors dans les effectifs, plusieurs constats se dégagent :

1°/ Une proportion de seniors dans les effectifs sensiblement plus forte que la moyenne nationale, en lien avec la proportion de cadres particulièrement forte dans la branche des banques (les cadres partent à la retraite plus tard en moyenne que les autres salariés).

2°/ Cette proportion est très proche de celle de la branche des sociétés d'assurance et elle est plus forte que dans les principales autres grandes branches employant un fort taux de cadres.

Proportion de seniors dans les effectifs dans quelques branches fortement employeuses de cadres (données 2022)

	% des 50+	% des 55+
Banques	29,9 %	19 %
Sociétés d'assurance	30 %	18,3 %
Télécom	21,3 %	10,4 %
BETIC	16 %	9,3 %
Moyenne nationale	27,7 %	15,3 %

Source DARES : portraits statistiques de branches (le périmètre « banques » n'est pas exactement le même ici que celui retenu par les enquêtes annuelles de la branche, ce qui explique un léger écart avec les résultats de l'enquête annuelle AFB)

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Une évolution du ratio de seniors qui va à rebours de l'ensemble des autres secteurs économiques sur la période 2015-2022 :

	Ratio seniors 50+ en 2020	Variation 2020-2015 (en points de %)
Banques	29,9 %	- 0,5
Moyenne nationale	27,7 %	+ 1,9

Source : portraits statistiques de branches, DARES, juillet 2022 pour l'ensemble des branches et le niveau 2020 et enquête annuelle AFB pour la variation de la branche AFB entre 2015 et 2020.

Un ratio en légère progression entre 2020 et 2022 (29,7 % en 2022, contre 29,3 % en 2020), de 0,4 point sur le périmètre AFB

Un ratio qui connaît des évolutions différenciées selon les métiers :

Évolution (en pts de %) de la proportion de seniors dans les effectifs de la branche (2022-2015)

	50-54	55-59	60-64	65+	50+
Forces de vente	-1,4	-0,8	+1,0	+0,1	-1,1
Traitement des opérations	-1,5	-1,5	+1,9	+0,3	-0,8
Support	-1,2	+0,5	+1,9	+0,4	+1,6
Total	-1,4	-0,6	+1,5	+0,3	-0,2

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Des seniors inégalement représentés selon les métiers. Répartition des effectifs de seniors 50+ dans les grandes familles de métiers :

	Seniors	Moyenne des salariés de la branche
FV	36,0%	48,6%
TOP	33,3%	27,9%
SUP	27,9%	22,0%
Autre	2,7%	1,6%
Total	100%	100%

Des seniors sur-représentés dans les métiers du traitement des opérations et dans les fonctions support et traitement des opérations (donc plutôt des fonctions de back office), et très sous-représentés dans les métiers des forces de vente.

Top 5 des métiers repères avec le taux de seniors 50+ le plus fort

		Famille métier
Technicien Logistique/Immobilier	65,4%	SUPPORT
Gestionnaire administratif/Secrétaire	63,7%	SUPPORT
Responsable/animateur d'unité ou expert Logistique	47,6%	SUPPORT
Technicien ressources humaines	46,9%	SUPPORT
Chargé d'accueil et de services à la clientèle	44,9%	FORCE DE VENTE

Top 5 des métiers repères avec le taux de seniors 50+ le plus faible

		Famille métier
Chargé de clientèle particuliers	13,7%	FORCE DE VENTE
Chargé de clientèle professionnels	16,3%	FORCE DE VENTE
Conseiller en patrimoine	24,0%	FORCE DE VENTE
Chargé de clientèle entreprises	24,7%	FORCE DE VENTE
Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers	25,1%	FORCE DE VENTE

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Une évolution de la proportion de seniors qui est plutôt due à une diminution relative des effectifs des classes d'âge plus jeunes qu'à une progression du nombre des effectifs de seniors :

Un accroissement du ratio « seniors / (seniors + non-seniors) » peut aussi bien résulter d'une progression du nombre de seniors que d'une diminution du nombre de « non-seniors ». Inversement, une diminution de ce ratio peut aussi bien résulter d'une diminution des effectifs de seniors que d'un accroissement des effectifs de « non seniors ».

Il est dès lors possible de décomposer comptablement la variation du taux de seniors en une contribution de l'évolution des effectifs de seniors et d'une contribution de l'évolution des effectifs de « non seniors ». En décomposant l'évolution du ratio de seniors de cette manière, on aboutit aux résultats suivants au niveau agrégé :

Pour l'évolution de la part des 50 + entre 2015 et 2022 (évolution en points de pourcentage) :

Pour l'évolution de la part des 55+ (évolution en points de pourcentage) :

Contribution de l'évolution des effectifs de seniors	Contribution de l'évolution des effectifs des « non seniors »	Evolution totale de la part des seniors entre 2015 et 2022
-2,7	+1,9	-0,8

Contribution de l'évolution des effectifs de seniors	Contribution de l'évolution des effectifs des « non seniors »	Evolution totale de la part des seniors entre 2015 et 2022
-0,6	+1,6	+0,9

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Ces résultats montrent que la faiblesse relative des évolutions des effectifs des jeunes apporte une contribution positive à la proportion de seniors.

Autrement dit, ce n'est pas parce que les effectifs de seniors progressent que le ratio s'améliore, mais parce que les effectifs des non-seniors régressent plus vite que ceux des seniors dans le contexte de diminution général des effectifs en général que nous avons constaté précédemment.

Cette décomposition entre contribution des seniors et des non-seniors à l'évolution du ratio de seniors peut s'effectuer également dans les trois grandes familles de métiers. Au niveau des trois grandes familles de métiers, on trouve les contributions suivantes à l'évolution du ratio de seniors :

	contrib seniors 50+	contrib non seniors 50+	contrib seniors 55+	contrib non seniors 55+
Forces de vente	-3,0	1,7	-1,2	1,3
Traitement des opérations	-1,8	0,7	-0,4	0,9
Supports	-1,9	3,1	0,2	2,4

On observe que cette situation est vraie pour chaque famille de métiers : en particulier, lorsque le taux de seniors s'accroît (cas des seniors de 55+), cette évolution est due comptablement au déclin relatif des effectifs non seniors et non au dynamisme des effectifs des seniors.

Des femmes un peu plus représentées que la moyenne chez les 50+ (année 2022)

Proportion de femmes seniors 50+	54,5 %
Proportion de femmes dans les effectifs totaux	56,9 %

Des seniors moins diplômés que la moyenne...

	Diplôme au moins bac +2	Diplôme bac+5
Moins de 30 ans	93,7 %	47,8 %
Seniors 50+	77,4 %	35,5 %

...mais occupant des postes hiérarchiquement plus élevés que la moyenne

Proportion de cadres chez les 50+	74,7 %
Proportion de cadres (ensemble)	70 %

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Une montée en puissance des femmes seniors cadres :

Les inégalités d'accès au statut de cadre entre les hommes et les femmes sont persistantes, et plus particulièrement chez les seniors, si on les mesure par l'écart, pour un groupe d'âge donné, entre la proportion de femmes dans ce groupe et la proportion de femmes cadres dans l'ensemble de la population de cadres de cette même tranche d'âge. Par exemple, en cas d'absence d'inégalité H/F spécifiques dans la population des seniors, la proportion de femmes seniors cadres dans l'ensemble de la population des cadres seniors devrait être identique à la proportion de femmes cadres dans l'ensemble des effectifs de la branche.

On constate de ce point de vue des inégalités sensibles malgré une lente réduction de cet écart au cours du temps, comme l'illustrent les tableaux ci-dessous :

	2015	2022	Ecart entre % de femmes de la catégorie et % de femmes cadres dans l'ensemble des cadres de la catégorie -2015	Ecart entre % de femmes de la catégorie et % de femmes cadres dans l'ensemble des cadres de la catégorie -2022
Proportion de femmes cadres chez les cadres de 50+	41,8 %	46,9 %	-12,3	-7,5
Proportion de femmes dans la population de seniors de 50+	54,1 %	54,4 %		
Proportion de femmes cadres dans l'ensemble des cadres	46,6%	49,7 %	-10,6	-7,2
Proportion de femmes dans l'ensemble des effectifs	57,2 %	56,9 %		
Proportion de femmes cadres parmi les cadres chez les moins de 30 ans	47,9 %	47,5 %	-11,7	-7,3
Proportion de femmes dans la population des moins de 30 ans	59,6%	54,8%		

2. Situation générale des seniors dans les banques AFB (suite)

Au sein de la population des seniors, les inégalités H/F pour l'accès au statut de cadre apparaissent beaucoup plus fortes aux âges les plus élevés (60+), même si l'on constate là aussi une diminution de cet écart au cours du temps.

	2015	2022	Écart entre % de femmes de la catégorie et % de femmes cadres dans l'ensemble des cadres de la catégorie - 2015	Écart entre % de femmes de la catégorie et % de femmes cadres dans l'ensemble des cadres de la catégorie - 2022
Proportion de femmes cadres dans les cadres 60+	35,1 %	39,9%	-14,4	-9,3
Proportion de femmes dans les effectifs de 60+	49,5 %	49,2%		

Les seniors et le temps partiel : taux de temps partiel par classe d'âge :

	2015	2022	Évolution 2022-2015	Moyenne nationale tous secteurs 2022	Moyenne 50+ branche AFB pour 2022
moins de 25 ans	0,8%	0,8%	0,0		
25 à 29 ans	2,4%	1,5%	-0,9		
30 à 34 ans	8,7%	6,2%	-2,4		
35 à 39 ans	12,7%	10,7%	-2,0		
40 à 44 ans	13,6%	12,6%	-1,0		
45 à 49 ans	14,9%	10,7%	-4,2		
50 à 54 ans	14,1%	11,1%	-3,1		
55 à 59 ans	16,2%	13,8%	-2,4		
60 à 64 ans	15,7%	14,2%	-1,5	19,1 %	12,7 %
65 ans et plus	7,5%	10,3%	2,8		
Moyenne	11,7%	9,9%	-1,8	17,3 %	

Les seniors de la banque, comme dans les autres branches, travaillent plus fréquemment à temps partiel que la moyenne.

Cette proportion apparaît toutefois beaucoup plus faible que la moyenne nationale.

Pour autant, cet écart avec la moyenne nationale est explicable par la forte proportion de cadres dans cette population. Corrigé de cet effet, cet écart disparaît et la branche de la banque ne se distingue pas des autres de ce point de vue.

3. Les seniors « en mouvement »

Au-delà des constats sur la situation des seniors, les données dont dispose la branche, permettent d'analyser leur situation « en dynamique », à savoir comment ils évoluent dans leur parcours professionnel, vers quels métiers ils évoluent, quel est leur accès à la formation, etc.

Un mouvement de bascule vers les fonctions support :

Proportion de seniors 50+ dans chaque grande famille de métiers :

	2015	2022
FV	23,1%	22,0%
Traitement	36,2%	35,3%
Supports	36,0%	37,6%

Une évolution de la part des seniors dans les 3 grandes familles qui est assez décorrélée de l'évolution générale des effectifs par métiers :

	var part des seniors (en points de %)	var part effectifs totaux (en points de %)
FV	-1,1	-1,4
Traitement	-0,8	1,2
Supports	1,6	1,0

Ainsi, on constate que le part des seniors s'accroît fortement dans les fonctions supports, alors même que la part de ces métiers en général dans les effectifs tend à diminuer. À l'inverse, la part des seniors diminue dans les métiers de traitement des opérations, tandis que ces métiers apparaissent plutôt dynamiques relativement à l'ensemble.

3. Les seniors « en mouvement »

Des ratios de turn-over et d'embauche beaucoup plus faibles pour les seniors de plus de 50 ans que pour les jeunes

	Taux d'embauche en CDI 2022	Taux de départ en CDI hors retraite 2022	Turn-over (hors départs en retraite) 2022
Moins de 25 ans	89,4%	16,7%	53,0%
25 à 29 ans	33,0%	18,2%	25,6%
30 à 34 ans	15,9%	14,6%	15,3%
35 à 39 ans	8,1%	9,4%	8,7%
40 à 44 ans	5,6%	7,0%	6,3%
45 à 49 ans	4,4%	5,4%	4,9%
50 à 54 ans	2,8%	4,1%	3,4%
55 à 59 ans	1,2%	2,9%	2,1%
60 ans et plus	0,4%	4,6%	2,5%
Ensemble	10,0%	8,3%	9,1%

On observe une diminution du taux d'embauche (nb d'embauches CDI / stock CDI) avec l'âge. Par ailleurs, et même si l'on ne dispose pas de données fiables sur ce sujet pour l'année 2015,

les calculs effectués montrent par ailleurs que les taux d'embauche et de turn-over auraient considérablement augmenté pour les moins de 30 ans et très peu pour les plus de 50 ans.

Taux de promotion (données 2022) : un fort ralentissement à partir de la mi-carrière


Moins de 25 ans	25 - 29 ans	30 - 34 ans	35 - 39 ans	40 - 44 ans	45 - 49 ans	50 - 54 ans	55 - 59 ans	60 ans et plus	ENS.
2,8	10,9	13,9	11,9	10,7	8,3	6,1	4,0	2,7	9,0

Sans surprise, on observe une nette diminution du taux de promotion chez les seniors, qui intervient toutefois relativement tôt, dès 45 ans. Il semble bien que la tranche 45-49 ans constitue une catégorie « pivot » au-delà de laquelle les carrières sont fortement ralenties.

3. Les seniors « en mouvement » (suite) : la formation

Les seniors (45+) ont un taux d'accès à la formation assez semblable aux autres salariés. Toutefois, ils se distinguent par la durée moyenne des formations, sensiblement plus courtes, ce qui laisse supposer que les formations qu'ils effectuent sont plus souvent des formations obligatoires (imposées par la réglementation bancaire), ce que confirment d'ailleurs certains entretiens.

	2016	2021
Proportion des formations réalisées par les seniors (45+) – Proportion des seniors (45+) dans les effectifs	-2,0	-2,0
Proportion des heures de formation réalisées par les seniors (45+) – proportion des seniors (45+) dans les effectifs	n.d.	-13

A photograph of a diverse group of people in a meeting. In the foreground, a man in a blue shirt is gesturing with his hands while speaking to a man in a dark suit. The background shows several other people sitting and listening. The scene is set in a modern, well-lit environment.

4. Analyse qualitative - les seniors dans la banque

DÉFINITIONS ET PROBLÉMATIQUES

Les hypothèses et définitions formulées ci-après, sont établies sur la base de 3 séries d'entretiens menées entre juin et août 2023 :

- **25 entretiens individuels avec des responsables de banques (RH et opérationnels) et des représentants de la branche**

Objectifs :

- *comprendre les représentations de la séniorité et de la fin de carrière ; ainsi que leurs évolutions récentes pour les dirigeants et équipes RH du secteur bancaire*
- *décrire les politiques RH et les dispositifs d'accompagnement de fin de carrière*

- **20 entretiens individuels de 45 minutes avec des salariés seniors (entre 47 et 62 ans) d'entreprises du secteur bancaire**

Objectifs :

- *comprendre les vécus de la séniorité et les perspectives des années à venir pour les salariés des entreprises du secteur*
- *établir un niveau de connaissance des dispositifs d'accompagnement des seniors*

- **2 focus groupes intergénérationnels de 8 participants chacun regroupant des salariés d'entreprises du secteur bancaire**

Objectifs :

- *décrire et discuter les stéréotypes liés à la séniorité et à la collaboration intergénérationnelle*
- *discuter la connaissance des dispositifs d'accompagnement des seniors*

Au total, plus d'une cinquantaine de représentants salariés ou employeurs des entreprises du secteur bancaire auront été entendus dans le cadre de la partie qualitative de l'étude.

Séniorité et âge : une différence importante entre la catégorisation des organisations et la perception des individus

Les entreprises du secteur bancaire catégorisent comme « seniors », les salariés ayant dépassé un certain âge : généralement 45, 47 ou 50 ans.

La plupart des personnes interrogées expriment un désaccord quant à cette catégorisation : « à 50 ans on n'est pas vieux ! ».

Notamment pour les « jeunes seniors » (45-55) l'entrée dans cette catégorie de population semble en décalage total avec le dynamisme dont ils font preuve, les ambitions d'évolutions qu'ils caressent, et le nombre d'années qu'il leur reste à travailler jusqu'à l'âge légal de départ à la retraite.

Pour certains, cette catégorisation tend même à précipiter vers un statut qu'ils ne veulent pas endosser : « Après c'est la résidence senior ! ».

Séniorité et ancienneté : les seniors ont acquis une expérience importante du métier et du secteur

Employeurs et employés s'accordent à pointer l'importance de l'ancienneté et de l'expérience dans la définition de la séniorité. Selon les employeurs, la séniorité « *n'est pas une borne d'âge, c'est la combinaison d'un déroulé de carrière et d'un état d'esprit* ».

Les seniors, sont des personnes qui connaissent leur métier. Compte tenu de leur expérience dans le poste ou dans le secteur, ce sont des populations qui possèdent :

- des expertises techniques précises et approfondies
- une connaissance importante de l'entreprise
- un réseau dans le milieu bancaire ou réglementaire en question

Ils revêtent une importance pour l'entreprise puisqu'ils sont les seuls capables de former de manière approfondie les nouveaux entrants.

Les perceptions de la séniorité s'avèrent variées. Aucun des présupposés liés au senior 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 être liés à des expériences individuelles.

« Les seniors ne sont pas à l'aise avec l'informatique »

Pas forcément. Le milieu bancaire est un milieu digitalisé, si certains seniors témoignent avoir besoin d'un peu plus de temps que d'autres pour s'adapter aux évolutions digitales, beaucoup de témoignages mettent plutôt l'accent sur la connaissance importante voire l'appétence des seniors pour les nouvelles technologies.

« Les seniors sont obsolètes »

« Les seniors sont fatigués/usés »

Oui, parfois. Notamment après plusieurs années passées dans des positions d'encadrement d'équipes ou d'activité commerciale, sources de charge mentale importante. En revanche ce n'est pas le cas de tout le monde. La séniorité correspond aussi avec un moment de vie où l'on peut souvent se consacrer à son travail si on le désire.

« Les seniors ne veulent plus bouger »

Pas vraiment. Notamment en ce qui concerne les 45-55 ans, l'entrée dans la catégorie n'est pas synonyme de volonté de frein à la carrière. Au contraire, les personnes témoignent plutôt d'une volonté de bouger encore une, deux, voire trois fois. Les employeurs disent d'ailleurs n'avoir pas de mal à accepter de recruter des personnes seniors.

« Les seniors sont moins adaptables »

Malheureusement cette perception existe. Une partie importante des personnes interrogées témoignent d'une difficulté plus forte qu'en début de carrière à s'adapter aux évolutions et aux outils.

