

**La gestion des âges dans le secteur bancaire**

***Rapport présenté par :***

***Christine LACONDE et Gildas LE COZ***

***Membres de l'Inspection générale des affaires sociales***

***Rapport n° 2004 063  
Juin 2004***

Bien que la définition du concept de gestion des âges ne soit pas stabilisée, la mission a choisi de l'assimiler à une politique de gestion des ressources humaines (GRH) qui :

- vise un accompagnement des carrières tout au long de la vie professionnelle,
- concerne l'ensemble des catégories d'âge, le cas échéant de façon différenciée selon les catégories,
- demande des efforts d'anticipation concernant l'évolution des emplois, des compétences et des métiers
- suppose un minimum de « dialogue social ».

L'enquête aboutit à trois conclusions que le rapport développe successivement.

1. Les perspectives démographiques et les modifications du contexte législatif et réglementaire renouvellent les enjeux de la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire.

Le secteur bancaire qui regroupe plus de 500 entreprises employant près de 425.000 salariés dans une trentaine de métiers est confronté à trois nouveaux enjeux.

D'une part, il devra savoir faire face aux risques que supposent des flux importants de renouvellement des effectifs : perte de savoir-faire ; concurrence exacerbée entre les entreprises sur un marché du travail tendu ; turn over accru des jeunes.

A échéance de 2010, les gains de productivité nets attendus des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) estimés à 15% sont nettement inférieurs à la réduction des ressources internes liée aux départs en retraite (1/3 des effectifs).

Ce constat est valable pour la plupart des métiers de la banque , ce qui n'exclue pas quelques poches de sureffectifs. Les besoins de recrutement seraient a priori beaucoup plus importants dans le back office que dans le réseau.

D'autre part, le recul conséquent de l'âge réel de cessation d'activité supposera que le secteur se déshabitue des départs anticipés. L'âge de cessation effective d'activité y serait de l'ordre de 57 ans. C'est le résultat d'une pratique ancienne et étendue des départs anticipés. Le dispositif CATS en vigueur depuis un accord de branche de janvier 2001 pourrait encore bénéficier sur cinq ans à un maximum de 20 000 salariés, soit 15% des effectifs des banques concernées. L'accès au dispositif est ouvert à partir de l'âge de 58 ans, mais sur décision de l'entreprise il peut être ramené à 57, voire 56 ans. Or la réforme des retraites issue de la loi du 21 août 2003 remet en cause cette pratique des départs anticipés par un renchérissement du coût des mesures de préretraites .

Enfin, dernier enjeu, la modification de l'équilibre des effectifs selon les âges pourrait poser quelques problèmes de cohabitation des générations. Ils peuvent être liés plus aux différences de profil des agents en fonction de l'âge qu'aux différences d'âge elles-mêmes. Les jeunes salariés ont un niveau de qualification nettement plus élevés que ceux recrutés en masse dans les années 70.

## 2. Face à cette situation, une politique des âges se dessine.

La prise de conscience des problèmes et des mesures à prendre face à ces enjeux n'est ni uniforme, ni unanime, bien que la gestion des âges fasse l'objet d'un dialogue social réel, mais elle progresse. Selon une enquête de la CEGOS, 65 % des DRH et des cadres de la banque et des assurances interrogés en mars 2004 estiment que le choc démographique est une problématique qui nécessite des actions à échéance rapprochée contre 57 % tous secteurs économiques confondus. Ils étaient seulement 16 % en 2003 : cette accélération s'explique sans doute par la loi sur les retraites du 21 août 2003.

Les orientations de la politique des âges telle qu'elle se dessine dans le secteur bancaire concernent l'ensemble des âges de la pyramide (salariés jeunes, confirmés, et seniors) et peuvent être différenciées selon les catégories d'âge.

Les jeunes resteront plus que jamais la source du renouvellement des compétences, qui est considéré comme l'arme absolue contre la menace démographique. 90 % des DRH et des cadres de la banque et de l'assurance interrogés par la CEGOS déclarent que « les départs seront comblés par des recrutements externes ».

Les salariés confirmés continueront à occuper une place déterminante dans l'entreprise, mais des inflexions de la gestion des « quadras » sont perceptibles. Il s'agit avant tout de les préparer à un changement de culture pour « faire sortir des esprits que la carrière prend fin avant l'âge de la retraite et pour leur faire comprendre que la moitié de leur carrière est encore devant eux ». C'est un des objectifs des « entretiens de carrière » que de nombreuses banques mettent en place.

S'agissant des seniors – en 2010, un salarié sur cinq aura plus de 55 ans – les employeurs sont partagés entre la nécessité du maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge normal de la retraite et la possibilité de prolonger le plus tard possible les pratiques de cessations d'activités anticipées.

## 3. Mais cette politique des âges, encore récente et controversée sur certains points, reste incertaine.

En premier lieu, les moyens à développer pour allonger la durée d'activité des salariés n'ont pas encore été clairement définis.

Ces difficultés à préciser les actions concrètes témoignent notamment des divergences de diagnostic sur l'efficacité et l'efficacité des seniors.

Pour les organisations syndicales, la démotivation des salariés de plus de 50 ans ne serait pas seulement due à la perspective de départ anticipé dans le cadre des préretraites ou des départs négociés mais tiendrait également à une véritable « usure » ou « lassitude » liée aux conditions de travail et à l'évolution des métiers. Les employeurs rencontrés ne partagent pas cette analyse de l'usure au travail. Il faut constater que ce sujet a fait l'objet de très peu d'études objectives permettant de faire progresser la discussion entre les partenaires sociaux.

Pour certains responsables de la branche, les difficultés à maintenir les seniors en activité tiennent à leur rémunération jugée élevée au regard de leur productivité. Dans cette optique la déconnexion totale de la rémunération vis-à-vis de l'ancienneté est un préalable nécessaire à l'allongement de la durée d'emploi des salariés. Les syndicats considèrent quant à eux que c'est l'individualisation des rémunérations - de l'ordre de 15% des rémunérations totales qui est devenue excessive, alors qu'en moyenne, le poids de l'ancienneté sous l'ancienne convention collective en vigueur jusqu'en 2000 était de l'ordre de 25%, et que les mécanismes de progression salariale automatique sont désormais réduits.

La question des différences de productivité selon l'âge est encore plus controversée.