« Les seniors sont moins rapides »

En revanche, cette difficulté est compensée en grande partie par l'expérience, permettant de gagner du temps et de l'énergie sur beaucoup de tâches. Travailler moins vite, mais plus efficacement.

« Les seniors sont fidèles à leur entreprise »

Pas toujours. Si les seniors interrogés témoignent souvent d'une ancienneté importante dans leur entreprise (10, 15, 20 ans), ils peuvent aussi se décrire comme connaissant mieux leurs droits et leurs envies. « *On se laisse moins faire que les jeunes!* »

La dimension intergénérationnelle des équipes est un paramètre du travail normal et généralement appréciée

Les équipes des personnes interrogées sont pour la plupart intergénérationnelles. Il s'agit là d'une caractéristique de base des équipes, qui ne pose pas particulièrement question. La plupart des témoignages dissocient complètement l'âge des membres de l'équipe et l'ambiance de celle-ci.

On s'accorde principalement pour dire que les ambiances de travail sont liées aux individus avec lesquels on a plus ou moins d'affinité, sans que cela soit lié à l'âge.

En ce point, les individus ont tendance à différer du discours managérial et institutionnel, qui pose plutôt la dimension intergénérationnelle comme un facteur important. Pour les directions, la mixité des âges et des expériences serait garante d'une pluralité des opinions et des compétences susceptibles d'améliorer les résultats et l'ambiance de l'équipe.

En revanche la cohabitation peut engendrer des problématiques RH pour les directions, comme celle des différences salariales ou de la formation des équipes.

« Moi, mes collègues, jeunes ou vieux, tant qu'ils travaillent bien... »

« Franchement, ça dépend plus des gens que des générations. Y'en a dans le service, je pourrais être leur maman, et ça le fait »



« Les seniors sont le pilier de ma structure managériale, ils aident les jeunes à acquérir de l'expérience. J'ai besoin d'eux ! »

« J'emmène le petit jeune de l'agence chez les clients avec moi, pour qu'il apprenne le relationnel »

« Quand je suis arrivé sur le poste, on n'a pas eu de tuilage, je n'ai donc eu aucune passation »

Pour les employeurs, l'intérêt principal du caractère intergénérationnel des équipes est de permettre le transfert de compétences importantes entre une population considérée comme experte soit dans des domaines techniques, soit disposant d'un réseau commercial ou de compétences relationnelles difficiles à transmettre autrement que par l'expérience.

Pourtant, les salariés décrivent une relative faiblesse de dispositifs organisés de passation de connaissances. Ce n'est pas pour autant que le transfert ne se fait pas. En effet, il est intégré pour la plupart des personnes interrogées qu'il est normal de ne pas connaître toutes les composantes techniques du métier lorsqu'on est nouveau dans le milieu ou sur le poste. Aussi, le transfert de compétences se fait au fil de l'eau et les plus récents mobilisent les plus anciens en cas de blocage ou de problème.

Ce transfert de compétences apparaît efficace dans la plupart des cas, mais il repose sur la simple bonne volonté des personnes. Sans organisation favorisant le transfert, il est possible de ne pas avoir le temps, de ne pas se croiser assez longtemps, de ne pas oser demander, etc.



Les différents témoignages recueillis font état d'une trajectoire de séniorité à deux vitesses dès lors qu'est dépassée la barrière des 50 ans. Cette trajectoire semble dépendre fortement de deux facteurs : la position occupée au moment du passage dans la catégorie senior, et l'énergie restante pour les personnes. Elle conditionne pour beaucoup de seniors la satisfaction quant à leur dernière partie de carrière.



Les salariés ayant atteint un stade d'encadrement ou d'expertise très fort sur des sujets stratégiques ont de grandes chances de continuer dans leur trajectoire d'encadrement ou de référence technique s'ils le souhaitent. Une évolution ascensionnelle qui s'accompagne souvent d'une hausse de salaire et d'une reconnaissance importante au sein de l'organisation.

Si elles ne le souhaitent pas, ces personnes, déjà en vue dans l'organisation ont plus de facilité que d'autres à travailler leur stratégie de descente en responsabilité progressive avec les RH et le management.



Au contraire, pour les seniors n'ayant pas atteint ce stade et occupant des fonctions de gestion technique en back office ou de représentation commerciale dans les réseaux (conseillers), la perception généralisée est qu'il sera difficile d'imaginer une trajectoire ascensionnelle avant la retraite. Soit parce qu'ils « coûtent trop cher », soit parce qu'une personne moins âgée sera favorisée. Si cette réalité convient à une partie des personnes interrogées (heureuses dans leur métier, ne souhaitant pas endosser plus de responsabilités), elle semble figer l'autre partie dans une position inconfortable. *« Je vais rester, parce que je gagne bien ma vie, mais je continuerai à faire les choses en pilote automatique ».*

Parfois, cette position est même indésirable et les personnes expriment le souhait de quitter l'entreprise pour se lancer dans d'autres activités.



Du point de vue des employeurs, l'incertitude sur la date de départ à la retraite est souvent considérée comme un frein à une politique RH dynamique en faveur des seniors : de ce fait, par exemple, le retour sur investissement d'une formation sur un senior apparaît très aléatoire.

Plus généralement, l'incertitude sur le départ à la retraite est considérée par les DRH comme un facteur de coût en soi pour l'entreprise dans la mesure où elle complique la gestion RH (prévision de masse salariale, rentabilité de la formation, mise en place de plans de successions...). Certains soulignent que c'est précisément l'un des intérêts des dispositifs de transition emploi-retraite que de révéler les volontés du salarié senior concerné (ces dispositifs sont toujours liés à un engagement à quitter l'entreprise à une date convenue à l'avance).



« On a une surreprésentation des seniors sur les fonctions de back office, car ce sont des personnes qui ont parfois été fatiguées par le front office et la relation client »

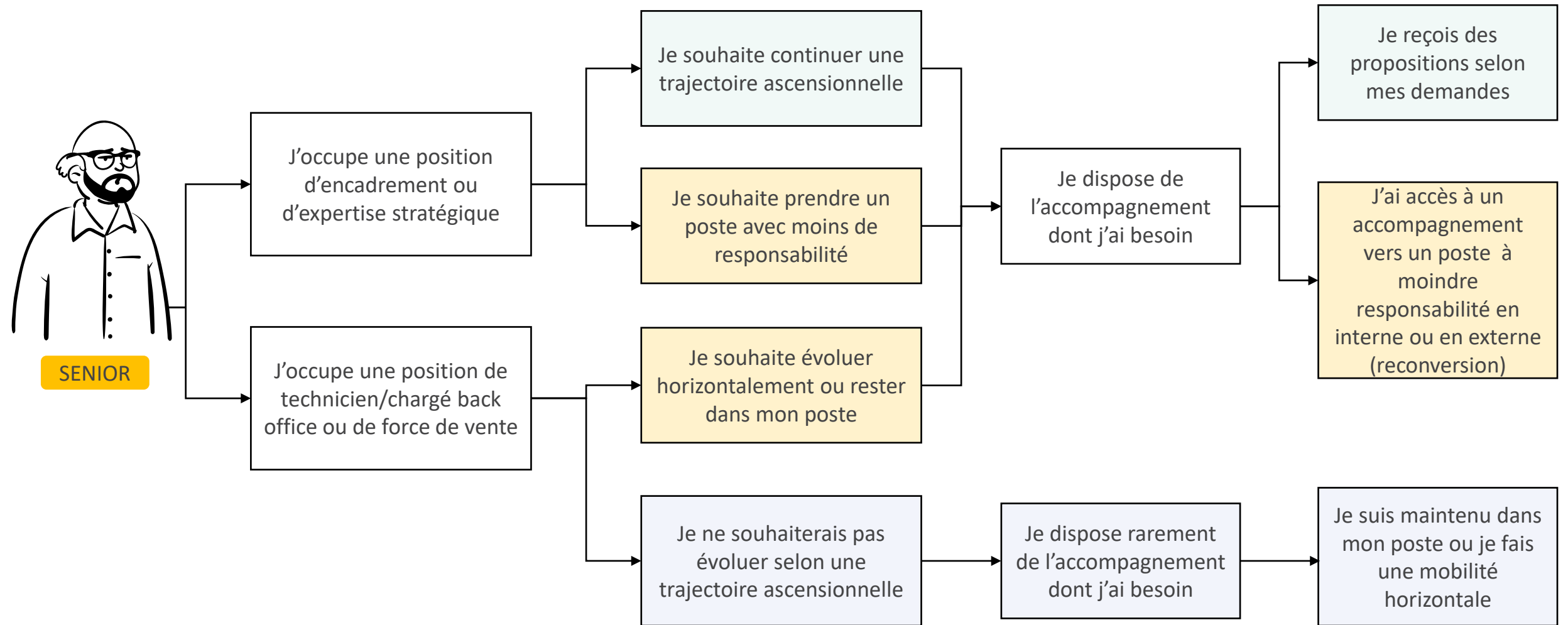
Les employeurs s'accordent à parler d'une surreprésentation des seniors sur les fonctions de back office. En effet face à un certain épuisement lié à la présence en front office et au contact client, le back office permet d'offrir des postes plus spécialisés, avec moins d'échanges téléphoniques en direct avec le client, mais des échanges plus complexes qu'un premier niveau d'information, qui nécessitent une prise de recul et une parfaite maîtrise technique des sujets. L'objectif pour les employeurs est ainsi de pouvoir proposer au réseau un appui sur du back office avec une forte expertise.

Les seniors ont une connaissance globale de l'ensemble des outils et de leur potentielle complexité.



L'entrée dans la séniorité peut marquer la fin de l'évolution professionnelle

Illustration : perception des possibilités qui s'offrent à moi en tant que senior compte tenu de ma position initiale



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.

Une majeure partie des personnes interrogées, font état d'une ancienneté importante dans le secteur, et même dans l'entreprise (10, 15, 20 ans). Beaucoup reconnaissent une trajectoire ascensionnelle au long de leur carrière, leur ayant permis de monter progressivement en compétences et en responsabilité, même si pour une partie non négligeable, cette ascension se voit freinée à partir de l'entrée dans la séniorité.

Cette reconnaissance joue souvent un rôle de fidélisation envers l'employeur, pour lequel on considère majoritairement qu'il a rempli sa part du contrat social implicite. (En tant que salarié, je me plie au rythme de l'employeur, mais en contrepartie, l'employeur me garantit une aide sur ma trajectoire professionnelle). Cette réalité semble en adéquation avec la volonté exprimée fortement par les employeurs de conserver les personnes qui disposent d'une expérience importante dans l'entreprise de manière à garantir les transferts de compétences.

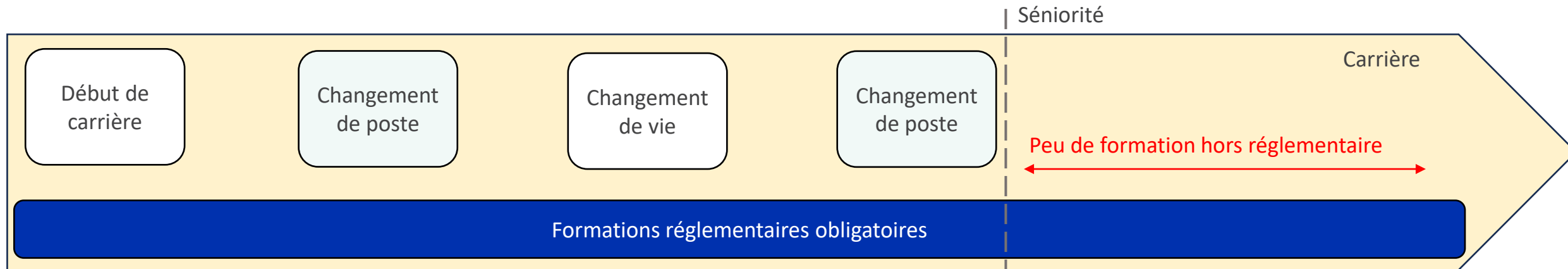
Les salariés notent pour la plupart une attention importante portée par les équipes RH aux moments de rupture dans les carrières. On peut citer par exemple :

- Le moment où les salariés des forces de ventes expriment une volonté de sortir du système de pression commerciale (reroutage vers des fonctions de back-office, alors même que les places y sont de plus en plus rares)
- Le moment où les salariés souhaitent changer de classe d'emploi (VAE, reprises d'études)
- Les changements de postes (formation)



La formation est appréciée mais semble se tarir dans la dernière partie de carrière

Si la plupart des personnes interrogées loue la qualité des formations (e-learning comme présentiel), l'emphasis est mise sur le fait que, hormis pour les notions réglementaires obligatoires, celles-ci sont mobilisées surtout aux moments des changements de postes ou des changements de vie (VAE, reprise d'étude, reconversion).



Les temps privilégiés de formation (hors réglementaire) au long de la carrière sont les évolutions de poste ou de vie selon les personnes.

Cette concentration de la formation autour du réglementaire et des temps spécifiques de la carrière, mise en relation avec la possible stagnation de la carrière à l'entrée dans la séniorité, donne pour une partie des personnes interrogées une sensation que la formation n'est pas accessible aux seniors. On fait les e-learning obligatoires en déplorant l'absence de formations en présentiel permettant les échanges et en considérant qu'à ce moment, l'entreprise ne remplit plus sa part du contrat. (Je fais ce qui arrange l'entreprise mais celle-ci ne s'occupe plus de ma montée en compétences). Ce vécu est renforcé par l'impression d'avoir à batailler, dans ces cas-là, pour obtenir des formations supplémentaires.

En revanche, les seniors interrogés disent avoir, de par la qualité des formations (même réglementaires), des compétences à jour, qui permettent de lutter contre l'obsolescence. Ils considèrent par ailleurs que leurs compétences sont en grande partie utilisées à bon escient et dans leur totalité.

La majorité des seniors interrogés témoigne de conditions de travail qu'elle juge bonnes, voire très bonnes sur le plan matériel. La plupart pointe dans un premier temps la bonne ergonomie des postes et la relative non-pénibilité des métiers exercés, qui permettent d'arriver à un certain âge sans pathologie physique d'une gravité excessive.

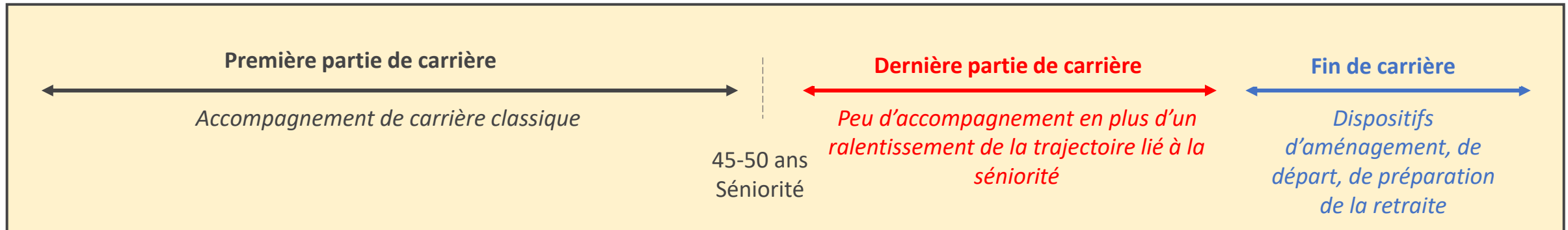
En revanche, le sujet de la santé entraîne souvent la mention de syndromes d'épuisement professionnels à différents niveaux (les mots employés sont « *fatigue, fort stress, burnout, épuisement* », soit parce qu'ils ont été vécus par les personnes, soit parce que celles-ci ont vu un ou plusieurs collègues en être victimes. Cette réalité semble prendre majoritairement place dans les métiers liés à l'activité commerciale.

Cependant, les personnes ne corrélaient jamais ces syndromes d'épuisement avec la séniorité. Lors des entretiens, les premières causes évoquées pour les diverses maladies professionnelles sont plutôt les difficultés relationnelles rencontrées avec le management ou avec des collègues ou les difficultés à tenir une pression commerciale.

Une légère nuance est à apporter cependant, concernant la fatigue liée à l'exercice des fonctions. Une partie des seniors interrogés font en effet état d'une rapidité et d'une adaptabilité moins importante que certains de leurs jeunes collègues (ou en comparaison avec eux même quelques années auparavant). Cette moindre adaptabilité/rapidité à la tâche, est compensée en partie par une connaissance plus approfondie des sujets et des systèmes organisationnels. Elle peut néanmoins entraîner une certaine fatigue au travail, qui ne serait pas présente pour des personnes plus jeunes.

La comparaison entre les discours côté directions et les vécus des salariés seniors semble montrer une décorrélation entre la catégorisation qui est faite de la séniorité, les vécus qu'en ont les personnes (la sensation d'être ou non un senior) et les mesures mise en place pour l'accompagnement des seniors dans l'entreprise.

En effet, si on est senior à partir de 45/50 ans, on se sent rarement en fin de carrière à cet âge. D'un autre côté, l'entreprise concentre une partie importante des mesures pour les seniors sur la toute fin de carrière (aménagement de postes ou de temps de travail, départs anticipés, etc.). La majorité des personnes interrogées semble donc rester dans une zone temporelle d'une dizaine d'années plutôt vide d'un point de vue de l'accompagnement de l'entreprise, mais dans lequel on est malgré tout marqué en tant que « senior ».



Ce temps de dernière partie de la carrière (et non de fin de carrière), peut être vécu difficilement. Les seniors, sont desservis par leur statut, qui peut être synonyme de ralentissement de carrière et d'une raréfaction de l'attention portée par le système RH, tout en ne pouvant pas faire appel aux dispositifs « seniors » qui concernent les individus arrivés à la réelle fin de leur carrière. Ceci explique des aspirations très disparates pour les seniors concernant leur fin de carrière (décrites ci-dessous).

Les dispositifs de fin de carrière sont relativement peu connus avant 60 ans



Compte-tenu des facteurs exposés précédemment, les aspirations des seniors interrogés apparaissent assez disparates. On peut noter principalement :

- La volonté de quitter son poste et son entreprise pour se reconverter
- La volonté de continuer dans la même entreprise et de monter encore en responsabilité (notamment les personnes pour lesquelles cela est possible)
- La volonté de maintenir le poste actuel, soit par envie, soit par facilité, soit par obligation
- La volonté de réduire ses responsabilités ou son temps de travail

Paradoxalement, 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. Cela est dû encore une fois au fait que la catégorie senior est vaste, et qu'une personne de 50 ans n'a que rarement les mêmes aspirations qu'une personne de 60 ans et plus.