Les responsables de ressources humaines et de la branche sont unanimes à reconnaître que l'image des seniors serait démesurément négative par rapport à la réalité. Par ailleurs, comme le souligne un des responsables de la branche, en tirant les enseignements d'une étude sur les seniors « *leur moindre productivité est pour l'essentiel liée à une moindre qualification et à l'obsolescence des connaissances et non pas au vieillissement biologique qui, lui, peut être compensé par l'expérience.* » Toutefois ils cherchent à préserver des marges de manœuvre pour pouvoir hâter le départ des collaborateurs âgés et/ou pour remplacer ceux-ci par des plus jeunes.

La nature des mesures à développer pour faciliter le maintien en activité des seniors reste incertaine.

La plupart des partenaires rencontrés estime que le maintien en activité des seniors ne doit pas se faire au travers de la mise en place de mesures spécifiques aux salariés vieillissants. Une telle discrimination serait stigmatisante et elle alimenterait l'idée de handicaps associés à l'âge.

Les incertitudes sur le maintien des seniors en activité tiennent également aux difficultés de faire cohabiter des mesures de départs anticipés avec un objectif d'allongement des carrières.

Certes, l'avenir n'est pas au développement des préretraites. L'accord de branche de 2001 sur les CATS n'est valable que jusqu'en 2006 et lorsque les préretraites maisons sont maintenues l'accès au dispositif se fait plus restrictif. Enfin la nécessité de réduire l'accès aux préretraites voire de le supprimer semble être un objectif de moyen terme partagé par tous. Mais l'idée que cette évolution ne peut être que progressive est tout aussi partagée. 10 % seulement des DRH et des cadres de la banque et de l'assurance interrogés par la CEGOS estiment que les pratiques de préretraite de leurs entreprises seront modifiées.

Aussi, le maintien de formules permettant un départ anticipé à des salariés confrontés à des difficultés d'adaptation ou trop usés est-il très attendu par les responsables de ressources humaines et de la branche. A cet égard l'article 16 de la loi du 21 août 2003 sur les retraites présente un certain intérêt, car il permet aux entreprises de mettre à la retraite d'office un salarié de moins de 65 ans ayant suffisamment d'annuités pour prétendre à une retraite à taux plein. Cette faculté ne sera ouverte qu'aux entreprises appartenant à une branche ayant signé un accord dans lequel des engagements relatifs à l'emploi sont pris. L'hypothèse d'une négociation de branche sur l'article 16 est en cours d'étude au sein de l'AFB.

Enfin, la branche ne semble pas mener de réflexion à la hauteur de l'enjeu du renouvellement des compétences. Les seules initiatives notables que la branche valorise sont des démarches plus offensives auprès des étudiants voire des lycéens, comme les forums de métiers de la banque.

Ces stratégies pourraient peut-être s'avérer insuffisantes pour faire face aux besoins de recrutement dans les années à venir dans un contexte de tensions sur le marché des services, lorsque des secteurs aux caractéristiques démographiques semblables (banques, assurances, fonction publique) seront en concurrence pour attirer les jeunes diplômés. Pourtant, la stratégie de recrutement (en particulier le ciblage sur des niveaux de qualification au minimum de BAC+2 et sur les moins de 30 ans) ne semble pas remise en cause par les responsables de ressources humaines rencontrés.

Au total, il est intéressant de se demander comment se situe la politique des âges dans les banques par rapport aux objectifs des pouvoirs publics qui visent des recrutements plus précoces et des cessations d'activité plus tardives afin d'améliorer le taux d'activité.

L'enquête conduit à conclure que, s'il est vrai que subsistent des interrogations sur la volonté et la capacité à gérer un allongement de l'activité des salariés, la démographie et la loi y poussent les partenaires. En revanche il est peu probable que les banques rajeunissent les embauches, sauf si les tensions sur le marché les contraignent à recruter à des niveaux de qualification moins importants.

Mais même si elle n'a pas en tout point les effets souhaités par les pouvoirs publics, la prise en compte de la gestion des âges dans les politiques de ressources humaines est dans l'intérêt des entreprises du secteur.

Elles peuvent en effet y trouver les moyens de s'adapter aux contraintes devant lesquelles les placent, outre les politiques publiques, les perspectives démographiques (des ressources plus rares) et l'évolution des métiers et des organisations (des besoins en personnels croissants et diversifiés).

## Sommaire

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>2</b>
<b>PREMIERE PARTIE - LES PERSPECTIVES DEMOGRAPHIQUES ET LES MODIFICATIONS DU CONTEXTE JURIDIQUE RENOUVELLENT LES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR BANCAIRE.....</b>	<b>4</b>
1.1 UN BESOIN IMPORTANT DE RENOUVELLEMENT DES EFFECTIFS MALGRÉ LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ LIÉS AUX NTIC.....	4
1.1.1 <i>Des ressources humaines marquées par une pyramide des âges transformée : une part croissante des seniors et des jeunes.....</i>	4
1.1.2 <i>Des besoins en personnel qui dépendent notamment des évolutions technologiques.....</i>	9
1.1.3 <i>Des besoins de renouvellement des effectifs très importants à moyen terme.....</i>	11
1.2 UNE “TRADITION” DE DÉPARTS ANTICIPÉS REMISE EN CAUSE PAR LES ÉVOLUTIONS DU CONTEXTE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE ET LA PYRAMIDE DES ÂGES DES EFFECTIFS.....	12
1.2.1 <i>Une pratique des départs anticipés d’activité étendue et diversifiée.....</i>	12
1.2.2 <i>Le maintien de mesures généralisées de départ anticipé serait trop coûteux.....</i>	14
1.3 LES NOUVEAUX ENJEUX DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DU SECTEUR BANCAIRE .....	14
1.3.1 <i>Les questions posées par les perspectives de renouvellement des effectifs.....</i>	14
1.3.2 <i>Les questions posées par les perspectives d’allongement de la durée d’activité.....</i>	14
1.3.3 <i>Les questions posées par la gestion d’une pyramide des âges contrastée.....</i>	15
<b>DEUXIEME PARTIE - UNE POLITIQUE DES AGES SE DESSINE .....</b>	<b>18</b>
2.1 LA PRISE DE CONSCIENCE DES ENJEUX .....	18
2.1.1 <i>Une prise de conscience récente mais qui progresse.....</i>	18
2.1.2 <i>Une prise de conscience contrastée.....</i>	19
2.1.3 <i>Une prise de conscience partagée.....</i>	19
2.2 LA MÉTHODE D’ÉLABORATION ET DE CONDUITE DES POLITIQUES .....	20
2.2.1 <i>Une démarche d’anticipation .....</i>	20
2.2.2 <i>Un dialogue social réel.....</i>	22
2.3 LES ORIENTATIONS EN DIRECTION D’UNE POLITIQUE DES ÂGES.....	25
2.3.1 <i>Les orientations concernant les jeunes.....</i>	25
2.3.2 <i>Les orientations concernant les salariés confirmés .....</i>	27
2.3.3 <i>Les orientations concernant les seniors.....</i>	28
2.3.4 <i>Les orientations sans référence directe à l’âge.....</i>	29
<b>TROISIEME PARTIE - ENCORE RECENTE ET CONTROVERSEE SUR CERTAINS POINTS, LA POLITIQUE DES AGES RESTE INCERTAINE.....</b>	<b>30</b>
3.1 DES INCERTITUDES SUR LES MOYENS À DÉVELOPPER POUR ACCOMPAGNER L’ ALLONGEMENT DE LA DURÉE D’ ACTIVITÉ DES SALARIÉS .....	30
3.1.1 <i>Entre prévention de l’usure professionnelle et réduction des coûts.....</i>	30
3.1.2 <i>Entre mesures ciblées et mesures visant à éviter la discrimination par l’âge.....</i>	32
3.1.3 <i>Entre maintien temporaire des départs anticipés et allongement des carrières.....</i>	35
3.2 DES INCERTITUDES SUR LES MOYENS DE FAIRE FACE AUX FUTURS RECRUTEMENTS MASSIFS.....	36
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>38</b>

## ANNEXES

## Introduction

A la demande du ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité, l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) consacre son rapport annuel 2004 au thème la "gestion des âges et politiques sociales". Ce rapport a pour ambition de contribuer à l'examen des critères d'âge dans la mise en œuvre des interventions publiques et des stratégies des entreprises. Il aborde ce thème à travers une comparaison internationale et une série d'enquêtes sur les pratiques de gestion des ressources humaines en France, dans des secteurs d'activités sélectionnés en raison de la diversité de leur situation : le secteur sanitaire et social, le bâtiment, les industries aéronautiques et spatiales, et la banque.

Le présent rapport expose les résultats de l'enquête sur la gestion des âges dans le secteur bancaire, conduite de février à avril 2004, par Christine LACONDE et Gildas LE COZ, membres de l'inspection générale des affaires sociales.

Dans un secteur économique qui regroupe plus de 500 entreprises employant près de 425.000 salariés dans une trentaine de métiers différents, la mission a choisi de se concentrer sur le cas des banques généralistes, parmi lesquelles on trouve les banques commerciales, les banques mutualistes et coopératives, les caisses d'épargne et de prévoyance et les caisses de crédit municipal. Dans ces entreprises qui emploient près de 395.000 salariés la question du vieillissement démographique se pose avec plus d'acuité que dans les banques spécialisées telles les banques d'affaires.

Bien que la définition du concept de gestion des âges ne soit pas stabilisée, prenant appui sur divers travaux de synthèse de chercheurs ou d'organismes publics<sup>1</sup> la mission a choisi de l'assimiler à une politique de gestion des ressources humaines (GRH) qui :

- vise un accompagnement des carrières tout au long de la vie professionnelle ;
- concerne l'ensemble des catégories d'âge, le cas échéant de façon différenciée selon les catégories ;
- demande des efforts d'anticipation concernant l'évolution des emplois, des compétences et des métiers;
- et suppose un minimum de « dialogue social ».

La mission tire ses observations d'entretiens avec des responsables de la direction des affaires sociales de l'association française des banques (AFB)<sup>2</sup>, des dirigeants des directions de ressources humaines de banques et les représentants des cinq organisations syndicales de la branche représentatives au niveau national.

La mission a également eu des rencontres avec des spécialistes qui, au sein d'institutions privées ou publiques, suivent l'évolution de la politique des âges dans les entreprises.

---

<sup>1</sup> Séminaire organisé par la DGEFP le 25 février 2003 sur le thème « gestion des âges en entreprises, branches et territoires : construire de nouvelles pratiques. »

<sup>2</sup> Les banques commerciales et le groupe banques populaires – qui est une banque mutualiste – sont regroupés au sein de l'association française des banques (AFB), organisme professionnel représentatif de branche. Les personnels des banques adhérentes à l'AFB sont régis par la même convention collective, alors que les banques mutualistes – hormis le groupe banque populaires -, les banques coopératives, les caisses d'épargne et le crédit municipal ont des conventions collectives particulières.

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2001, l'ensemble des activités de l'AFB (hormis le domaine social) a été transféré à la FBF. La Fédération bancaire française est l'organisme professionnelle de l'ensemble des banques présentes en France.

Enfin elle a bénéficié du concours du centre de documentation de l'AFB et recouru à la consultation d'études sur la démographie, les métiers, les emplois et les compétences dans la banque.

L'enquête aboutit à trois conclusions que le rapport développe successivement :

- 1) Les perspectives démographiques et les modifications du contexte législatif et réglementaire renouvellent les enjeux de la gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire.
- 2) Face à cette situation, une politique des âges se dessine.
- 3) Mais cette orientation, encore récente et controversée sur certains points, reste incertaine.



## PREMIERE PARTIE - LES PERSPECTIVES DEMOGRAPHIQUES ET LES MODIFICATIONS DU CONTEXTE JURIDIQUE RENOUVELLENT LES ENJEUX DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR BANCAIRE

### 1.1 Un besoin important de renouvellement des effectifs malgré les gains de productivité liés aux NTIC

D'ici 2010, le secteur bancaire doit se préparer à faire face à deux évolutions qui ne s'équilibrent pas :

- d'un côté, des ressources internes en main d'œuvre en forte réduction du fait des départs en retraite ;
- de l'autre, des besoins qui évolueront tant sur le plan quantitatif que qualitatif notamment du fait des nouvelles technologies de l'information et de la communication,

Pour combler l'écart entre ressources et besoins en main d'œuvre qui en résulte, les banques doivent se préparer à un effort important de renouvellement des effectifs et de leurs compétences.

#### 1.1.1 Des ressources humaines marquées par une pyramide des âges<sup>3</sup> transformée : une part croissante des seniors et des jeunes

**Tableau 1 : Pyramide des âges des banques commerciales**

	1998	1999	2000	2001	2002
< 30 ans	9,7%	10,3%	11,2%	15,1%	16,2%
30-39 ans	23,4%	23,0%	21,6%	21,0%	20,8%
39-49 ans	42,3%	39,6%	37,2%	32,5%	30,5%
50 ans et plus	24,6%	27,2%	30,0%	31,4%	32,5%
<b>Toutes catégories</b>	100	100	100	100	100
Age moyen en années	43 ans,2	43 ans,4	43 ans,6	43 ans	42 ans,9

Source : AFB (Enquête emploi)

La pyramide des âges se transforme pour laisser une place croissante aux jeunes et aux seniors.