« Vous savez, à 50 ans, je ne vais pas encore commencer à penser à ma retraite... »

Les employeurs partagent le constat des salariés sur le manque de communication sur les dispositifs existants. Ils s'accordent de plus à dire que les entreprises n'accompagnent pas bien le sujet de la maladie, sujet parfois inhérent aux fins de carrière.

« Il n'existe pas d'entretiens ou de guides spécifiques sur le sujet de la retraite ou de l'accompagnement à celle-ci »

C'est en partie parce qu'ils n'ont pas de visibilité sur la fin de carrière, et parce qu'ils ne sentent pas venir d'opportunités importantes sur leur dernière partie de carrière, qu'une partie importante des salariés aspire à quitter l'entreprise pour une activité similaire mais indépendante ou pour une reconversion totale.

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'allégement 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 :

« Il y a des entités qui ont une approche qui est celle de l'expertise avec une perte d'expertise relativement forte et qui serait plutôt enclin à retenir des gens qui sont des sachants. À l'autre extrémité, on a des entités qui considèrent qu'elles sont dans une situation de sureffectifs où la dimension quantitative prime et qui ont une approche complètement différente ».

Compte-tenu du poids démographique et de la dynamique de l'emploi des métiers en relation avec la clientèle depuis le début des années 2000, le barycentre des politiques RH reste néanmoins encore centré sur la gestion des fins de carrière et les départs anticipés, objectifs socialement consensuels.

Avant la réforme des retraites de 2023, le sujet de l'emploi des seniors n'était pas identifié comme problématique et les dispositifs RH considérés comme suffisants. La réforme a redynamisé la mobilisation des directions RH sur le sujet, avec dans un premier temps une volonté d'objectiver un certain nombre de ressentis et de remontées de terrain, sur la base d'un diagnostic actualisé. La plupart des entreprises ont initié, ou prévoient d'initier à la rentrée 2023, des travaux d'état des lieux.

Si les perspectives de productivité dans certains métiers encourageraient à accélérer les flux naturels, les difficultés de recrutement, parfois de fidélisation, et les enjeux de transmission des compétences incitent au contraire à la rétention. Cette diversité des objectifs incite les entreprises à une gestion plus décentralisée des politiques RH de gestion des âges.



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 connaîtront pas une suite de carrière linéaire aussi ascendante que ce qu'ils ont vécu. Le sentiment d'un « plafond de verre » lié à l'âge est largement répandu, générant des effets négatifs en termes de motivation, d'engagement.

Un ensemble de facteurs se conjugue pour rendre peu attractifs les évolutions à mi-parcours qui s'éloignent du modèle classique de la carrière managériale linéaire : importance des rémunérations variables, valorisation symbolique des postes à responsabilités managériales... En-dehors de la « voie royale » (et nécessairement restreinte), les mobilités horizontales sont peu accompagnées et peu valorisées, exposant les collaborateurs à un risque de désengagement :

« On n'a pas de programme d'accompagnement de la dégressivité de carrière. On sait pas faire, on a du mal à expliquer à quelqu'un qu'à partir d'un moment dans son parcours il va ralentir mais que c'est pas grave parce qu'il va apporter autre chose ».

« Notre entreprise, ne s'est pas complètement posée toutes les questions : comment je reconnais l'expertise, comment je reconnais les compétences, est-ce que je suis capable de positionner sur des emplois qui correspondent véritablement à un besoin, sans que ça s'apparente ou que ce soit apprécié comme étant un déclassement? »



Pour beaucoup de responsables interrogés, la réforme des retraites combinée à la dynamique du marché du travail offre une opportunité de basculer vers une approche plus globale et positive de la séniorité comme facteur de diversité générationnelle.

Les responsables RH interrogés expriment leur souhait de prendre un peu de recul pour faire le bilan des politiques conduites jusqu'à présent, qui avaient souvent comme défaut de stigmatiser les employés en les classant comme "seniors" à un certain âge. Au lieu de cela, ils cherchent à adapter leurs politiques et communications pour éviter de mettre les employés dans des cases prédéfinies en fonction de leur âge.

C'est qu'on a besoin de tous en fait. On a mis un « S » à notre politique diversités volontairement parce que le sujet des diversités, on doit le traiter aussi dans sa globalité, pas le traiter en silos. Et donc l'approche seniors, c'est exactement la même approche.

Beaucoup reconnaissent cependant que jusqu'à présent la diversité au regard de l'âge restait le parent pauvre de la politique diversité et que beaucoup reste à faire en la matière. La lutte contre les stéréotypes liés à l'âge est décrite par les responsables d'entreprises interrogés comme un défi de taille, surtout en comparaison avec la lutte contre les stéréotypes liés au genre. Beaucoup soulignent que la discrimination fondée sur l'âge est plus insidieuse et difficile à combattre, et qu'à l'heure actuelle les pratiques déviantes restent peu détectées.

En devenant moi-même senior, je commence à comprendre aussi, mais c'est beaucoup plus larvé. Le sentiment aussi qui se dégage, quand j'ai beaucoup écouté de collaborateurs c'est que, grosso modo, jusqu'à 45 ans, on vient te chercher, et après, il faut faire son chemin soi-même. Il faut aller se vendre de nouveau parce qu'on coûte cher, parce qu'on a des stéréotypes sur l'efficacité, sur le dynamisme, les nouvelles technologies.

A photograph showing a man and a woman shaking hands over a table. The man is on the left, seen in profile, wearing a dark suit. The woman is on the right, wearing a grey blazer and a white top with a gold necklace. They are both smiling. On the table are several coffee cups, a smartphone, and a small vase with dried flowers. The background is a bright window with a view of a city.

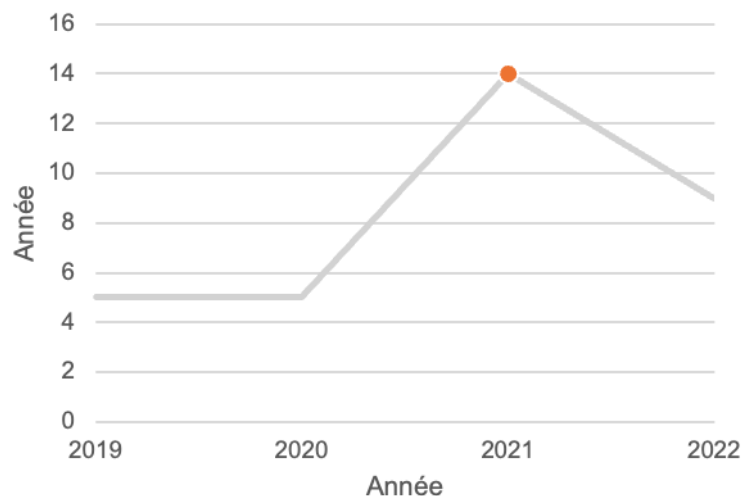
5. La question des seniors dans les accords collectifs

Analyse des pratiques entérinées par accord

Première approche des accords d'entreprises signés dans la branche depuis 2019

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 1^{er} janvier 2019... Sur 1101 accords au total.

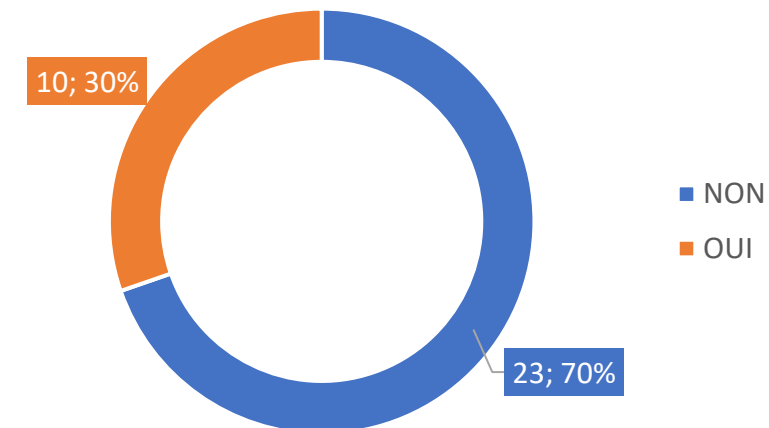
Un « pic » de signatures en 2021



Les entrées thématiques sur le sujet

Thème accord	Nombre d'accords
GEPP	7
Egalité professionnelle	5
Egalité professionnelle & QVT	5
Contrat de Génération diversité	4
Emploi des seniors	3
Fins de carrière	3
Compte Epargne Temps	1
Temps de travail	1
Télétravail	1
Total général	33

Seulement 10 accords avec des objectifs chiffrés en termes de taux d'emploi ou de recrutement



1. Des seuils d'âges variables en fonction des thèmes :

Certains accords, monothématiques, déterminent des seuils d'âge fixes pour l'ensemble des mesures qu'ils contiennent :

45 ans	« Sont considérés comme collaborateurs « seniors », les salariés en poste à partir de 45 ans ».	Oney Bank SA (GEPP 2020)
50 ans	« La direction et les organisations syndicales conviennent dans cet accord de parler de séniorité à partir de 50 ans. »	La Banque Postale (égalité pro et diversité, 2020)
55 ans et plus	« Cet accord s'applique aux jeunes qui sont définis comme les collaborateurs ayant moins de 30 ans. Il s'applique également aux seniors dont le terme recouvre l'ensemble des collaborateurs de 55 ans et plus ».	Banque Française Mutualiste (Accord générationnel 2022)
57 ans et plus	« Le terme « seniors » s'applique dans le cadre du présent accord aux salariés âgés de 57 ans et plus »	Allianz Banques (fins de carrière, 2020)

Les accords plurithématiques précisent des seuils d'âges 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 :

« Considérant le recul de l'âge légal de départ à la retraite et l'augmentation de l'espérance de vie, les parties retiennent le seuil de 50 ans pour définir la catégorie des collaborateurs dits « Seniors ». Néanmoins, certaines dispositions concernent des tranches d'âges spécifiques de salariés seniors ; les parties sont convenues donc de préciser dans le présent accord pour chaque disposition les salariés seniors concernés. Enfin, certaines dispositions sont applicables aux salariés âgés d'au moins 45 ans. »	BNPP securites services (contrat de génération 2020)
---	--

2. Un accent mis sur les dispositifs d'aménagement et d'anticipation des fins de carrière

Sur les 33 accords étudiés, 21 contiennent des dispositifs d'aménagement des fins de carrière avec des formules variées de réduction de l'activité : les temps partiels de fins de carrière sont les plus fréquents, les incitations à la retraite progressive très peu présentes (1 seul accord).

L'accès à tous ces dispositifs est a minima conditionné par un engagement ferme du salarié sur sa date de départ en retraite.

Dispositif	Exemple de mécanismes	Conditions
Temps partiel de fin de carrière (« Temps partiel seniors », « Retraite progressive entreprise »)	<ul style="list-style-type: none">- Hebdomadaire ou annualisé- Réduction de l'activité (généralement 80%, voire 60%)- Compensations : prime, salaire > quotité temps travaillé, cotisations patronales à 100%- Combiné parfois avec mécénat fin de carrière	<ul style="list-style-type: none">- Ouvert aux salariés dans les 2 ou 3 ans précédant le départ- Sous réserve de s'engager sur une date de départ en retraite convenue à l'avance avec l'employeur- avec des limitations pour réduire l'impact en termes d'organisation du travail : exclusion des managers, et/ou plafonnement à 25% des effectifs par équipe
Congés de fin de carrière	<ul style="list-style-type: none">- 70% du salaire de base annuel brut- 14 mois à 100% du temps de travail- 10 mois à 0%	Sous réserve de s'engager sur une date de départ en retraite convenue à l'avance avec l'employeur
Départs anticipés	<ul style="list-style-type: none">- Mobilisation du CET- Bonification du CET, cumul solde congés- Conversion en temps de l'indemnité de départ à la retraite	Sous réserve de s'engager sur une date de départ en retraite convenue à l'avance avec l'employeur
Retraite progressive	<ul style="list-style-type: none">- Prise en charge de la part patronale liée aux cotisations supplémentaire vieillesse sur la base d'un temps complet (régimes de base et complémentaire)	Sous réserve de s'engager sur une date de départ en retraite convenue à l'avance avec l'employeur

Bien que le dispositif légal « Contrat de Génération » ait été abrogé par les Ordonnances de 2017, une dizaine d'accords s'inscrivent de manière volontariste dans ce cadre, en reprenant une partie des dispositions des accords signés avant 2017.

« Bien que ce dispositif ne fasse plus l'objet de négociations obligatoires, les parties signataires ont souhaité ouvrir des négociations afin de maintenir - en les aménageant - certaines des mesures prévues dans l'accord arrivé à échéance » BNP Securities services (2021)

Jusqu'au 30 septembre 2019, l'Entreprise disposait d'un accord à durée déterminée relatif au contrat de génération. Ce dispositif, s'intégrait dans le cadre de l'Accord National Interprofessionnel du 19 octobre 2012 et par la loi n° 2013-185 du 1^{er} mars 2013, lequel a été supprimé dans le cadre de l'ordonnance Macron du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations du travail.

CACEIS (2019)

Ce type d'accord combine ainsi les différents volets classiques des accords contrats de génération :

- Engagements en faveur de l'insertion des jeunes
- Engagements en faveur de l'emploi des seniors : recrutement, développement des compétences et accès à la formation
- Engagements en matière de maintien dans l'emploi (équilibre démographique) et de prévention santé
- Aménagement des fins de carrières et transition activité-retraite, dispositifs de transmission des compétences

4. Objectifs et indicateurs de suivi

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. Voici un échantillon.

Thème	Objectifs	Indicateurs de suivi
Équilibre générationnel	Maintenir la pyramide cible sur une période de trois ans.	<ul style="list-style-type: none">- (1) Variation de la pyramide réalisée vs la pyramide cible. (2) Typologie des départs dans la catégorie des collaborateurs /collaboratrices de plus de 50 ans. (3) Répartition des recrutements par âge- Pourcentage de salariés âgés de 55 ans et plus par rapport à l'effectif présent au terme de l'accord.
Emploi des seniors	5% des embauches en CDI doivent concerner les 50+ 12% des recrutements externes en contrat à durée indéterminée et mobilités internes Groupe réservés aux collaborateurs âgés de 50 ans et plus	<ul style="list-style-type: none">- % et nb de salariés de 50+ recrutés en CDI
Développement des compétences et accompagnement carrière	100% d'entretiens de gestion de carrière pour les salariés dans les trois ans précédents l'âge légal de départ à la retraite	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de salariés, dans les trois ans précédant l'âge légal de départ à la retraite, invités à un entretien de gestion de carrière pendant les trois années de l'accord.- Nombre de demandes de bilan de compétences formulées par les salariés âgés de 45 ans et plus et acceptées par l'Entreprise au 31/12 de l'année.
Télétravail	Possibilité de télétravailler davantage de jours dans la semaine pour les 50+ (3 contre 2 jours de droit commun)	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de seniors qui passe à 3 jours télétravaillés
Accès à la formation	Maintenir un taux de formation proportionnel au taux de formation de l'ensemble des collaborateurs de l'Entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Taux de collaborateurs /collaboratrices de 50 ans et plus ayant suivi une formation ou une activité similaire- Taux d'accès à la formation des +46 ans

5. Une prise en compte limitée des biais de perception de l'âge et de l'aspect « culturel » du regard porté sur les seniors :

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) :

« Œuvrer au changement des mentalités et à la valorisation des expertises reconnues des seniors :

(BPCE, GEPP 2022)

Dans un contexte de report progressif de l'âge de la retraite, il est indispensable de veiller au regard porté sur les seniors et de valoriser l'âge comme un atout au regard de la richesse que peut apporter l'expérience, notamment en termes de réseau, d'investissement et de connaissances pour les entreprises de la Communauté. Le CMR sera formé au sujet de la mixité intergénérationnelle des équipes »

«La Société juge prioritaire de mettre l'accent sur l'harmonie des relations entre managers et collaborateurs/collaboratrices de différentes générations, qui peuvent approcher cette relation hiérarchique de manière très différente, et donc non optimale. Par ailleurs, la Société voit dans le partage d'expertise non seulement une source importante et facilement accessible de développement pour les collaborateurs, mais également une opportunité de réseauter et de créer un environnement de travail collaboratif et enrichissant. Dans ce contexte, la Société lancera au plus tard début 2021 une opération de sensibilisation aux approches interpersonnelles et à la relation managériale des générations X, Y et Z

(Crédit Suisse, Egalité pro et QVT, 2021)

Signe des progrès à accomplir, certaines formules ne sont parfois pas dénuées de stéréotypes ! :

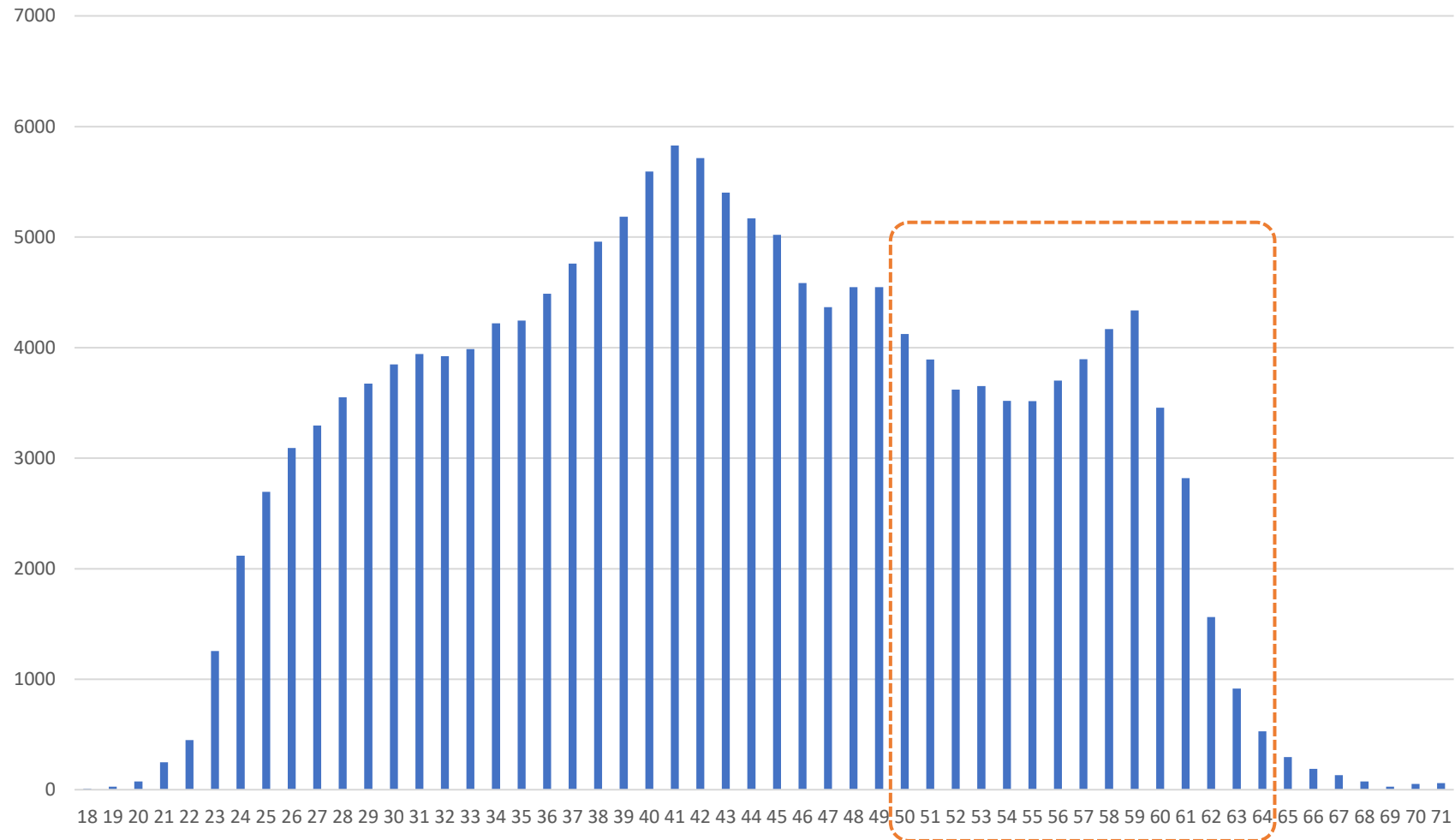
« De par la nature même de l'activité de banque en ligne, de la prépondérance des postes de conseillers de clientèle et des besoins de compétences dans le digital ou le traitement des données, les postes proposés correspondent peu aux compétences et aux aspirations professionnelles de populations plus âgées. » (Boursorama, accord GEPP et mixité 2022)

6. L'impact de la réforme des retraites et les enjeux des transitions emploi-retraite



6.1 La réforme des retraites/ Impact sur les projections de départ dans la branche AFB

Effectif par âge



Au 31/12/2022 :

Les 50 - 64 ans représentent 29,2% contre 30,1% des actifs français (population nationale)

La tranche 55-64 ans représente 17,7 % de votre population.