Les jeunes qui forment 25 % des effectifs en 2001, représenteront 36 % en 2010, évolution encore plus marquée pour les moins de 25 ans qui formeront presque le quart de l'effectif (23%), contre 5% en 2000. En 2010, les salariés de plus de 55 ans compteront pour un cinquième de l'effectif total (contre 9% en 2000), et la part des salariés de plus de 50 ans sera stabilisée autour du tiers de l'effectif.

<sup>3</sup> Le rapport utilise la terminologie et les « bornes » d'âge les plus usitées dans les documents auxquels les enquêteurs ont eu accès. On est « jeune » ou « junior » jusqu'à l'âge de 35 ans, « senior » ou « quinquas » à partir de 50 ans, « quadras » entre ces deux âges.

En revanche, les 30-50 ans qui représentaient le cœur de cible des effectifs, voient leur part baisser. Alors qu'ils représentaient plus de ¾ des effectifs en 1998, ils ne comptent plus que pour 54 % en 2003 et ne représenteront plus que 31 % en 2010.

Ces changements importants s'expliquent par l'arrivée en fin de carrière des agents embauchés en masse dans les années 70 pour faire face à la généralisation de l'accès aux services bancaires et pour accompagner le développement des guichets dont la libre installation n'a été autorisée qu'à partir du milieu des années 60.

Après ces recrutements massifs, les entreprises confrontées aux impératifs de la libéralisation du secteur (désintermédiation, dérégulation, déréglementation) ont traversé une période de réduction des embauches, voire de réduction de leurs effectifs.

Comme le montre le tableau ci dessous, si globalement le nombre de salariés du secteur a progressé de près de 3%, la période a été marquée par des variations importantes – ainsi l'année 2000 est une année de chute des effectifs- et des évolutions contrastées selon les établissements.

La progression des effectifs des réseaux des banques généralistes qui s'élève à 3 % dans cette période a en particulier pour cause la vive croissance des effectifs des banques populaires, du crédit coopératif et du crédit mutuel, les banques commerciales ayant à peine retrouvé leur niveau de l'année 1998 après deux années de décroissance (1999 et 2000).

**Tableau 2 : L'évolution des effectifs des établissements de crédits entre 1998 et 2002.**

	% 98-02	1998	1999	2000	2001	2002**
Banques commerciales*	0.22	224 000	222 300	217 500	222 500	224 500
Banques Populaires	10.25	26 423	27 445	26 074	27 222	29 132
Caisses d'Épargne	3.44	36 336	35 867	36 421	38 609	37 585
Crédit Agricole	3.31	69 507	70 139	71 283	71 974	71 805
Crédit Coopératif et Crédit Maritime Mutuel	14.50	2 379	2 459	2 524	2 676	2 724
Crédit Municipal	6.58	1 200	1 237	1 225	1 245	1 279
Crédit Mutuel et Crédit Mutuel Agricole et Rural	15.44	23 769	24 467	25 426	27 125	27 440
Autres réseaux				3 749	3 921	4 003
<b>Réseaux bancaires généralistes</b>	<b>2.83</b>	<b>383 614</b>	<b>383 914</b>	<b>380 453</b>	<b>391 351</b>	<b>394 465</b>
Sociétés financières	10.55	21 800	22 700	23 000	23 400	24 100
Institutions financières spécialisées	-15.60	6 200	6 076	5 588	5 482	5 233
<b>Total des Établissements de crédit</b>	<b>2.96</b>	<b>411 614</b>	<b>412 690</b>	<b>409 041</b>	<b>420 233</b>	<b>423 798</b>

Source : Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement, AFB (enquête emploi)

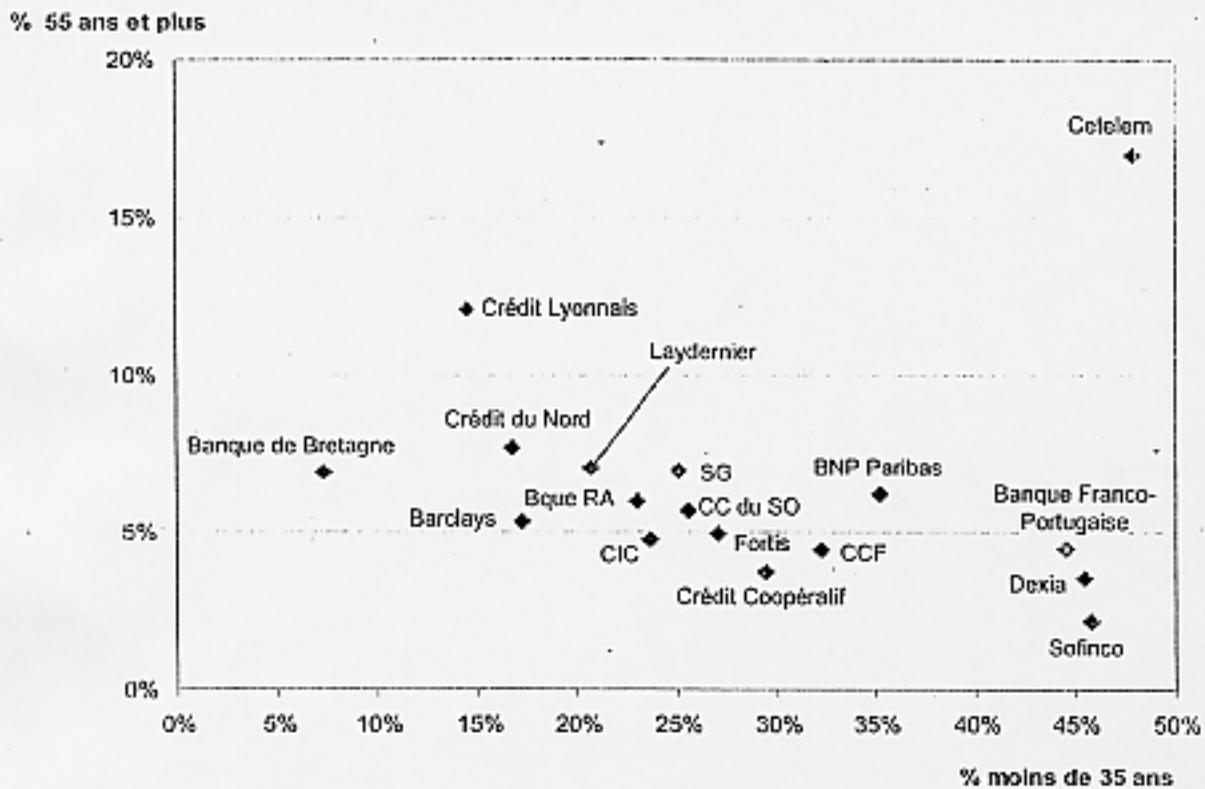
\* estimations AFB, y compris outre-mer et succursales à l'étranger

\*\* chiffres provisoires

De cette évolution des effectifs résultent des différences marquées de pyramide des âges et d'ancienneté entre établissements.

Tableau 3 : Répartition des jeunes et des seniors dans différentes banques

Graphe 3 :  
Les structures d'âge de quelques banques AFB au 31/12/00



Certains établissements positionnés sur des créneaux différents de la banque de détail échappent à ce phénomène, telles les banques d'investissement qui ont bénéficié d'importants flux d'embauche au cours des dernières années. La banque Dexia collectivités locales est dans ce cas de figure :

**Tableau 4 : Pyramide des âges de DEXIA collectivités locales au 31/12/2003**

	Part des effectifs
Moins de 30 ans	30%
De 30 à 39 ans	41%
De 40 à 49 ans	18%
50 ans et plus	11%

*Source : Bilan social 2001/2002/2003*

Mais, le phénomène de déformation de la pyramide des âges est dominant. Certes il concerne plus particulièrement les banques dont les effectifs ont stagné voire régressé dans les années 90, mais il touche également celles qui ont eu une progression continue de leurs effectifs comme en témoigne, par exemple, l'évolution de la pyramide des âges dans le groupe des banques populaires.

**Tableau 5 : Structure des effectifs par âge des banques populaires : évolution 1983 - 2002**

	1983	2002
Moins de 25 ans	16,3%	7,3%
26 – 35 ans	47%	25,9%
36 – 45 ans	24%	26,7%
46 – 55 ans	10,5%	34,3%
56 ans et plus	2,2%	5,8%

*Source : Données chiffrées sur l'emploi et la formation dans le groupe banques populaires – commission emploi formation du comité de groupe du 30 septembre 2003*

A l'intérieur d'une même entreprise, les pyramides varient également selon les sites géographiques et les métiers.

A titre d'exemple, les salariés de plus de 46 ans représentent entre 27 et 58% des établissements provinciaux du réseau des banques populaires.

Les métiers les plus touchés par le vieillissement sont ceux de back office, en particulier ceux des techniciens administratifs des opérations bancaires et des responsables d'unité ou de service traitant les opérations bancaires (respectivement, 42 et 49% d'entre eux avaient plus de 50 ans en 2002).

**Tableau 6 : La part des salariés de 50 ans et plus selon les métiers (2002)**

Métiers	Part des 50 ans et plus (2002)		
	Hommes	Femmes	Total
Technicien administratif des opérations bancaires	13,7	28,1	41,8
Chargé d'accueil et services à la clientèle	10,7	21,2	31,9
Chargé de clientèle particuliers	9,9	10,8	20,7
Chargé de clientèle professionnels	16,7	4,5	21,2
Chargé de clientèle entreprises	17,9	5,7	23,6
Conseiller en patrimoine	20,4	11,01	31,5
Responsable d'un point de vente	22,1	5,5	27,6
Responsable d'unité ou de service traitant les opérations bancaires	34,1	14,8	48,9
Analyste risques	23,8	12,5	36,3
Chargé de conception, montage, conseil en produits financiers	11,9	3,8	15,8
Inspecteur, auditeur	28,9	7,7	36,5
Opérateur de marché	7,3	5,0	12,3
Responsable de projet informatique et organisationnel	17,3	5,5	22,7
Analyste, développeur informatique	19,9	4,0	23,9
Juriste, fiscaliste	15,1	12,2	27,3
Gestionnaire ressources humaines	31,4	15,5	46,9
Assistant technique, secrétaire	6,1	31,6	37,7
Spécialiste du marketing	17,9	7,2	25,0
Contrôleur de gestion	20,4	8,6	29,0
Comptable	16,2	19,8	36,0
Formateur	27,0	12,9	39,9
Chargé de communication	13,0	16,9	29,9
Technicien d'entretien et de maintenance	39,4	14,7	54,1
Autres	25,5	13,6	39,1
TOTAL	16,9	15,6	32,5

Source : AFB

Les cadres, en particulier les cadres supérieurs, sont concernés. A la Société Générale, 61% des cadres supérieurs avaient plus de 50 ans en 2002.

Cette évolution dessine une pyramide des anciennetés contrastée. En 2002, l'ancienneté moyenne au sein des banques AFB était de 17,6 ans et 53% des effectifs avaient plus de 20 ans d'ancienneté bancaire. Néanmoins, ces données ne doivent pas masquer la très forte mobilité externe des jeunes. En 1995, plus du tiers des départs était le fait des moins de 35 ans, le turn over étant particulièrement fort pour les jeunes de moins de 30 ans.

**Tableau 7 : Répartition des effectifs des banques AFB par ancienneté en 2002**

%	Techniciens	Cadres	Total
Moins de 5 ans	21 %	26 %	23 %
De 5 à 9	5 %	9 %	6 %
De 10 à 14	8 %	12 %	9 %
De 15 à 29	8 %	9 %	8 %
De 20 à 24	12 %	8 %	10 %
Plus de 25	46 %	36 %	43 %
Ancienneté moyenne	18,5 ans	15,9 ans	17,6 ans

Source : AFB

Les banques doivent et devront donc faire face à des départs en retraite très nombreux. Selon les caractéristiques démographiques des banques et l'existence ou non d'un régime de préretraite, les périodes de départs massif varient. L'impact est également différencié par catégorie, par métier et par entité. Par exemple, dans le groupe banques populaires, d'ici 2012, la moitié des cadres supérieurs devront être remplacés contre 1/4 des effectifs globaux.

Au total, au cours de la décennie, 1/3 des effectifs du secteur bancaire partiront à la retraite.

### 1.1.2 Des besoins en personnel qui dépendent notamment des évolutions technologiques

Les besoins en personnels des banques ont profondément évolué au cours des dernières décennies. Sous l'effet de la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC<sup>4</sup> et de l'évolution des métiers bancaires, les exigences de niveau de qualification se sont accrues. Elle se sont également traduites par un accroissement de la part des cadres : alors qu'ils représentaient 30% des effectifs en 1999, ils comptent pour 34% des effectifs en 2002.