Banques AFB

41,3%

Des personnes parties en retraite ont bénéficié d'un dispositif de départ anticipé.

6,2%
ont 60+

Des salariés AFB ont aujourd'hui plus de 60 ans. La majorité d'entre eux sont éligibles à la retraite progressive.

26,6 %

Des personnes parties en retraite l'ont fait après 63 ans = rachat de trimestres possible pour certains d'entre eux.

62,3

Âge moyen de départ à la retraite. 7,2 mois plus tôt que la moyenne CNAV.

National

19,6%

62,9%

Nous avons commencé par retraiter votre fichier en ne retenant que les salariés âgés de 55 ans et plus.

33 191 collaborateurs de 55 ans et plus (base répondants).



Retraitement des datas
Uniquement les CDI
Suppression des expatriés
Suppression des MET REP 27 et 28



31 416 salariés après retraitement (5,3% en moins).

Nous avons ensuite appliqué les hypothèses suivantes pour nos calculs :

- Départ au plus tôt (mesures et retraite) le 1er janvier 2024.
- Départ à la retraite dès l'atteinte du taux plein.
- Charges patronales de 50 %.
- Charges salariales de 23 %.
- **Tous les salariés éligibles partent dans la mesure dès qu'ils remplissent les conditions pour en bénéficier.**
- Les calculs de mesures ne tiennent pas compte des coûts de remplacement des collaborateurs qui bénéficient d'une mesure.

L'objectif de cette étude était d'estimer les flux de départs à la retraite sur les prochaines années avec et sans réforme des retraites.

Pour cela, nous avons :

- Étudié les habitudes de départ à la retraite des salariés de la branche AFB.
- Projeté salarié par salarié les futurs départs à la retraite sans réforme en accord avec les habitudes constatées et en tenant compte de la réforme Touraine.
- Appliqué la nouvelle législation ligne par ligne pour déterminer la nouvelle date de départ à la retraite.

En moyenne, en 2022, les salariés du secteur bancaire sont partis à la retraite à **62,3 ans**. En 2021, au niveau national, ce chiffre était de **62,9 ans**.

Nous avons scindé votre population en fonction de deux critères :

- Femme / Homme
- 26 métiers repères

Cela nous a donné 52 catégories de population pour lesquelles nous avons calculé l'âge moyen de départ à la retraite. Cet âge moyen est compris entre 61,03 ans (hommes techniciens ressources humaines) et 64,42 ans (hommes concepteurs et conseillers en opérations et produits financiers).



Critère Femmes / hommes :

Sur le sujet de la retraite, nous pensons que le sexe est un critère pertinent.

En effet, les typologies de carrière entre les hommes et les femmes sont encore différentes pour les populations partant à la retraite actuellement. Ces différences de carrière ont un impact significatif sur les habitudes de départ à la retraite.

Ainsi, en 2021, les femmes salariées partaient en moyenne 6 mois après les hommes. Cet écart tend à se résorber rapidement.

Néanmoins, dans le secteur de la banque, ce rapport est inversé, avec un départ en moyenne à **62 ans pour les femmes et 62,6 ans pour les hommes**, soit un delta de 7,2 mois.

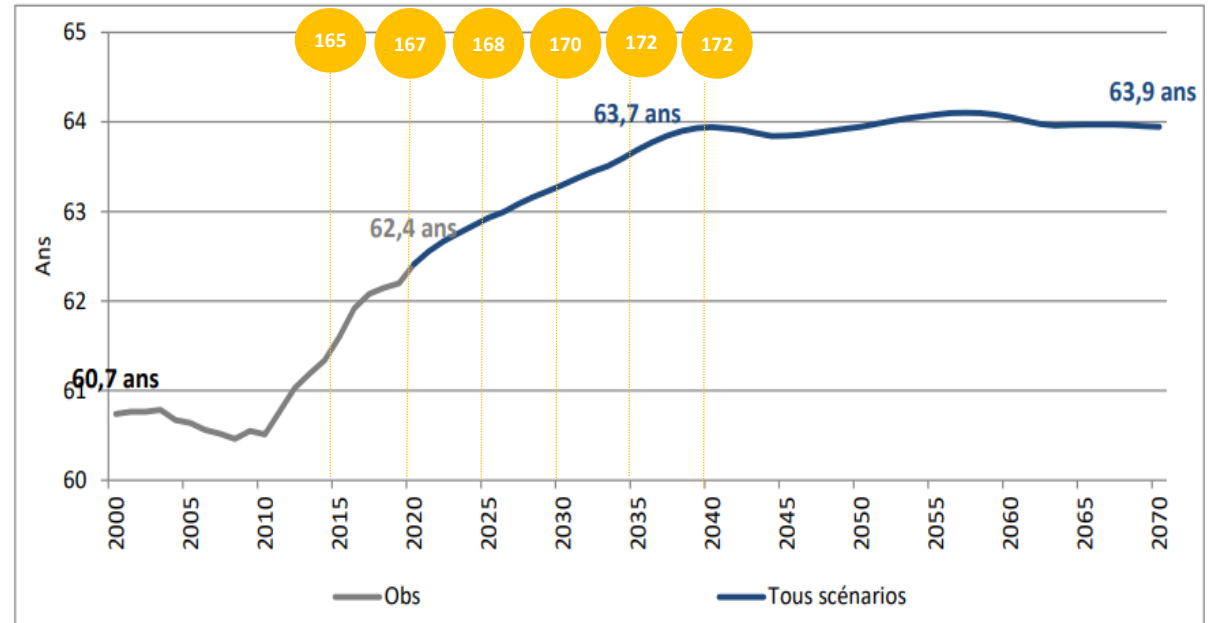
La réforme Touraine, votée en 2014, n’a à ce jour pas produit tous ses effets. Elle portait progressivement le nombre de trimestres requis pour bénéficier d’une retraite à taux plein à 172 trimestres (43 annuités).

Même sans réforme du 14 avril 2024, le conseil d’orientation des retraites (COR) anticipait une augmentation significative de l’âge moyen de départ à la retraite (62,4 ans en 2020 à 63,9 ans en 2040).

Réforme Touraine

1948	160	1961	168
1949	161	1962	168
1950	162	1963	168
1951	163	1964	169
1952	164	1965	169
1953	165	1966	169
1954	165	1967	170
1955	166	1968	170
1956	166	1969	170
1957	166	1970	171
1958	167	1971	171
1959	167	1972	171
1960	167	1973	172

Âge moyen conjoncturel de départ à la retraite



Sources : DREES, modèle ANCETRE, projections COR – septembre 2022.

Génération	Âge d'ouverture des droits (*) avant la réforme	Âge d'ouverture des droits (*) après la réforme	Durée d'assurance requise avant la réforme	Durée d'assurance requise après la réforme
Né en 1960	62 ans	62 ans	167	167
Né entre le 1er janvier 1961 et le 31 août 1961	62 ans	62 ans	168	168
Né entre le 1er septembre 1961 – 31 décembre 1961	62 ans	62 ans et 3 mois	168	169
Né en 1962	62 ans	62 ans et 6 mois	168	169
Né en 1963	62 ans	62 ans et 9 mois	168	170
Né en 1964	62 ans	63 ans	169	171
Né en 1965	62 ans	63 ans et 3 mois	169	172
Né en 1966	62 ans	63 ans et 6 mois	169	172
Né en 1967	62 ans	63 ans et 9 mois	170	172
Né en 1968	62 ans	64 ans	170	172
Né en 1969	62 ans	64 ans	170	172
Né en 1970	62 ans	64 ans	171	172
Né en 1971	62 ans	64 ans	171	172
Né en 1972	62 ans	64 ans	171	172
Né en 1973	62 ans	64 ans	172	172

La réforme de retraites du 14 avril 2023 vient modifier les conditions de départ à la retraite de deux manières :

L'âge légal est repoussé de 62 à 64 ans

Le rythme d'augmentation progressive du nombre de trimestres nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein, déjà planifiée par la réforme Touraine (20 janvier 2014), est accéléré.

En contrepartie la réforme renforce le dispositif de carrière longue.

À noter également que la réforme ne modifie pas les âges de départs relatifs aux dispositifs d'invalidité, d'inaptitude (62 ans) et d'incapacité (60 ans).

Méthodologie :



Nous ne disposons pas des carrières de chaque salarié concerné et même si c'était le cas l'analyse de chaque situation demanderait des ressources très conséquentes (il faudrait alors procéder par échantillonnage mais cette option ne nous est de toute façon par offerte). Par conséquent, nous avons dû procéder en prenant un certain nombre d'hypothèses. Sans rentrer dans les détails, les principales hypothèses sont :

Nous ajoutons à l'âge moyen constaté la réforme Touraine.

Puis nous ajoutons l'accélération Touraine prévue par la réforme des retraites de 2023.

Si la date trouvée est supérieure au nouvel âge légal, nous retenons cette date.

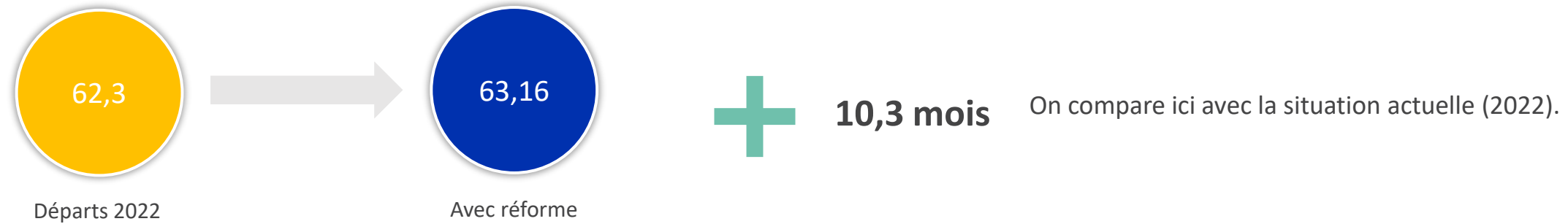
Dans l'hypothèse où la date trouvée est inférieure au nouvel âge légal, deux cas de figure sont possibles :

- Soit l'âge de départ à la retraite moyen constaté pour cette catégorie de collaborateurs est en carrière longue auquel cas nous gardons l'âge obtenue après accélération Touraine,
- Soit il s'agit d'un départ classique (62 ans ou après) auquel cas nous gardons le nouvel âge légal.

Cette méthode nous permet de garder un certain nombre de catégories de populations en carrière longue tout en appliquant un impact différencié catégorie par catégorie. La limite de cet exercice consiste principalement dans le fait que la réforme introduit un certain nombre de nouveaux dispositifs de départs anticipés dont l'impact est difficile à estimer.

Projections de l'impact de la réforme sur les 55 ans et plus (des répondants)

Projection des habitudes de départ à la retraite de la population de 55 ans et plus (population des répondants). Il s'agit de l'âge moyen des départs à la retraite de la population des répondant de + de 55 ans (stock 2022).



Même sans réforme de 2023 l'âge moyen de départ à la retraite aurait reculé de 3,8 mois pour la population des 55 ans et plus.

Solidité des résultats :

En moyenne, sur la population des 55 ans et plus, l'âge de départ passerait de 62,62 ans (en tenant compte de l'augmentation du nombre de trimestres prévue initialement par la réforme Touraine de 2014) à 63,16 ans soit approximativement une augmentation de 6,48 mois.

Si cet écart peut paraître faible pour une réforme qui à terme décale de 2 ans l'âge légal il est pourtant comparable aux résultats de l'étude d'impacts annexés au projet de loi de réforme des retraites. En effet, l'étude d'impact prévoit un décalage de 6 mois en moyenne (pour une population pleinement impactée et en tenant compte de l'aménagement des mesures de départ anticipée).

Cet impact limité est dû à plusieurs facteurs :

- Un facteur démographique puisque les générations qui arrivent à la retraite sont rentrées de plus en plus tardivement sur le marché du travail,
- Un facteur réglementaire avec la préexistence d'une réforme en cours de mise en place qui augmentait le nombre de trimestres requis pour bénéficier d'une retraite à taux plein (réforme Touraine).
- Un autre facteur réglementaire puisque la réforme ajoute un nombre significatif de situations qui permettent de partir à la retraite avant l'âge légal.

Ainsi, l'écart est relativement faible puisqu'il est à comparer avec une situation où le recul de l'âge effectif de départ à la retraite était déjà largement observé et anticipé. En effet, sans réforme, les projections du COR prévoyaient un recul de l'âge moyen de départ à la retraite à 64 ans d'ici la fin des années 2030.

De plus, les effets du décalage de l'âge légal seront en partie compensés par l'introduction de nouveaux dispositifs de départs anticipés qui n'existaient pas dans l'ancienne réglementation. Il s'agit notamment de l'ajout de 2 formules de départs anticipés carrières longues (62 et 63 ans) et le maintien des départs pour inaptitude et invalidité à 62 ans.

À noter que l'impact de ce dernier point est difficile à anticiper. Si nos hypothèses tentent d'en tenir compte autant que faire se peut, il est probablement sous-estimé dans nos projections comme dans celles de l'étude d'impact.



Avec projection
de la réforme
Touraine

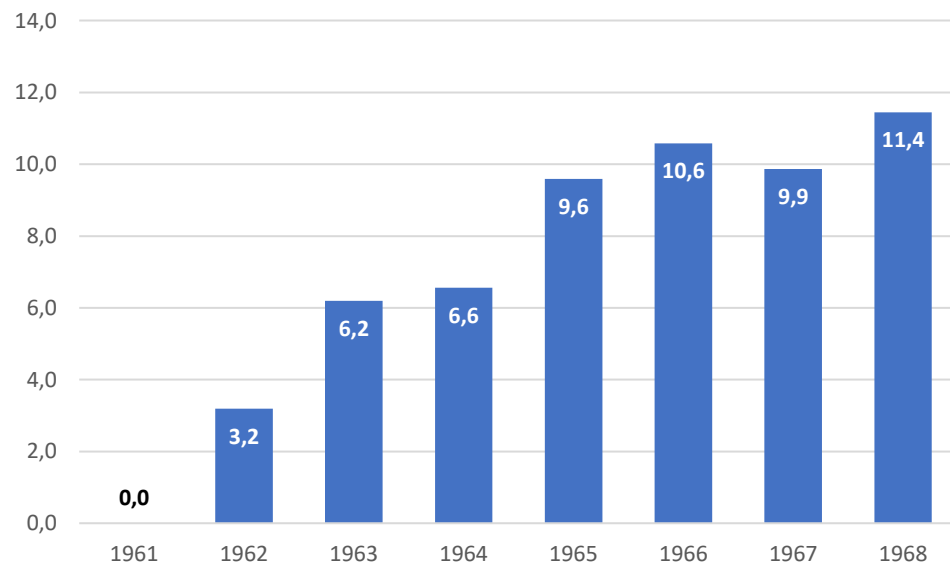


Avec réforme



6,5 mois contre 6 mois dans l'étude d'impact

Décalage en mois de l'âge moyen de départ à la retraite suite à la réforme par génération



L'impact sera plus important pour les générations les plus jeunes. En effet, le rythme d'entrée en vigueur de la réforme induit nécessairement que les générations les plus jeunes seront les plus touchées. Il y a donc une montée en puissance de la réforme qui va progressivement allonger les carrières des salariés de la branche.

Si nous comparons nos résultats avec la population nationale, il apparaît que les salariés de la branche seront plus impactés par la réforme.

Par exemple, si nous nous comparons pour la génération 1966 avec les résultats de l'étude d'impact annexés au projet de loi de réforme des retraites la différence est nette :

Génération 1966	Sans réforme	Avec réforme	Delta	Delta en mois
Âge moyen étude impact	63,3	63,8	0,5	6
Âge moyen étude AFB	62,5	63,3	0,9 = 0,8	10,6 = 9,6

La population du secteur, née en 1966, qui part en moyenne plus tôt qu'au niveau national (- 9,6 mois) subira un impact de la réforme plus important (+ 10,6 ? 9,6 mois au lieu de + 6 mois).

Hypothèse et méthodologie – effectifs par famille de métier et par métiers repères des 55 ans et plus (répondants).