**Tableau 8 : Niveaux de formation des effectifs en place et des personnes recrutées en 2002**

	Part des recrutés en 2002	Part des effectifs en place en 2002
Niveau inf à BAC+2	20%	64%
BAC +2 à bac +3	47% (mais 42% en 2001)	19%
Niveau sup à BAC +4	33% (mais 38% en 2001)	17%

Source : AFB

#### Encadré n° 1.

#### L'impact des NTIC sur les effectifs et les métiers au cours des dernières décennies<sup>5</sup>

Pour certains métiers, les NTIC ont contribué à améliorer la productivité et donc à réduire les besoins en ressources humaines :

- les métiers liés aux opérations bancaires (back office : opérations comptables, traitement des moyens de paiement) ont été les premiers concernés par l'automatisation de la production qui a commencé dans les années 70 et continue de se poursuivre (regroupement des fonctions dans des centres administratifs tandis que les back office d'agence réduisent leurs effectifs ; dématérialisation des moyens de paiement...).
- les métiers de distribution ont fortement évolué suite à l'apparition du libre service bancaire (automates, minitel, services téléphoniques, internet) au cours des années 80/90.

Pour d'autres fonctions, les NTIC ont essentiellement permis une amélioration de la technicité ou le développement de nouveaux services et métiers :

- les fonctions commerciales se sont développées à la faveur des possibilités offertes par les NTIC (individualisation des offres de services grâce aux bases de données clients par exemple) ;
- les activités de marché sont également concernées à travers, par exemple, le développement d'outils informatiques d'aide à la décision ou de calcul des règles prudentielles.
- 

Dans le premier cas de figure, le développement des NTIC a posé un problème d'adaptation quantitative des ressources aux besoins, tandis que dans le second, les problèmes d'adéquation ressources / besoins étaient avant tout d'ordre qualitatif.

Au total, sur la période passée, les NTIC ont permis d'absorber la croissance exponentielle des transactions.

Les besoins de personnel selon les métiers ont également fortement évolué. La réduction des emplois du « back office » par rapport à ceux du « front office » se traduit par une progression des métiers commerciaux au détriment des métiers administratifs. Entre 1994 et 2002, les emplois commerciaux progressaient de 48% dans le groupe des banques populaires pendant que les emplois administratifs réduisaient de 24%.

<sup>4</sup> cf encadré n° 1.

<sup>5</sup> Source : Etude Bernard Brunhes 1996

Pour certaines d'entre elles ces tendances devraient se maintenir. L'exigence d'un niveau de qualification à l'embauche au moins égal à BAC + 2 ne semble pas remise en cause. Les évolutions des besoins par métier dépendront pour beaucoup de la diffusion des technologies, et des restructurations du secteur.

Selon l'étude du cabinet Cap Gemini Ernst Young (CGEY) réalisée à la demande de l'AFB (mai 2003), le développement des NTIC continuera d'être important et de modifier le mode d'accès aux services bancaires des usagers :

- accroissement des contacts clients par téléphone, internet.
- poursuite du déploiement du libre service bancaire et multiplication des « agences sans caisse ».

L'impact des NTIC sur les besoins en ressources humaines devrait même être plus important qu'au cours des décennies passées :

- les changements attendus sont à la fois plus rapides et plus massifs ;
- la finalité du déploiement est désormais plus une amélioration du service rendu aux clients que la recherche de gains de productivité internes ;
- l'ensemble des salariés sont désormais concernés par ces évolutions.

Les NTIC devraient permettre un gain de productivité net<sup>6</sup> à échéance 2010 de l'ordre de 15%, le développement des automates bancaires représentant la source la plus importante de gains de productivité (6%). Les différences selon les métiers et les unités sont extrêmement marquées. Ainsi, les NTIC permettraient des gains de productivité de plus de 50% sur les métiers de chargé d'accueil et de service à la clientèle. alors que qu'on n'escompte que 3 % d'amélioration de la productivité pour les métiers de conseillers en patrimoine.

Elles modifieront également les besoins qualitatifs des banques : besoin accru de compétences en NTIC et de compétences relationnelles pour valoriser pleinement les possibilités ouvertes par les outils de personnalisation du service aux clients.

Certains métiers subiront une évolution quantitative et qualitative.

Par exemple, le besoin en chargés d'accueil et de services à la clientèle (14% de l'effectif total des banques AFB en 2001) sera réduit de moitié et les tâches de ceux qui resteront seront plus diversifiées et complexes (de la pré vente de produit à la gestion de portefeuille de clients).

Certains métiers connaîtront, au contraire, des besoins croissants : par exemple, l'effectif en télé-opérateurs devrait s'accroître de 50 à 60% d'ici 2005.

Il doit toutefois être noté que la diffusion des NTIC n'est pas la seule donnée à prendre en compte pour prévoir l'évolution des besoins en ressources humaines des banques. Les besoins dépendent également des choix stratégiques des établissements, notamment en termes de recomposition de l'offre bancaire ou encore de recours à l'externalisation. Certaines banques, par exemple, envisageraient une externalisation d'une partie des activités vers des acteurs non bancaires : des sociétés informatiques pourraient prendre en charge des activités de back office.

---

<sup>6</sup> mesuré en équivalent effectif ramené au total des effectifs.

Le comportement de la clientèle et le contexte économique, réglementaire ou encore concurrentiel sont autant de paramètres qui pourront avoir un impact sur les effectifs du secteur bancaire.

Toutefois, l'ensemble de ces dimensions ne sont pas intégrées dans les études prospectives mises à disposition de la mission.

### **1.1.3 Des besoins de renouvellement des effectifs très importants à moyen terme**

Malgré les gains de productivité envisageables compte tenu de la diffusion des NTIC, les banques devront renouveler une part importante de leurs effectifs partis à la retraite. A échéance 2010, les gains de productivité évalués à 15% sont en effet nettement inférieurs à la réduction des ressources internes liées aux départs en retraite (1/3 des effectifs), soit un besoin de recruter de l'ordre de 38.000 agents.

Ce constat est valable, dans des proportions variables, pour 23 des 24 métiers présentés dans l'étude de CGEY. Le déséquilibre serait beaucoup plus important dans le back office que dans le réseau, ce qui s'explique par un vieillissement plus prononcé des effectifs et des gains de productivité moins importants dans le back office. Les besoins de renouvellement nets seraient également très élevés pour les fonctions de pilotage (besoin net de renouvellement de 33% à échéance de 2010).