Familles de métiers	Effectifs	Métiers repère		Effectifs
Traitement des opérations bancaires	5 764	1	Gestionnaire de back office	2 944
		2	Spécialistes des opérations bancaires	1 448
		3	Responsable/animateur d'unité ou d'activité de traitement bancaire	1 372
Risque et contrôle	3 173	4	Analyste Risques	1 477
		5	Contrôleur périodique/permanent	1 696
Gestion administrative, logistique, immobilier	2 130	6	Gestionnaire administratif/secrétaire	1 223
		7	Technicien logistique/immobilier	539
		8	Responsable/animateur d'unité ou expert logistique	368
Commerciale	11 569	9	Chargé d'accueil et de services à la clientèle	2 323
		10	Chargé de clientèle particuliers	2 671
		11	Chargé de clientèle professionnels	1 032
		12	Chargé de clientèle entreprises	1 287
		13	Conseiller en patrimoine	1 098
		14	Responsable/animateur d'unité commerciale (Banque de détail)	2 077
		15	Opérateur de marché	356
		16	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers	725
Informatique/ Organisation/Qualité	4 887	17	Informaticien/chargé de qualité	1 200
		18	Responsable informatique/organisation/qualité	3 687
Juridique/fiscalité	338	19	Juriste/fiscaliste	338
Contrôle de gestion	272	20	Contrôleur de gestion	272
Comptabilité	856	21	Technicien comptabilité/finances	243
		22	Spécialiste/responsable comptabilité/finances	613
Ressources humaines	1 298	23	Technicien ressources humaines	423
		24	Specialiste/responsable ressources humaines	875
Marketing/communication	1 129	25	Gestionnaire marketing/communication	295
		26	Specialiste/responsable marketing/communication	834
Total	31 416	-	-	31 416

Projections des départs avec la nouvelle réglementation - résultats

Âge moyen de départ à la retraite avec et sans réforme des retraites pour la population 55 ans et plus, par sexe et par familles de métiers.

Familles de métiers		Traitement des opérations bancaires	Risque et contrôle	Gestion administrative, logistique, immobilier	Commerciale	Informatique/ Organisation/Qualité	Juridique/Fiscalité	Contrôle de gestion	Comptabilité	Ressources humaines	Marketing/ communication
Sans réforme	Femmes	62,03	62,47	62,69	62,20	62,74	64,00	62,69	62,24	62,30	62,44
	Hommes	62,44	63,24	62,62	62,89	63,37	64,22	63,58	63,21	62,39	62,92
	Total	62,18	62,88	62,66	62,51	63,13	64,08	63,09	62,69	62,32	62,66
Avec réforme	Femmes	62,46	63,30	63,23	62,78	63,39	64,42	63,40	62,81	62,97	63,30
	Hommes	62,90	63,69	63,13	63,43	63,83	64,59	64,00	63,69	63,11	63,49
	Total	62,62	63,51	63,20	63,07	63,66	64,48	63,67	63,22	63,00	63,38
Delta	Femmes	5,22	9,91	6,54	6,90	7,70	5,03	8,60	6,88	8,09	10,23
	Hommes	5,53	5,41	6,19	6,45	5,51	4,52	5,09	5,73	8,59	6,89
	Total	5,33	7,50	6,42	6,70	6,33	4,85	7,03	6,34	8,21	8,71

Si, en moyenne, l'augmentation de l'âge de départ reste limitée (+6,48 mois) certaines familles de métiers vont être plus touchées que d'autres. Il s'agit principalement des fonctions support : **RH et Marketing /communication**. À noter que ces familles de métiers ne sont pas les plus importantes en termes d'effectifs même si regroupées elles représentent 2 427 collaborateurs. À noter également, l'impact significatif pour la famille de métier **Risque et contrôle** qui représente un effectif important (3 173, soit 10,1 % de la population totale).

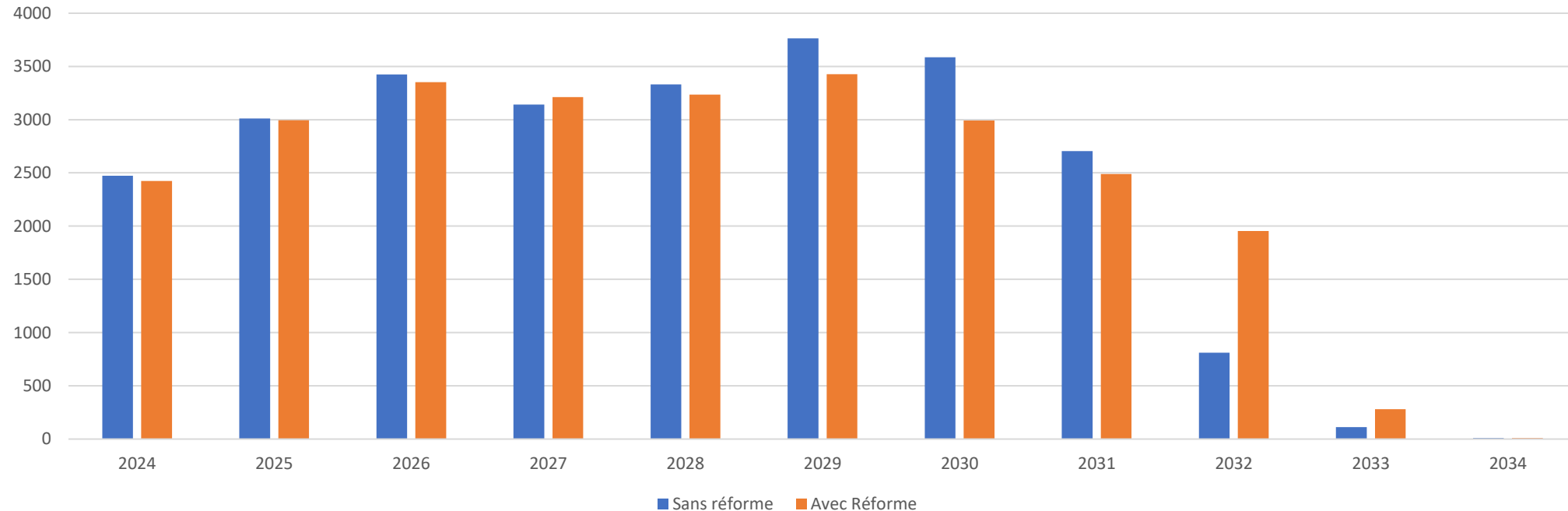
Les fonctions back office **Traitement des opérations bancaires**, (18,3 % de la population totale) et **juridique** seront quant à elles moins impactées.

Concernant les différences d'impact entre les hommes et les femmes : Tous métiers confondus les femmes sont plus impactées puisqu'elles voient leur âge moyen passer de 62,3 ans à 63 ans (+ 8,4 mois). Dans le même temps, les hommes verront leur âge moyen décalé de 63 à 63,5 (+ 6 mois). Néanmoins, les femmes continueront à partir en moyenne plus tôt que les hommes dans le secteur.

Ce constat se retrouve dans les familles de métiers avec des écarts d'impact important entre les hommes et les femmes pouvant aller jusqu'à 3,5 mois (**contrôle de gestion**) et même 4,5 mois (**Risque et contrôle**).

À noter que ces écarts d'impact entre les hommes et les femmes ont un effet attendu de la réforme des retraites puisqu'il a également été anticipé par l'étude d'impact annexée au projet de réforme des retraites. Au niveau national, la hausse sera plus marquée pour les femmes (+ 7 mois) que pour les hommes (+ 5 mois).

Nombre de départs à la retraite année par année avec et sans réforme des retraites pour la population 55 ans et plus



Sur la population considérée (55 ans et plus), l'impact sur les cohortes de départ à la retraite sera faible puisque les départs de l'année N s'ils sont en partie reportés sur l'année N+1 bénéficient des reports de l'année N-1. Tous les ans (à l'exception de l'année 2027), la population avec réforme est sensiblement plus faible que sans réforme.

Le rattrapage a lieu en fin de période (2032 et 2033) puisque la population actuelle des 55 ans et plus serait, sans réforme, quasi entièrement partie avant.

6.2 Les transitions emploi-retraite / Benchmark des accords avec d'autres secteurs

Présentation du panel étudié – les entreprises

Sur 541 accords figurant dans notre base de données (Diot-Siaci) tous secteurs confondus, 366 contenaient des mesures de transition emploi-retraite (68%).

Voici la présentation du panel des entreprises ayant intégré des mesures d'âges dans leurs accords (GEPP, PSE-PDV-RCC ou accord dédié). 31 accords figurent dans les secteurs banques et assurances :

Les différents types d'accords

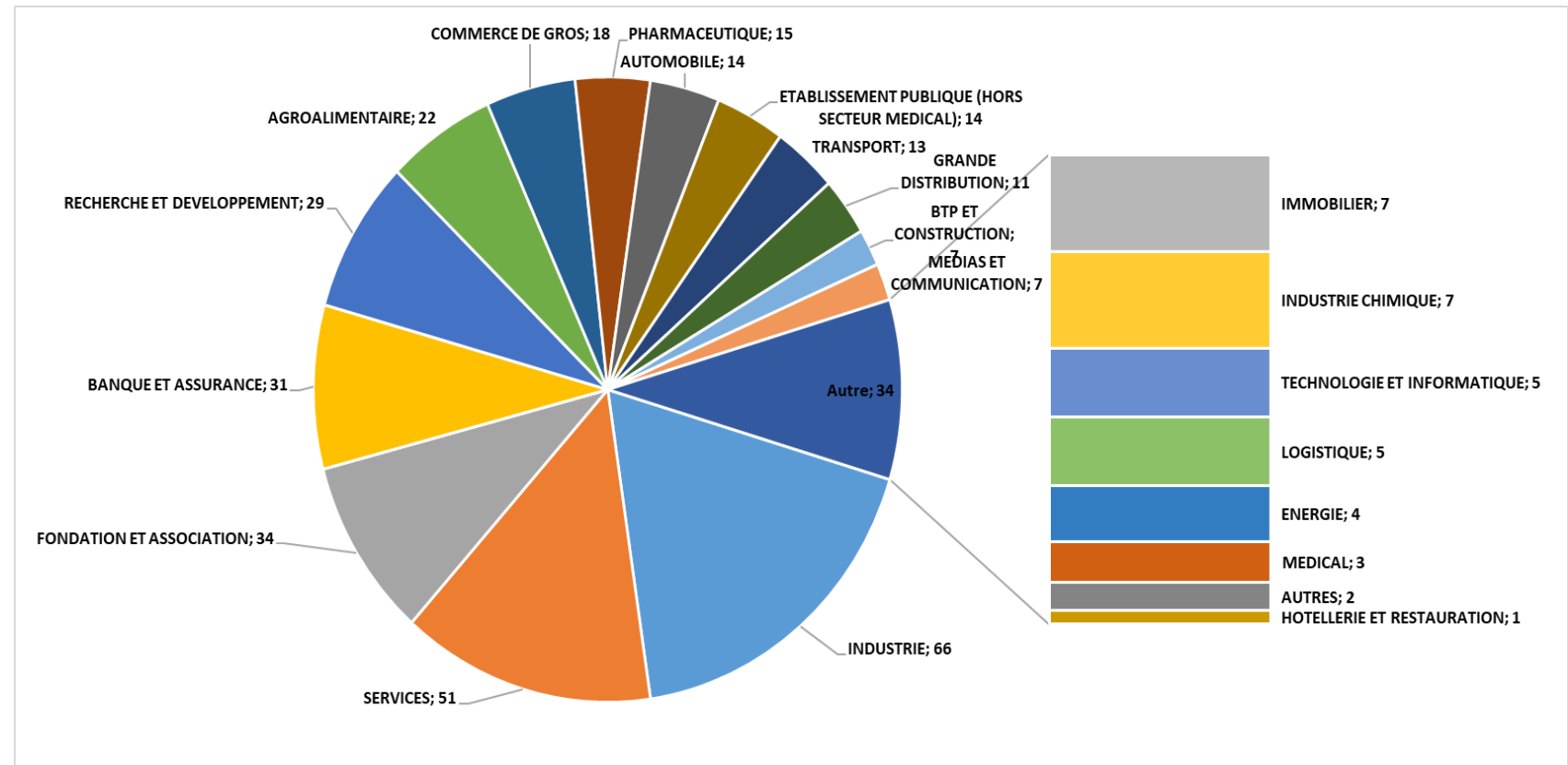
Les accords de type GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) sont obligatoires dans les entreprises de 300 salariés et plus et doivent être renouvelés tous les 4 ans maximum.

Un accord GEPP va généralement poursuivre des objectifs d'amélioration des fins de carrières et de transmission des compétences entre générations. Les mesures mises en place dans ce cadre sont habituellement moins coûteuses que pour les accords de type PSE-PDV-RCC.

Les accords de type PSE (plan de sauvegarde de l'emploi), PDV (plan de départ volontaire) et RCC (rupture conventionnelle collective) sont des accords ponctuels mis en place généralement lorsque l'entreprise traverse des difficultés.

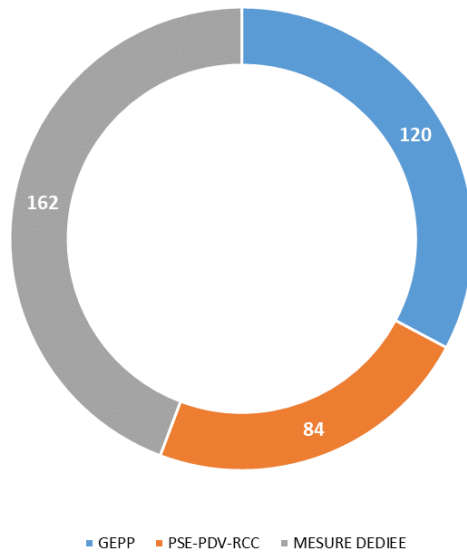
Ils sont très encadrés et ont souvent pour objectif d'encourager voir d'imposer des départs. Les mesures de transition emploi retraites mises en place dans ce contexte sont généralement plus coûteuses que dans le cadre d'une GEPP.

Répartition par secteur d'activité (en nombre d'accords)

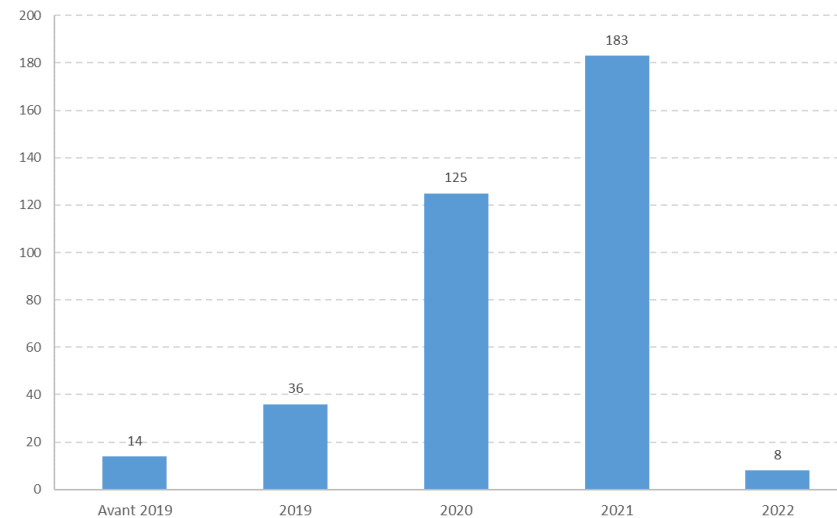


Les accords étudiés contenant des mesures d'âge ont des caractéristiques différentes :

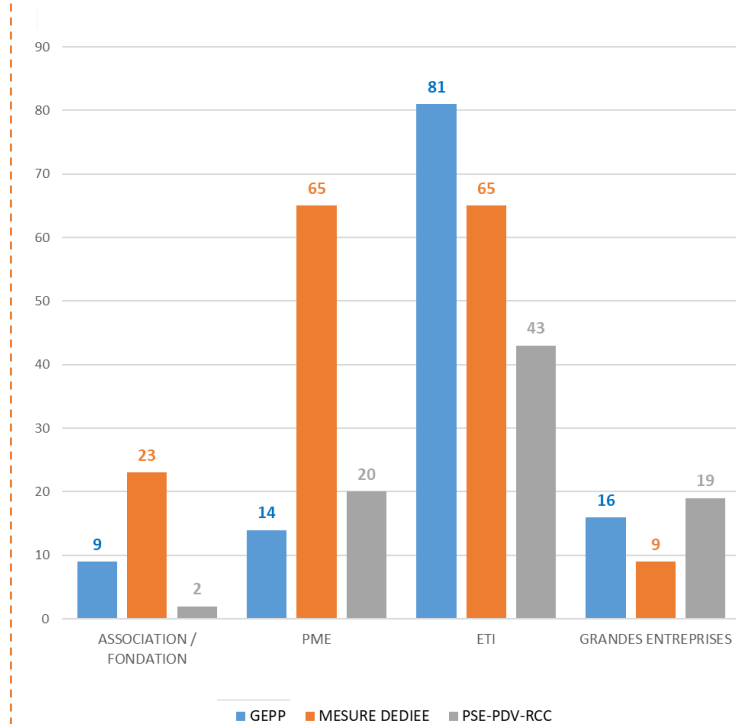
Répartition par type d'accord



Répartition par année de signature



Répartition par taille d'entreprise



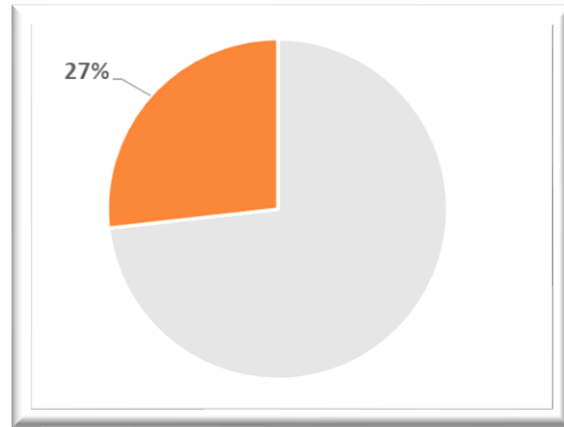
Notre panel s'arrête à début 2022 ce qui explique la faible représentation pour l'année 2022.

Les accords dédiés sont majoritaires dans notre panel. Néanmoins, cela s'explique en grande partie par la persistance d'accords de génération qui aujourd'hui ne sont plus obligatoires. Ce type d'accord qui avait pour vocation d'organiser les fins de carrière est remplacé par la GEPP. La GEPP devrait donc devenir dans les années à venir le type d'accord le plus utilisé pour la mise en place de mesures de transition emploi retraite

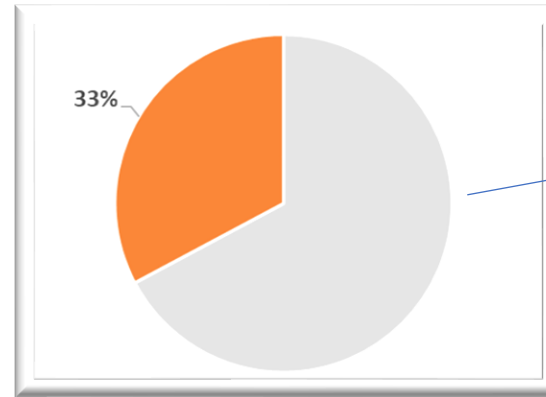
Présentation du panel étudié – les mesures rencontrées

Dans les 366 accords, voici les mesures les plus présentes :

Accords proposant une mesure de CFC



Accords proposant une mesure de retraite progressive

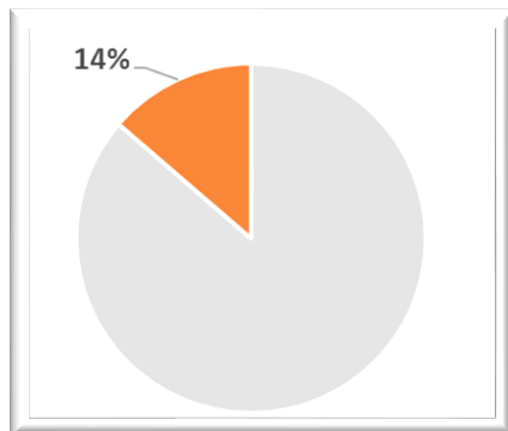


58% des accords proposent une mesure de temps partiel senior

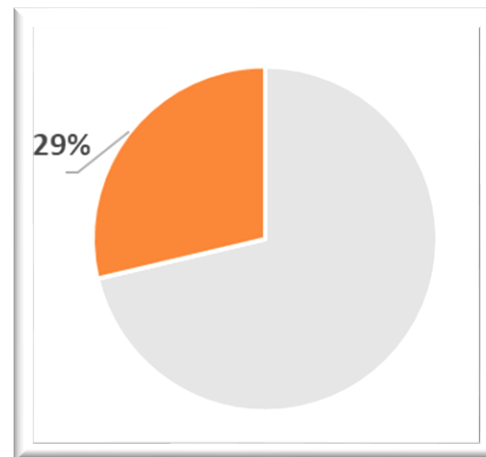
La mesure la plus proposée reste le temps partiel de fin de carrière.

Cette mesure est peu coûteuse et semble en adéquation avec les aspirations des salariés à « lever le pied » en fin de carrière.

Accords proposant une mesure de rachat de trimestres



Accords proposant une mesure de majoration de l'IDR



Néanmoins, même s'il n'existe à notre connaissance aucune étude sur le sujet, il semble que ces mesures restent peu utilisées par les salariés.

	Tous secteurs %	Secteur Banque assurance	Comparaison
TPS	58,4%	71,0%	++
CFC	27,1%	19,4%	-
Rachat	13,7%	6,5%	--
IFC	29 %	32,3%	=

L'utilisation du Temps partiel senior est surreprésenté dans le secteur alors que le rachat de trimestres et les CFC sont significativement plus rares.

L'utilisation de la mesure de majoration d'indemnité de départ à la retraite est quant à elle comparable aux autres secteurs.

6.3 Les transitions emploi-retraite dans la branche AFB après la réforme des retraites : Retraite progressive, congé de fin de carrière, rachat de trimestres, indemnité de départ en retraite

Nous avons étudié plusieurs scénarios de mise en place de mesures de transition emploi retraite. À chaque fois, nous appliquons la mesure aux salariés répondants de 55 ans et plus.



Nous avons simulé
la mise en place
des mesures
suivantes :

- Retraite progressive
- Congé de fin de carrière
- Rachat de trimestres
- Majoration d'indemnité de départ à la retraite

Le paramétrage de ces mesures (durée de la mesure, niveau de maintien des rémunérations, nombre de trimestres rachetés...) est effectué en fonction de notre benchmark et est expliqué ci-après.

Ces simulations nous permettent de déterminer le nombre de personnes potentiellement éligibles, les coûts et économie associée, les durées moyennes de portage.

La retraite progressive est un dispositif qui permet aux salariés de travailler à temps partiel tout en percevant une partie de leur retraite.

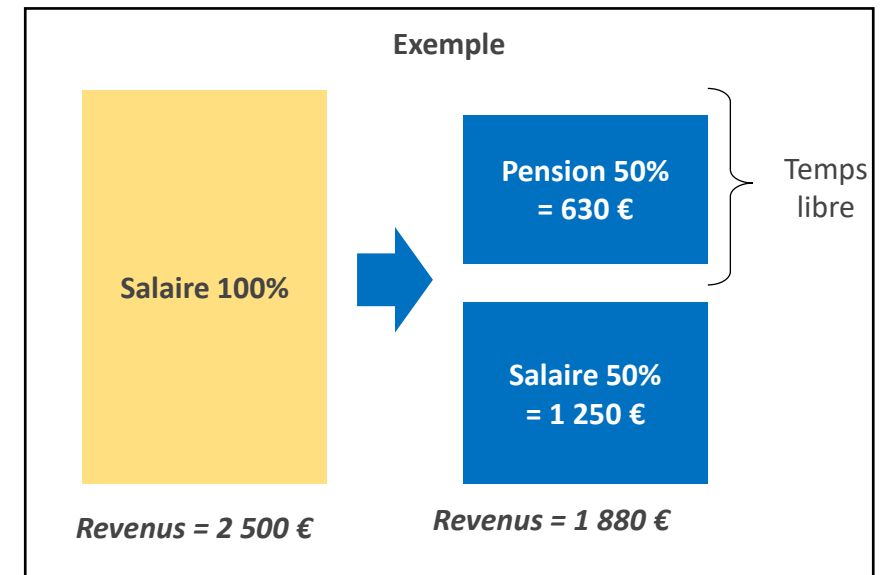
Ce dispositif est ouvert aux salariés qui :

- Ont atteint l'âge légal de départ à la retraite moins deux ans (entre 60 ans et 62 ans en fonction de l'année de naissance),
- Justifient d'au moins 150 trimestres d'assurance,
- Réduisent leur temps de travail et bénéficient d'un temps partiel entre 40% et 80% de temps travaillé.

La pension de retraite progressive est calculée en fonction :

- Des droits à la retraite acquis à la date de départ en retraite progressive
- Du temps de travail effectué : Le montant est inversement proportionnel au temps travaillé (un salarié qui bénéficie d'un temps partiel à 80% touchera 20% de sa pension de retraite).

La période travaillée en retraite progressive permet la validation de droits à la retraite. Au moment du départ définitif en retraite les droits acquis pendant cette période viendront augmenter le montant de la retraite.



Peu de modifications :

- 2 ans avant l'âge d'ouverture des droits (soit en cible 62 ans)
- Toujours 150 trimestres de durée d'assurance
- Extension à la Fonction publique
- L'employeur aura un **délai de 2 mois pour refuser un passage à temps partiel** pour bénéficier d'une retraite progressive. Le refus devra être **justifié par l'incompatibilité du temps partiel avec l'activité économique de l'entreprise**. À défaut de réponse dans les 2 mois le temps partiel est considéré comme accepté.



Cette dernière modification va rendre très compliqué le refus d'un temps partiel pour retraite progressive. De plus, le délai de prévenance est très court. Cela risque donc de créer des problèmes d'organisation.

Les employeurs auront à gérer, dans des délais très courts, des départs à temps partiel imposés par leurs salariés. Il est donc recommandé de mettre en place des mesures d'amélioration de la retraite progressive pour inciter les collaborateurs souhaitant en bénéficier à se déclarer bien en amont de leur départ à temps partiel.

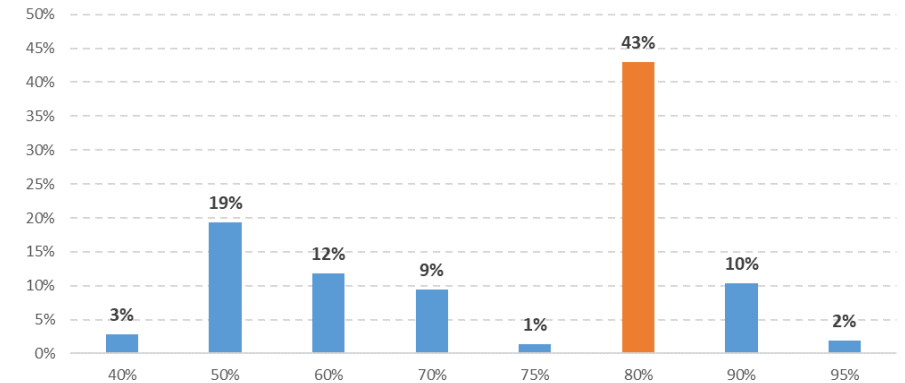
En effet, si avec la réforme il est difficile de refuser un temps partiel pour bénéficier d'une retraite progressive, il est toujours possible de proposer des mesures attractives qui améliorent nettement le dispositif réglementaire et dont le bénéfice est soumis à une procédure de candidature qu'il est alors possible de paramétrer (délai de prévenance plus long, temps de travail prédéfini...).

Temps travaillé : 80 %

C'est ce qui est le plus souvent proposé aux salariés.
C'est habituellement plus facile opérationnellement à mettre en œuvre que des temps de travail plus court.

Benchmark

Répartition du temps travaillé pendant le TPS



Maintien des cotisations retraite dans le cadre d'une retraite progressive

Financement	Part
employeur	32,52%
mixte	25,77%
Pas de maintien	41,72%

Nous restons prudents avec cette donnée car le maintien des cotisations retraite sur une base 100 n'est pas toujours indiqué dans l'accord pour les TPS.

Benchmark

Maintien des cotisations retraite base temps plein à la charge exclusive de l'employeur.

Ce n'est pas nécessairement une pratique « marché » mais c'est ce que nous préconisons. Une mesure de transition vers la retraite n'est acceptable que si elle n'impacte pas ou peu la retraite.

De plus, proposer un financement mixte (employeur et salarié) revient à réduire le montant net du salaire ce qui doit à minima être expliqué aux collaborateurs concernés.

Pas de rémunération plus élevée que le temps travaillé.

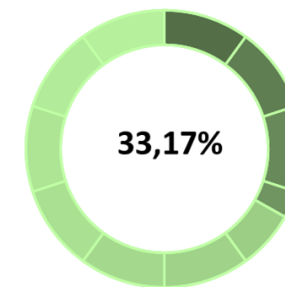
À ce stade nous n'avons pas estimé de mesure avec le maintien d'un salaire supérieur au temps travaillé.

Tout dépend de l'objectif fixé par l'entreprise qui met en place une telle mesure.

Si l'objectif est de faire des économies importantes de masse salariale, l'employeur aura intérêt à rendre sa mesure la plus attractive possible. Cela permettra d'augmenter le nombre de candidats. Dans ce contexte la mise en place d'une rémunération supérieure au temps travaillé semble pertinente.

Si l'objectif est uniquement de mieux encadrer les départs en retraite progressive et d'obtenir de la visibilité sur les futurs départs, le maintien d'une cotisation retraite sur la base d'un temps plein peut être suffisant.

Décorrélaiton des revenus avec le temps travaillé



1/3 des TPS analysés propose une rémunération supérieure au temps effectivement travaillé.

Nombre de personnes éligibles	Durée moyenne	Economie de masse salariale	Coût du maintien des cotisations retraites
26 163	1,67	848 500 676 €	203 407 284 €

Nous estimons que **26 163 collaborateurs de 55 ans et plus seront éligibles** à une mesure favorisant la retraite progressive soit **83,3 % de la population** des plus de 55 ans. Les non-éligibles sont principalement des collaborateurs qui sont ou seront éligibles à un départ à la retraite à taux plein au plus tard le 01/01/2024 (hypothèse de départ dans les mesures au plus tôt à cette date).

Nous avons estimé la **durée moyenne de retraite progressive à 1,7 ans**. Cette durée correspond à l'écart moyen être l'âge légal moins 2 ans à la date estimée de départ à la retraite à taux plein.

Le congé de fin de carrière est un dispositif qui vise à permettre aux salariés qui le souhaitent de cesser complètement leur activité avant leur départ à la retraite. Dans un congé de fin de carrière le salarié reste dans les effectifs, son contrat de travail est généralement suspendu et il perçoit un revenu de remplacement qui correspond à une fraction de son revenu d'activité.

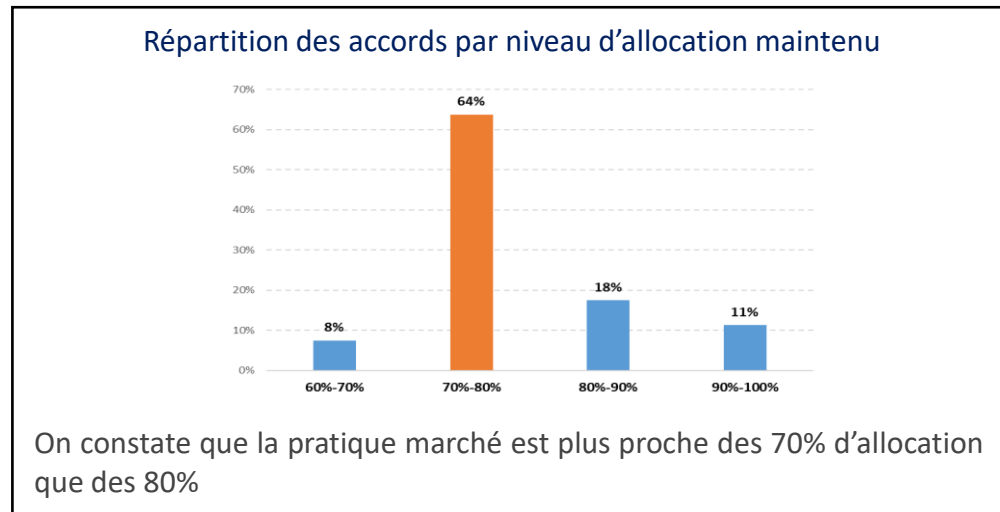
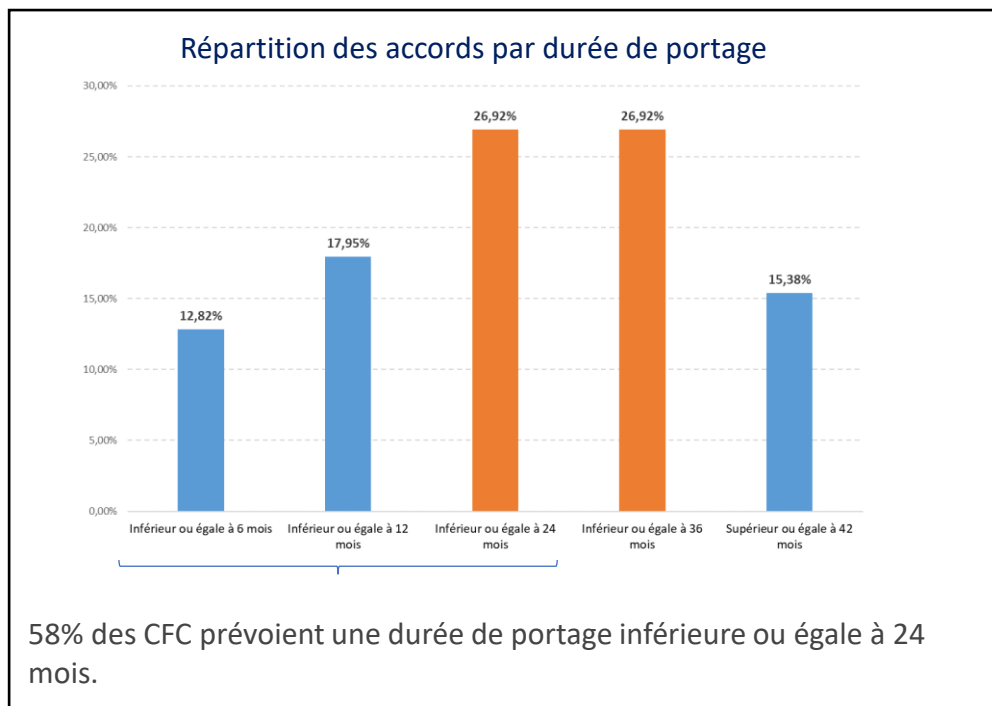
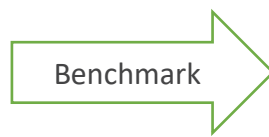
Le CFC n'est pas réglementé et l'accord qui le met en place doit donc définir entre autres :

- Le revenu de remplacement
- La durée maximum du CFC
- Les conditions d'éligibilité
- Le niveau de maintien de la protection sociale (retraite, mutuelle, prévoyance...)

Certains dispositifs sont financés à 100% par l'employeur alors que d'autres peuvent être financés ou cofinancés par le collaborateur via l'utilisation de l'indemnité de départ à la retraite et/ou du CET.

Part du salaire versé : 70% (base, prime et variable)

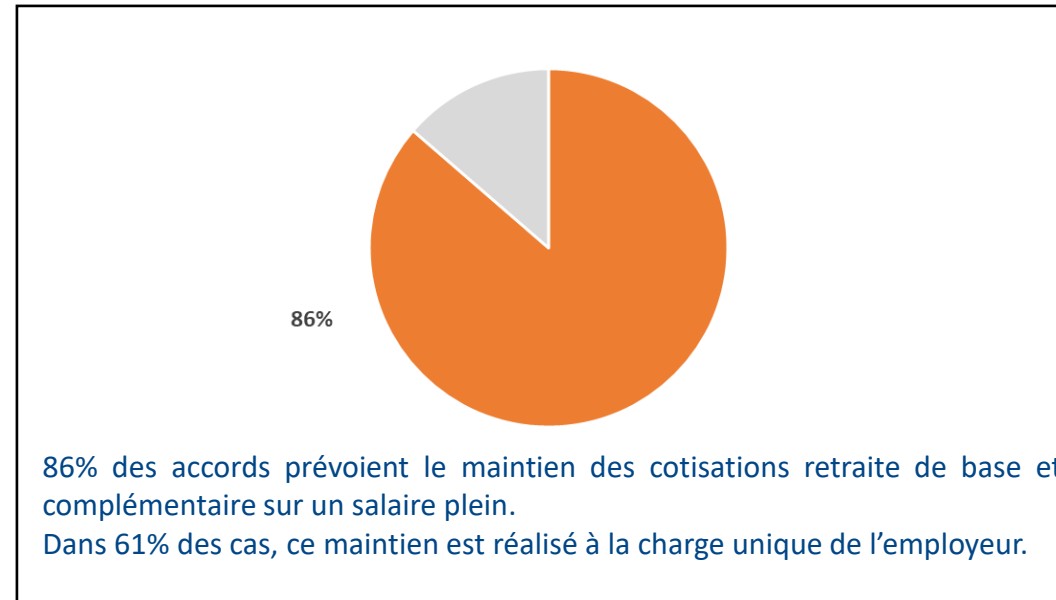
C'est ce qui est le plus souvent proposé aux salariés. Proposer moins de 70% est problématique car cela s'approche du montant d'ARE (allocation de retour à l'emploi approximativement 65%).