Le seul métier pour lequel des sureffectifs sont prévisibles est celui de chargé d'accueil et de service à la clientèle. Les gains de productivité attendus sur ces fonctions sont extrêmement importants (53%) et presque deux fois plus élevés que la réduction des effectifs prévisible compte tenu des départs en retraite est de 29%. Les « sureffectifs » correspondants seraient de l'ordre de 8.000 salariés.

**Tableau 9 : Prévision des évolutions des effectifs et des gains de productivité( 2001-2010)**

	répartition effectifs en 2001 -%	départs d'ici 2010 -%	gains de productivité - %	départs moins gains -%	en valeur absolue
<b>réseau</b>	<b>47</b>	<b>-25</b>	<b>-23</b>	<b>-2</b>	<b>-2 209</b>
<b>back office</b>	<b>19</b>	<b>-42</b>	<b>-13</b>	<b>-29</b>	<b>-12 949</b>
<b>pilotage</b>	<b>6</b>	<b>-35</b>	<b>-2</b>	<b>-33</b>	<b>-4 653</b>
<b>fonctions support</b>	<b>6</b>	<b>-28</b>	<b>-11</b>	<b>-17</b>	<b>-2 397</b>
<b>marketing</b>	<b>1,5</b>	<b>-25</b>	<b>-2</b>	<b>-23</b>	<b>-811</b>
<b>autres</b>	<b>20,5</b>	<b>-36</b>	<b>-3</b>	<b>-33</b>	<b>-15 510</b>

Source : étude CGEY - AFB

Le secteur bancaire devra donc faire face à des volumes très importants de recrutement pour renouveler les effectifs. De plus, ces besoins seront très diversifiés et concerneront autant les fonctions stratégiques (pilotage) que les métiers de back office. Or, ils s'exprimeront dans une conjoncture du marché du travail qui pourrait se tendre compte tenu des perspectives de baisse de population active. Les banques devraient être d'autant plus confrontées à cette tension que les profils ou le niveau de qualification recherchés seront plus exigeants.



Des tensions sont déjà perceptibles dans certains métiers. Un expert du secteur cite ainsi des difficultés à recruter des chargés d'affaires professionnels et des conseillers en gestion du patrimoine.

Il doit toutefois être rappelé que ces perspectives reposent sur des prévisions d'équilibre entre besoins et ressources qui pourraient varier en fonction d'autres éléments que les seules technologies.

## **1.2 Une "tradition" de départs anticipés remise en cause par les évolutions du contexte législatif et réglementaire et la pyramide des âges des effectifs**

### *1.2.1 Une pratique des départs anticipés d'activité étendue et diversifiée.*

Dans le secteur bancaire, l'âge de cessation effective d'activité se situerait autour de 57 ans. Cette situation résulte d'une pratique étendue et diversifiée des départs anticipés.

L'ancienne convention des banques adhérentes à l'AFB du 20 août 1952 prévoyait un régime de départ anticipé relevant de la décision de :

- l'établissement, s'agissant des agents ayant accompli au moins 30 années de services bancaires, la pension étant égale à celle que l'agent aurait acquise s'il avait travaillé jusqu'à l'âge de 60 ans ;
- l'agent de plus de 58 ans ayant accompli au moins 40 années de services bancaires ou au moins 30 années dans certains cas (ancien combattant, déporté, etc.).

Des préretraites maisons ou la déclinaison de l'accord de branche sur un dispositif de cessation d'activités des travailleurs salariés (CATS) dans les entreprises ont succédé à ce système. L'accord de branche a été signé le 15 janvier 2001 par l'AFB, la CGT-FO et la CFTC. Il s'agissait du premier accord CATS conclu dans le secteur des services. La possibilité de bénéficier d'une aide publique à travers le dispositif CATS constitue une nouveauté pour la branche. Deux types d'aides sont accordées : des déductions de cotisations sociales sur les indemnités servies à l'ensemble des bénéficiaires et une prise en charge d'une partie de l'indemnité pour des catégories spécifiques de bénéficiaires (handicapés, travail de nuit...).

L'accord permet à chaque entreprise de la branche qui conclue un accord d'entreprise d'offrir aux salariés remplissant les conditions soit une cessation totale d'activité, soit une préretraite progressive.

L'accès au dispositif est normalement ouvert à partir de 58 ans et pour une durée maximale de deux ans. Sur décision de l'entreprise, l'âge peut être ramené à 57 voire 56 ans (durée maximale de trois et quatre ans) pour des catégories limitées de salariés (salariés handicapés, ou ayant travaillé la nuit ou en équipes successives). Le salarié doit avoir au moins 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour la cessation totale d'activité, l'allocation de remplacement varie -selon le temps passé dans le dispositif et l'année considérée- entre 57,5% et 65% du salaire. Pour la préretraite progressive, le salarié perçoit un salaire correspondant à une activité à mi-temps,

complété par une allocation de l'Etat de 30 à 25% selon le niveau du salaire de base, soit un taux de remplacement compris entre 75 et 80%.

Des embauches compensant les départs sont prévues : au moins 30% d'embauches en équivalent temps plein par rapport aux départs, un recrutement pour quatre passages en préretraite progressive.

Les syndicats non signataires de l'accord de branche demandaient une ouverture du dispositif dès 55 ans, des taux de remplacement plus élevé et des contreparties en emploi plus contraignantes (remplacement pour deux départs en préretraite).

**Tableau 10 : Banques signataires d'un accord CATS dans le cadre de l'accord de branche de 2001**

Banque signataire	Effectif Signataire	Effectif : Départs prévus	Effectif : Pris en charge Etat	2001 : Départs prévus	2002 : Départs prévus	2003 : Départs prévus	2004 : Départs prévus	2005 : Départs prévus	2006 : Départs prévus
FORTIS BANQUE FRANCE	1702	200	1	33	26	38	45	53	5
BANQUE DE BRETAGNE	99	99	0	0	44	28	27	0	0
SOCIETE BORDELAISE DE CIC	888	103	0	0	14	16	27	13	33
CIC BANQUE CIO	2361	269	0	0	77	38	40	85	29
SNVB	2352	275	0	0	104	31	36	67	37
CIC BANQUE CIAL	2273	250	0	0	92	32	40	58	28
CIC BANQUE REGIONALE DE L'OUEST	911	113	0	0	34	26	16	26	11
CIC PARIS	4204	390	0	0	41	89	92	98	70
LYONNAISE DE BANQUE	3844	549	0	0	119	249	133	48	0
BONNASSE LYONNAISE DE BANQUE	273	30	0	0	6	11	11	2	0
GROUPE BANQUES POPULAIRES	34400	3307	0	0	574	439	936	1102	256
CREDIT LYONNAIS SA	31036	6929	177	0	1533	1585	1623	1652	536
CREDIT COMMERCIAL DE FRANCE	6117	340	0	0	100	80	80	80	0
SOCIETE GENERALE	35708	6837	240	0	1046	674	2957	1721	439
CIC EPARGNE SALARIALE	101	8	0	0	0	2	2	3	1
CREDIT DU NORD	6041	624	51	0	0	212	214	198	0
<b>TOTAUX</b>	<b>132310</b>	<b>20323</b>	<b>469</b>	<b>33</b>	<b>3810</b>	<b>3550</b>	<b>6279</b>	<b>5206</b>	<b>1445</b>