Durée : 2 ans maximum.

Cette durée correspond au Benchmark. Néanmoins, la durée peut varier de manière très significative en fonction du type d'accord et des objectifs recherchés. Ainsi dans les accords de type PSE, PDV ou RCC, les durées observées sont, en général, plus longues.

Maintien des cotisations retraite sur une base 100



Maintien des cotisations sur une base 100% à la charge de l'employeur.

Il s'agit également d'une pratique « marché » dans ce type de mesure. Comme pour la retraite progressive, ne pas financer intégralement le maintien revient à diminuer le montant net de revenu versé dans le cadre du congé de fin de carrière. Le salarié qui s'attend à recevoir 70% de son salaire net ne reçoit finalement que 64% à 66% du fait du maintien des cotisations.

Nous préconisons donc de financer à 100% le maintien des cotisations quitte à baisser un peu le montant de l'allocation de CFC.

Quel que soit le cas de figure, il est important de bien préparer sa communication vers les salariés pour leur donner la meilleure visibilité possible sur la manière dont la mesure les impactera.

Éligibles	Durée moyenne	Coût	Coût du maintien des cotisations retraite	Économies
83,3%	1,8	3 869 985 293 €	244 295 808 €	1 309 571 114 €

Le nombre d'éligibles est le même que pour la retraite progressive puisqu'il est possible pour les mêmes personnes, à savoir tous collaborateurs partant à la retraite après le 01/01/2024. Par contre la durée moyenne est différente puisque la date de début n'est pas nécessairement la même : 2 ans avant l'âge légal pour la retraite progressive et deux avant la date du taux plein pour le CFC.

Le CFC peut à la fois être vu comme un coût (part du revenu maintenu sans production correspondante) et comme une économie (diminution du revenu versé dans le cadre du CFC). La manière dont le CFC est apprécié dépend de l'entreprise, et de ses objectifs.

Le coût du maintien des cotisations retraite est ajouté au coût global mais est retiré aux économies.

Attention, il s'agit d'une économie brute des remplacements des salariés qui en bénéficient.

Rachat de trimestres – rappel du fonctionnement

Le rachat de trimestres (versement pour la retraite) est un dispositif réglementaire qui permet de compléter les trimestres validés au cours de sa carrière en contrepartie du versement d'une somme d'argent à la caisse de retraite.

L'objectif d'un rachat de trimestres est de permettre un départ à la retraite à taux plein plus rapide. Néanmoins, il ne permettra jamais de partir avant l'âge légal.

Un assuré qui a déjà tous ses trimestres à l'âge légal n'aura donc aucun intérêt à racheter des trimestres.

Les périodes rachetables sont :

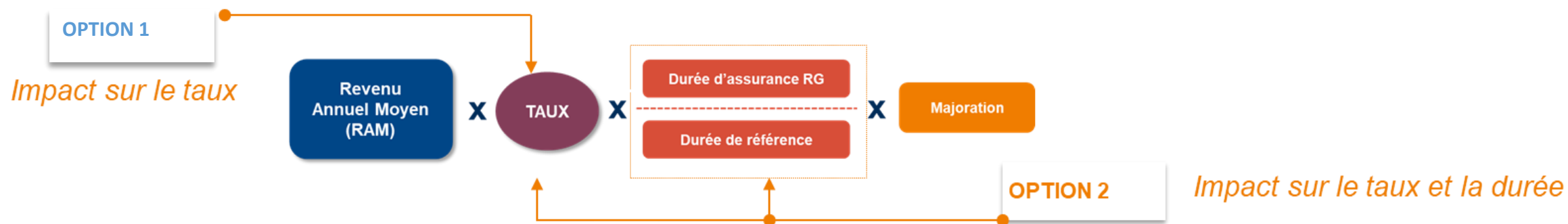
- Soit les années d'études supérieures (post BAC et sanctionnées par un diplôme)
- Soit les années incomplètes, c'est-à-dire des années qui ont donné lieu à une affiliation auprès du régime général des salariés mais n'ont pas permis de valider 4 trimestres. Il est alors possible de racheter les trimestres manquant pour bénéficier d'une année complète (rachat de 3 trimestres si 1 trimestre est validé sur l'année en question).

Il n'est pas possible de racheter plus de 12 trimestres.

Le coût du rachat d'un trimestre dépend de l'âge de l'assuré au moment de la demande de rachat (plus le salarié attend plus le coût est élevé), de son revenu et de l'option de rachat choisie. Il existe ainsi deux options de rachat, le rachat du taux seul (option 1) et le rachat du taux et de la durée (option 2).

L'option 2 est approximativement 50 % plus cher mais permet de bénéficier d'une retraite sensiblement plus élevée.

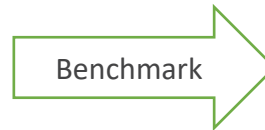
Certaines entreprises financent ou cofinancent le rachat de trimestres de leurs collaborateurs. Cela permet aux salariés de partir plus tôt en retraite. Malgré le coût élevé pour l'entreprise, le rachat de trimestres est parfois moins coûteux qu'un congé de fin de carrière.



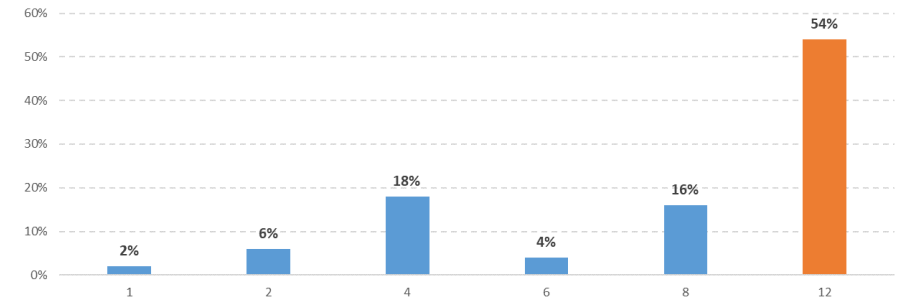
Rachat de tous les trimestres rachetables.

Cela correspond au benchmark. Néanmoins, certains accords limitent le coût pris en charge par d'autres biais (forfaits ou pourcentage du coût maximum).

À noter également, que le nombre de trimestres rachetables est limité par les possibilités de rachat de votre population ainsi, s'il n'est pas possible le rachat ne coûte rien.

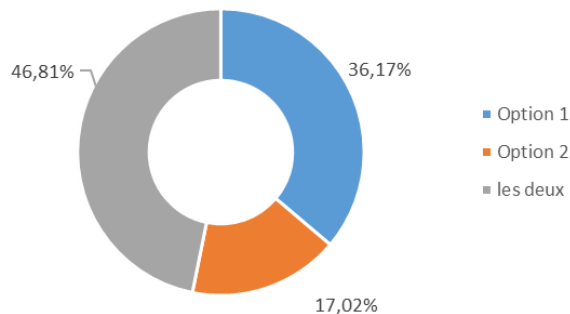


Limite du rachat de trimestres (si participation employeur)



La participation employeur n'impose pas forcément de limite au nombre de trimestres rachetables.

Option retenue dans les mesures de rachat



Le rachat en option 1 reste privilégié dans les accords où on impose un choix car c'est le rachat le moins coûteux.



Rachat Option 1.

C'est également le Benchmark. Pour des raisons réglementaires le rachat option 1 est le plus rentable).

Éligibles	Nombre moyen de trimestres rachetables	Coût	Économies	Âge moyen de départ à la retraite
19%	2,6	105 377 421 €	591 467 783 €	63 ans

Selon nos estimations une mesure de rachat de trimestres pourrait permettre à 19 % des 55 ans et plus d’avancer leurs dates de départ à la retraite de 2,6 mois en moyenne .

Comme pour le CFC, le rachat peut à la fois être vu comme un coût (financement du rachat de trimestres auprès de la caisse de retraite) et comme une économie (masse salariale économisée grâce à un départ plus rapide en retraite suite au rachat). La manière dont le rachat est apprécié dépend de l’entreprise, de ses objectifs et de la part des départs en retraite qui seront remplacés.

Sur la population globale des plus de 55 ans cela permettrait de ramener l'âge moyen de départ à la retraite à **63 ans au lieu de 63,16 ans sans mesure. Cela ramènerait l'écart avec une situation sans réforme à 4,5 mois au lieu de 6,56 mois sans mesure.**

Attention, pour rappel, nous prenons comme hypothèse que toutes les personnes éligibles décident de bénéficier de la mesure.

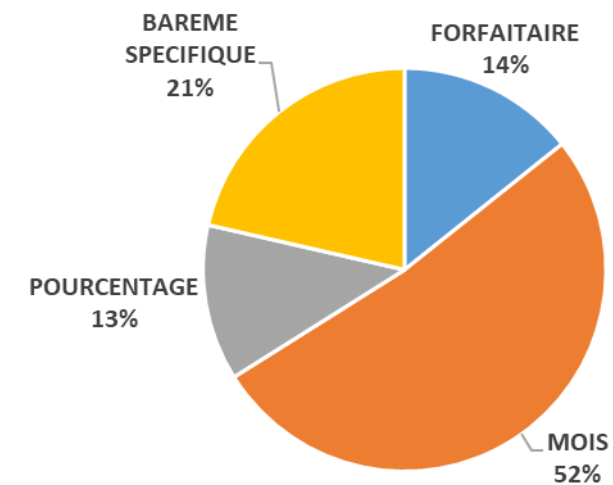
Majoration de 30 % de l'IDR.

Même s'il ne s'agit pas du benchmark la majoration en pourcentage de l'IDR permet de favoriser les anciennetés les plus importantes contrairement à une majoration en mois ou forfaitaire.

Nous retenons une majoration de 30 % qui correspond au benchmark et permet de limiter le coût de la mesure.



Type de majoration de l'indemnité de départ



La majoration de l'indemnité de départ se fait le plus souvent en mois de salaire.

Les pratiques moyennes par type de majoration sont :

- En nombre de mois : 4,38
- En pourcentage : 28%
- Forfaitaire : 12 900 €

Ancienneté moyenne à la date de départ en retraite	IDR conventionnelle moyen en mois	Majoration moyenne d'IDR en mois	Coût majoration d'IDR	IDR moyenne avec la majoration en mois	Âge moyen de cessation d'activité avec CFC IDR
34,8 ans	2,6	0,8	180 927 792 €	3,4	62,88

Nous avons estimé l'IDR conventionnel moyen (convention collective nationale de la banque) à 2,6 mois. Si nous majorons de 30 % cet IDR nous l'augmentons en moyenne de 0,8 mois.

Cela représente un coût de 180 927 792 €. Une partie de ce coût doit être provisionné. Néanmoins, les accords qui mettent en place ce type de mesures ont une durée limitée ce qui limite également le montant de la provision associée à cette mesure. Ainsi, ce type de mesure doit être temporaire pour limiter d'autant l'engagement et donc la provision correspondante.

Avec la majoration cela permettrait en moyenne aux salariés concernés de bénéficier d'une IDR de 3,4 mois. Le bénéficiaire de cette IDR serait conditionné au départ à la retraite dès l'obtention d'une retraite à taux plein et également à un délai de prévenance de 6 mois minimum.

L'idée est d'encourager les départs dès la date du taux plein et d'avoir de la visibilité sur les futurs départs en retraite. Il est également possible d'assortir cette majoration à la condition d'assurer un parcours de formation ou de tutorat au bénéficiaire de la ou du remplaçant(e).

Possibilité d'utiliser l'IDR comme CFC.

Certaines entreprises proposent à leurs salariés d'utiliser leurs IDR en temps pour financer un congé de fin de carrière. Cela peut être proposé avec ou sans majoration de l'IDR. S'il y a majoration de l'IDR celle-ci est bien souvent conditionnée à :

- L'utilisation de l'intégralité de son IDR, CP et éventuel RTT en CFC
- L'utilisation de la majoration de l'IDR en temps

Cette mesure prend la forme d'une suspension du contrat de travail sans maintien de salaire. Des avances d'IDR sont alors versées mensuellement. Au moment du départ à la retraite les avances sont reprises dans le solde de tous comptes.

Ainsi cette majoration n'est jamais versée et vient remplacer un salaire qui était de toute façon dû. L'intérêt d'un tel dispositif est de proposer un CFC, mesure très appréciée des salariés, à moindre coût puisque financée en grande partie (voir en totalité) par une IDR qui était de toute façon déjà due et provisionnée.

Une telle mesure permettrait d'abaisser la date de cessation d'activité de 3,4 mois en moyenne et donc de ramener cette date à 62,88 ans. Pour rappel, l'âge de départ moyen avant réforme est de 62,62 ans. L'écart serait ainsi ramené de 6,56 mois à 3,1 mois.

À noter qu'il est possible de minorer le montant de l'IDR versé tous les mois. Le collaborateur ne bénéficie pas d'un revenu équivalent à son salaire temps plein mais voit son portage dans la mesure augmenté.

Enfin, pour les sociétés qui disposent d'un compte épargne temps, cette mesure peut s'additionner avec l'utilisation du CET en temps.

7. Préconisations



Adapter les processus de recrutements internes et externes pour élargir le sourcing aux salariés expérimentés et garder un équilibre générationnel adéquat

1

Contexte :

- ▶ De nombreux métiers bancaires (dans le réseau commercial en particulier) sont confrontés à un turnover important et à des difficultés en termes d'attractivité sur le marché du travail.
En interne, les biais de sélection en défaveur des candidats plus âgés sont rarement identifiés comme tels.

2

Objectifs :

- ▶ Répondre aux difficultés de recrutement tout en diversifiant les profils et en équilibrant la pyramide des âges
- ▶ Développer les opportunités d'évolution en interne pour les salariés expérimentés

3

Moyens :

- ▶ (Re)fixer des cibles quantitatives en termes de promotion interne et de recrutements externes
- ▶ Développer des méthodes de recrutements « neutralisant » complètement la variable âge, contrôler l'application des principes de non-discrimination par les recruteurs internes
- ▶ Développer les partenariats territoriaux avec des opérateurs de l'emploi spécialisés sur les profils recherchés
- ▶ Retravailler la politique salariale pour ne pas « pénaliser » les candidats à forte ancienneté

Dynamiser les parcours à mi-carrière

1

Contexte :

- ▶ L'essentiel de l'effort des entreprises du secteur 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 connaîtront pas une suite de carrière linéaire aussi ascendante que ce qu'ils ont vécu. Le sentiment d'un « plafond de verre » lié à l'âge est largement répandu, générant des effets négatifs en termes de motivation, d'engagement.

2

Objectifs :

- ▶ Construire dès la mi-carrière des possibilités de suites de parcours privilégiant des mobilités latérales et des responsabilités fonctionnelles plus que managériales, des évolutions vers des fonctions axées sur la transmission des compétences, le coaching interne, etc...

3

Moyens :

- ▶ Renforcer les obligations de moyens en matière de formation professionnelle pour les salariés à mi-carrière
- ▶ Valoriser davantage les trajectoires « atypiques » (plutôt « horizontales ») dans la communication RH
- ▶ Développer les formules « d'alternance interne » pour accompagner les reconversions à mi-carrière

Renforcer les démarches de prévention de l'usure professionnelle dans le cadre de politiques d'accompagnement des transformations

1

Contexte :

- ▶ L'intensification du travail dans un univers plus digitalisé, l'interaction avec le grand public (pour les métiers du front office) et le rythme des transformations des métiers du secteur bancaire peut se traduire par des difficultés accrues et des risques de désinsertion professionnelle pour les salariés les plus âgés.
Certaines entreprises observent des indices préoccupants, de désengagement, de « fatigue du changement », et/ou d'absentéisme, chez leurs salariés plus âgés.

2

Objectifs :

- ▶ Limiter les risques de « décrochage professionnel » dans des périodes de forte transformation
- ▶ Accompagner davantage les salariés en risque vers des emplois moins « exposés » (de middle-office)

3

Moyens :

- ▶ Réaliser des diagnostics approfondis de l'absentéisme en fonction de la démographie des métiers
- ▶ Associer davantage les salariés les plus expérimentés à la conception des processus de transformation

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.

1

Contexte :

- ▶ Les modifications législatives apportées à l'âge de départ à la retraite vont se traduire par un allongement des carrières qui va aggraver l'usure professionnelle des salariés proches de la retraite.

2

Objectifs :

- ▶ Limiter l'impact de la réforme sur l'allongement des carrières.
- ▶ Permettre aux salariés qui le souhaitent de cesser plus tôt leur activité sans perte significative de leur rémunération et sans que le coût pour l'entreprise soit significatif.
- ▶ Limiter l'impact de l'usure professionnelle des salariés proches de la retraite.

3

Moyens :

- ▶ Maintenir des dispositifs de congés de fin de carrière (CFC) en permettant aux salariés d'utiliser leurs IDR (et leurs CET le cas échéant) en temps.

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

1

Contexte :

- ▶ Depuis les grands « plans seniors » des années 2010 et la négociation des accords « contrats de génération », les politiques RH des grands groupes sont essentiellement structurées autour de dispositifs ciblés en fonction des catégories d'âges. Beaucoup de responsables interrogés estiment que cette optique a paradoxalement conduit à nourrir les préjugés sur les salariés âgés et à ancrer des comportements attentistes vis-à-vis des fins de carrière.
La réforme des retraites combinée à la dynamique du marché du travail offre une opportunité de basculer vers une approche plus globale et positive de la séniorité comme facteur de diversité.

2

Objectifs :

- ▶ Intégrer davantage l'objectif d'équilibre générationnel dans la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
- ▶ Développer des actions transversales favorables à l'équilibre générationnelle (« ageing mainstreaming ») dans l'ensemble des segments de politique RH, en allant au-delà de la mise en conformité par rapport au cadre légal (index seniors et autres)

3

Moyens :

- ▶ Renforcer les engagements RSE et/ou accords collectifs en termes de diversité générationnelle
- ▶ Concevoir un dispositif de pilotage et de valorisation de cette politique en s'appuyant sur la construction d'un index senior adapté à la branche.

Accélérer la transformation culturelle pour faire changer le regard sur les salariés « expérimentés »

1

Contexte :

- ▶ Les cultures des métiers du secteur bancaire, longtemps dominés par des modèles managériaux relativement classiques (descendants, « control and command »), évoluent à vitesse variable vers des pratiques davantage basées sur l'autonomie et la responsabilisation dans un cadre de prescriptions et d'organisations plus souples (cf. étude OMB/BPI, novembre 2020). Souvent considérés comme surtout adaptés aux attentes et modes de fonctionnement des jeunes générations, ces modèles managériaux le sont tout autant pour des populations expérimentées.
Par ailleurs, l'existence de stéréotypes associés à l'âge est évidente dans beaucoup de métiers, mais ils sont peu adressés en tant que tels par les politiques RH

2

Objectifs :

- ▶ Accélérer la transformation culturelle du management bancaire pour soutenir la diversité générationnelle et faciliter le maintien de l'engagement des salariés plus âgés

3

Moyens :

- ▶ Renforcer les plans de transformation managériale en intégrant davantage la prise en compte de l'expérience et attentes des salariés plus âgés
- ▶ Mesurer de manière rigoureuse l'apport de la diversité sous l'angle de l'âge à la performance collective en fonction des métiers
- ▶ Développer les formules de parrainage inter-générationnel (de type reverse-mentoring)

On note chez les actifs un rejet massif du report de l'âge légal (seul 7% des actifs estiment que l'âge légal de 62 ans n'était pas assez élevé, étude Institut Montaigne 2022). On peut donc supposer que le recul de cet âge sera assez mal vécu par une partie de la population du secteur.

Il est donc important de mener une réflexion pour proposer des mesures permettant d'aménager la fin de carrière des personnes qui le souhaitent.

Cela correspond à une attente des salariés puisque la même étude de l'Institut Montaigne montre que 41 % des actifs souhaitent bénéficier en fin de carrière de conditions de travail aménagées.

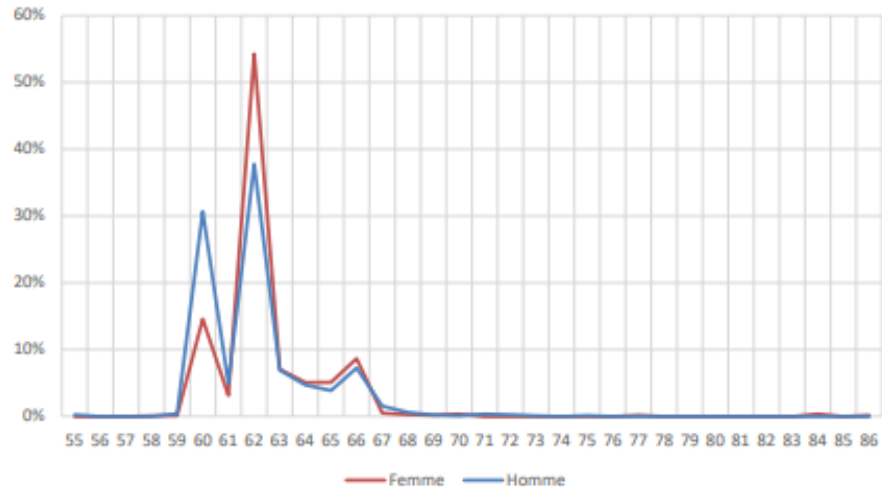
Néanmoins, le temps partiel qui est la mesure la plus proposée par les entreprises (au niveau national comme au niveau du secteur) est selon la même étude une mesure peu sollicitée par les salariés. Ainsi seul 9 % des salariés se disent prêts à travailler moins en échange d'une rémunération plus faible.

Même si cela ne doit pas conduire à la suppression de ce type de mesure, il est important de s'assurer qu'elles sont suffisamment attractives. Il est également souhaitable de proposer des mesures alternatives au temps partiel.

La réforme des retraites et son impact sur les transitions emploi-retraite (2/4)

Avant la réforme, nous observions 2 pics de départs à la retraite. Cela permettait aux entreprises d'avoir une visibilité même imparfaite des départs en retraite des années à venir.

Graphique 3. Distribution de l'âge de départ à la retraite des nouveaux retraités du régime général pour les femmes et les hommes



Âge moyen de départ à la retraite

Femme : 62,8 ans
Homme : 62,3 ans

Avec la réforme d'avril 2023, la multiplication des exceptions à l'âge légal nous conduit à anticiper un nombre de pics de départs beaucoup plus important. Cela devrait rendre encore plus difficile pour les organisations l'anticipation des départs de leurs collaborateurs avec les problématiques qui en sont le corolaire : la transmission des savoirs et la planification du remplacement des départs en retraite.

Pour les salariés cela ajoute également de la complexité qui génère de l'incertitude elle-même génératrice de stress.

Il est donc important de mettre en place des mesures qui permettront d'améliorer cette visibilité sur les dates de départs à la retraite autant pour les salariés que pour les entreprises du secteur.

Le type de mesure, leurs calibrages et leurs coûts doivent être définis en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces objectifs étant propres à chaque organisation, les mesures appropriées doivent être définis au sein de chaque entreprise. La branche peut néanmoins avoir un rôle de sensibilisation et de formation des acteurs du secteur à ces enjeux de transition emploi retraite.

Enfin, la réussite d'une mesure de transition emploi retraite dépend en grande partie de la communication effectuée autour de sa mise en place. A minima, un collaborateur, pour se positionner, doit connaître avec certitude sa date de départ dans le dispositif, sa date de départ à la retraite, l'impact de la mesure sur ces revenus d'activité et sur ces futurs pensions de retraites.

Ainsi le faible taux d'adhésion des salariés aux mesures de type temps partiel de fin de carrière s'explique probablement en partie par le manque de visibilité concernant les différents impacts de la mesure pour les collaborateurs.

Négocier des dispositions permettant de concilier contraintes de l'activité et demandes croissantes pour du temps partiel en fin de carrière dans le cadre de la retraite progressive.

1

Contexte :

- ▶ Les modifications législatives apportées à la retraite progressive vont se traduire par un accroissement des demandes des salariés, qui risquent de perturber l'organisation des activités dans un certain nombre de secteurs, en particulier là où les équipes sont de petite taille (réseau commercial en particulier).

2

Objectifs :

- ▶ Limiter les refus de temps partiel/retraite progressive et les risques de contentieux
- ▶ Renforcer son attractivité vis-à-vis de salariés soucieux de continuer à travailler jusqu'à l'AOD en diminuant leur temps de travail

3

Moyens :

- ▶ Proposer des améliorations de la retraite progressive (par ex. maintien des cotisations retraite à taux plein) en contrepartie de règles d'organisation collective compatibles avec l'activité : calendrier fixe des jours travaillés, limitation du télétravail, suppléance.

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.

1

Contexte :

- ▶ Les modifications législatives apportées à l'âge de départ à la retraite vont se traduire par un allongement des carrières qui va aggraver l'usure professionnelle des salariés proches de la retraite.

2

Objectifs :

- ▶ Limiter l'impact de la réforme sur l'allongement des carrières.
- ▶ Permettre aux salariés qui le souhaitent de cesser plus tôt leur activité sans perte significative de leur rémunération et sans que le coût pour l'entreprise soit significatif.
- ▶ Limiter l'impact de l'usure professionnelle des salariés proches de la retraite.

3

Moyens :

- ▶ Proposer des dispositifs de congés de fin de carrière (CFC) peu coûteux en permettant aux salariés d'utiliser leurs IDR (et leurs CET le cas échéant) en temps.



EXEMPLES D'INITIATIVES

NB : les initiatives d'entreprises du secteur bancaire ont volontairement été écartées, dans la mesure où elles sont déjà potentiellement identifiées par les acteurs de la branche

Une « semaine de la carrière » chez Schneider

« La semaine de la Carrière est un moment privilégié pour les salariés afin de découvrir des activités et métiers qu'ils ne connaissent pas, mais aussi pour réfléchir à leur propre développement. Elle est organisée au moins une fois par an de façon digitale. Pour les salariés non connectés, cette semaine est pilotée par les équipes locales sur la base du programme de la semaine afin de s'assurer que tous les salariés puissent en bénéficier ».

(Accord GEPP Groupe Schneider Electric, Juillet 2021)

Les « rebonds-carrière » chez Eurogroup Consulting

Dans un métier du conseil où la population salariée est relativement jeune (33 ans) et les candidats âgés peu nombreux, un dispositif spécifique en partenariat avec l'APEC et d'autres associations (alumni...) a permis de sourcer 6 candidats de plus de 45 ans et de leur proposer une semaine d'immersion au sein d'une équipe client.

Cet essai encadré (Période de Mise en Situation Professionnelle) a débouché sur 3 recrutements, accompagnés en période d'intégration par un dispositif de mentorat renforcé.

(Source : APEC)

Sensibiliser et former les recruteurs aux méthodes du « recrutement inclusif » à l'UGAP

« Lors des phases de recrutement, les chargé(e)s de développement des ressources humaines (CDRH), sensibiliseront les managers aux atouts de la mixité intergénérationnelle et, en fonction de la liste restreinte retenue, s'attacheront à proposer des candidats permettant de garantir cette mixité. L'objectif est de valoriser l'embauche des plus expérimentés comme des plus jeunes ».

(Accord relatif à la mixité intergénérationnelle, 17 novembre 2022)

L'alternance interne chez EDF

« Pour couvrir les besoins de compétences à enjeux pour 2020, le groupe EDF a initié en 2019 la mise en place de promotions en alternance interne de salariés en reconversion sur des postes répondant à ses enjeux de gestion prospective des ressources humaines. Plusieurs promotions de salariés en alternance ont été conçues en partenariat avec l'université Paris Saclay et Global Knowledge en vue notamment de devenir data analyst. »

(DEU 2019, p.168)

(<https://www.alliancy.fr/edf-reconvertit-collaborateurs-metiers-data->)

Ce dispositif permet jusqu'à 18 mois de formation en alternance pour changer de métier. En trois ans, 2 800 reconversions des métiers commerciaux et tertiaires vers des emplois du numérique et de la gestion de projets ont ainsi été opérés.

(Club Landoy, Guide de l'inclusion générationnelle, 2023, p.30)

Un conseil en évolution professionnelle pris en charge chez Safran

« S'agissant des salariés seniors, Safran s'engage à ce que les salariés d'au moins 50 ans et ayant au moins 2 ans d'ancienneté, puissent bénéficier d'un accompagnement. Celui-ci aura pour objectif d'aider le salarié à se projeter dans la suite de sa vie professionnelle. Cet accompagnement peut nécessiter l'intervention de conseillers professionnels externes. Il sera alors pris en charge financièrement sur le plan de formation en cas de refus de Transitions Pro (ex-FONGECIF). »

(Accord seniors pour l'année 2022)

Une communauté de formateurs internes chez APICIL

« L'Université APICIL a initié, au mois d'octobre 2020, la création d'une communauté de formateurs internes visant à favoriser les interactions, les synergies et la transversalité entre l'ensemble des formateurs. La finalité de ce dispositif est de professionnaliser et de pérenniser le rôle de formateur, ainsi que de valoriser les expertises détenues par les collaborateur·trice·s du Groupe.

Ainsi, les collaborateur·trice·s ayant une appétence à former, à transmettre leurs savoir et leurs compétences bénéficient d'un parcours de formation « socle » puis d'un parcours de formation d'« expert pédagogique » permettant la délivrance d'une certification reconnue par l'Etat.

Les rôles de formateur et d'expert pédagogique contribuent à la transmission des savoirs et des compétences au sein du Groupe et favorisent la coopération intergénérationnelle.

Aussi, le Groupe APICIL souhaite promouvoir l'exercice des rôles de formateur et d'expert pédagogique par des salarié·e·s âgé·e·s et permettre ainsi une diffusion plus large de leurs savoirs et de leurs compétences. »

(Accord diversité, 14 janvier 2021)

Déroger aux plages horaires fixées par accord à l'UGAP

« Les collaboratrices et collaborateurs âgés de 58 ans et plus et travaillant à temps plein ont la possibilité d'aménager leurs horaires de travail en bénéficiant d'une amplitude horaire assouplie, s'agissant de la détermination des plages fixes et souples définies dans l'accord sur les horaires variables.

Ainsi, ils et elles pourront commencer leur journée de travail à compter de 10h (au lieu de 9h30) et l'achever à partir de 16h (au lieu de 16h30). Ces collaborateurs informeront, par écrit, leur responsable hiérarchique avec copie au département administration du travail de la DRH, de leur intention de bénéficier de ces aménagements.

Les collaborateurs conservent leur obligation de réaliser 39 heures de travail hebdomadaires et demeurent liés à toutes les autres modalités prévues par l'accord sur les horaires variables ».

(Accord relatif à la mixité intergénérationnelle, 17 novembre 2022)

Un quota supplémentaire de jours de télétravail à l'OPCO Atlas

« Dans le cadre du présent accord, les parties signataires ont décidé d'attribuer un quota de 20 jours annuels de télétravail aux collaborateurs âgés de 55 ans et plus, à temps complet comme à temps partiel et ce, quelle que soit leur durée hebdomadaire de travail. Ce quota s'ajoutera aux jours de télétravail dont peuvent déjà bénéficier les collaborateurs à temps complet comme ceux dont le temps partiel est d'au moins 80%. Ces 20 jours sont définis par année civile et ne pourront être reportés d'une année sur l'autre. Ils seront proratisés selon la date anniversaire du collaborateur atteignant ses 55 ans en cours d'année ainsi qu'en cas d'entrée ou sortie en cours d'année.

À compter de leur 58^{ème} anniversaire, les collaborateurs exerçant leur activité à temps plein ou à temps partiel d'un minimum de 80% verront ce quota de 20 jours annuels remplacé par l'attribution d'un jour hebdomadaire de télétravail supplémentaire, dans la limite de 3 jours maximum par semaine (ou 2 jours hebdomadaires pour les collaborateurs à temps partiel travaillant sur 4 jours). »

(Accord sur la mise en œuvre de dispositions spécifiques à destination des collaborateurs dits seniors, 13 juin 2022)

Le temps partiel aidé chez Safran

Les salariés ayant au moins 5 ans d'ancienneté au sein du Groupe peuvent effectuer à leur demande un temps partiel égal à 80 %, 70 % ou 60 % de leur horaire ou forfait de référence (base temps plein) au cours des 30 mois précédant le départ à la retraite pour les salariés ayant travaillé en horaire normal

(Accord seniors, décembre 2021)

Le mécénat de fin de carrière chez SwissLife

Afin de permettre aux salariés seniors de s'engager et de préparer la transition entre leur vie professionnelle et leur retraite ; il est proposé [...] de mettre en place un dispositif de mécénat de fin de carrière.

Des missions de mécénat de compétences seront proposées ou validées sous réserve :

- de s'inscrire dans le cadre de la politique d'engagement de l'entreprise,
 - de remplir les conditions après définies :
1. Sous réserve de la compatibilité avec les besoins de service, le salarié pourra 15 mois (Délai de prévenance pour trouver et valider une mission 3 mois + durée de la mission de 1 an) avant son départ à la retraite demander à bénéficier du présent dispositif.
 2. La durée d'engagement est de 1 an ; pendant cette période le salarié continuera à travailler à 80% en entreprise, 20% en association.

Accord GEPP, Février 2023

La retraite progressive aidée chez Chanel

Sous réserve de différentes conditions d'éligibilité, « *et au vu des contraintes organisationnelles de l'activité* », le groupe Chanel propose à ses collaborateurs bénéficiaires du dispositif légal de retraite progressive une série d'avantages : rémunération complémentaire (permettant d'atteindre 100% de rémunération pour 80% de temps de travail, maintien intégral des cotisations prévoyance et retraite

(Accord seconde partie et fins de carrière, juillet 2022)

L'entretien de transition chez CEGEDIM

Les salariés qui anticipent un départ volontaire en retraite sont invités à prendre contact à leur initiative avec leur interlocuteur RH pour exposer leurs intentions.

L'organisation de cet entretien et les mesures d'accompagnement éventuelles mises en œuvre ne constituent pas pour le salarié un engagement définitif à un départ volontaire en retraite à une échéance précise. Le fait pour le salarié de reporter son départ à la retraite n'implique pas une remise en cause automatique des mesures d'accompagnement mises en œuvre.

L'entretien a pour but d'identifier les moyens mis en œuvre pour l'accompagnement au départ. Au cours de cet entretien sont notamment évoqués :

- La possibilité d'une formation de préparation à la retraite
- Le passage à temps partiel avec maintien des cotisations de retraite
- La mise en place d'une retraite progressive, d'un cumul emploi retraite,...
- La passation des compétences
- Le montant de l'indemnité de départ en retraite
- L'extension du télétravail régulier

(Accord de socle commun relatif aux seniors, 16 mai 2023)

Un guide du management intergénérationnel chez Casino

« Les stéréotypes, quelle qu'en soit l'expression, sont à la racine de toutes les discriminations », pose en introduction le « Guide sur le management intergénérationnel » publié par le groupe Casino (26 000 collaborateurs). Ce guide est précisément destiné à déconstruire ces stéréotypes et à sensibiliser les managers des 6 500 points de vente du groupe. Il explique très concrètement comment éviter les biais de discrimination et quelle attitude adopter lors d'un recrutement ou d'un entretien professionnel, par exemple.

(Club Landoy, Guide de l'inclusion générationnelle, 2023, p.37)

Une formation au management des seniors pour les managers juniors chez Chanel

« Par ailleurs, dans les parcours managériaux internes, une attention particulière sera portée au management des collaborateurs seniors par des collaborateurs plus juniors.

Ainsi, les actions de formations à l'attention des managers en interne doivent systématiquement traiter ce sujet ».

(Accord seconde partie et fins de carrière, juillet 2022)

Un programme de sensibilisation sur la place des 50+ chez Axa

« L'Audace n'a pas d'âge » est un programme d'accompagnement et de sensibilisation concernant la place des collaborateurs de 50 ans et plus. L'un des objectifs est d'accélérer la prise de conscience des stéréotypes liés l'âge.

Il s'agit d'un programme destiné à faire évoluer les représentations autour de l'âge. Il s'articule autour de deux initiatives : la première est une campagne de communication interne s'appuyant sur les feedbacks de remarques ou phrases entendues par les collaborateurs eux-mêmes. "Sur ce poste, on recherche un jeune dynamique", ou "tu te débrouilles bien avec les outils digitaux pour ton âge". Tels sont par exemple les messages affichés dans les locaux et sur les fonds d'écran des ordinateurs de l'entreprise, barrés d'un trait noir, pour montrer qu'il s'agit de discours inappropriés.

(Source : AEF)



Observatoire des métiers de la banque

Responsable de l'observatoire

Béatrice Layan

Communication

Mathilde Chastas

18, rue La Fayette 75009 PARIS

observatoire@afb.fr

Retrouvez toutes nos études et publications sur

www.observatoire-metiers-banque.fr