Source : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

Seize banques ont adhéré au dispositif. La plupart des banques ont choisi d'ouvrir le dispositif dès 56 ou 57 ans selon les publics. Sur cinq ans un maximum de 20 000 salariés, soit 15% des effectifs des banques concernées, pourraient bénéficier d'un départ en préretraite totale ou progressive. Le chiffrage du public potentiel est toutefois surestimé d'après le ministère de l'emploi. Ainsi, en 2002, moins de la moitié des départs prévus auraient effectivement eu lieu.

Les départs négociés constitueraient également un moyen de procéder à des départs anticipés des salariés vieillissants d'après les interlocuteurs de la mission. Ils concerneraient au premier chef les cadres pour lesquels le cumul d'une indemnité personnelle et de l'allocation chômage peut s'avérer plus intéressant sur le plan financier que l'adhésion à un régime de préretraite. Certains départs négociés s'effectueraient sous la forme de licenciements pour faute grave afin d'échapper à la « contribution Delalande ».

Par définition, le phénomène est très difficile à quantifier. Il ne semble toutefois pas massif : les statistiques de l'ANPE indiquent qu'environ 1750 personnes de plus de 50 ans ayant travaillé dans le secteur bancaire sont allocataires du régime d'assurance chômage en 2002. Une sur deux a quitté son dernier emploi dans la banque à l'issue d'une procédure de licenciement non économique, ce qui corrobore l'hypothèse de départ négocié, et une sur dix a été licenciée pour faute grave.

Il faut retenir l'extrême souplesse de ces techniques de départs anticipés qui ont servi des objectifs variés dans le temps et selon les établissements.

Les départs anticipés ont permis de gérer les effectifs tant d'un point de vue quantitatif (contexte de restructuration) que qualitatif (augmentation du niveau de qualification). Depuis peu, ils visent un nouvel objectif de lissage des départs à la retraite, destiné à permettre un transfert progressif des savoirs entre les salariés partants et les nouveaux recrutés.

### ***1.2.2 Le maintien de mesures généralisées de départ anticipé serait trop coûteux***

La réforme des retraites issue de la loi du 21 août 2003 remet en cause cette pratique de cessation anticipée d'activité. Elle a pour effet d'alourdir considérablement le coût des mesures de préretraites. D'une part, l'allongement de la durée d'activité nécessaire pour pouvoir prétendre à une retraite à taux plein conduit à augmenter la durée de versement des indemnités de préretraites à la charge de l'employeur. D'autre part, la mesure de taxation des préretraites maison décidée dans le cadre de la loi d'août 2003 serait réellement dissuasive.

Enfin, il semble acquis que les régimes de préretraite publics seront recentrés sur les salariés ayant connu des conditions de travail difficiles. En conséquence, un accord de branche tel que la convention CATS des banques AFB ne devrait en théorie plus être possible à l'avenir.

## **1.3 Les nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines du secteur bancaire**

### ***1.3.1 Les questions posées par les perspectives de renouvellement des effectifs***

Les banques devront faire face à des recrutements massifs qui posent plusieurs difficultés au-delà des problèmes pratiques de gestion.

Ils risquent de provoquer une perte de savoir-faire d'autant plus préoccupante que les départs sont particulièrement importants dans certains métiers, par exemple les fonctions de pilotage (cf supra), et qu'ils sont concentrés sur une période relativement courte.

Par ailleurs, les banques devront déployer des arguments convaincants pour attirer les candidats sur un marché du travail qui devrait se tendre. Il n'est pas exclu que cela donne lieu à une vive concurrence entre employeurs cherchant des profils identiques (BAC + 2 et formation commerciale, écoles de commerce...) qui pourrait se traduire, d'une part par une surenchère des salaires proposés à l'embauche, d'autre part par une accentuation du turn over des jeunes. Les banques devront à la fois savoir maîtriser ces coûts de main d'œuvre tout en préservant leur attractivité et trouver les moyens de fidéliser une ressource plus rare.

### ***1.3.2 Les questions posées par les perspectives d'allongement de la durée d'activité***

L'allongement de la durée d'activité qu'imposent les nouvelles règles de liquidation des retraites remet en cause la tradition de départs anticipés. Les banques devront se

déshabituer des départs anticipés. Il s'agit concrètement d'augmenter l'âge réel de cessation d'activité d'environ 57 à l'âge normal de la retraite, qui peut aller jusqu'à 65 ans, en quelques années. Or, les départs anticipés bénéficient dans le secteur bancaire, comme ailleurs, d'un consensus social particulièrement fort. Ils répondent aux aspirations des salariés et des employeurs. Ce faisant, ils constituent un sujet de négociation sociale entre partenaires sociaux assez peu conflictuel. Sortir de ce consensus sera extrêmement difficile et nécessitera certainement des phases transitoires (cf infra).

Mais l'allongement de la durée d'activité impose également aux employeurs de revoir leur mode de gestion des ressources humaines et leur organisation du travail au regard de l'objectif de maintien en activité et donc de maintien de la productivité des seniors.

La gestion des carrières, des promotions ou encore de l'effort de formation intègre implicitement l'âge réel de cessation d'activité. Les salariés de plus de 50 ans sont ainsi considérés comme des partants et se considèrent comme tels. Les carrières cessent de progresser, l'accès à la formation est plus limité, etc. Ce constat est partagé par l'ensemble des acteurs rencontrés par la mission. Les responsables syndicaux, par exemple, expliquent que les revendications des salariés seniors tournent principalement autour de leur départ.

La gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire devra désormais prendre en compte cet allongement des carrières, ce qui suppose des remises en cause des déroulements de carrière, de l'accès à la formation, voire du rythme de progression des salaires. Ce sont également les conditions et l'organisation du travail qui doivent être analysées à la lumière de ces nouveaux enjeux. L'allongement de la durée de travail des seniors nécessite, tant du point de vue du salarié que de l'employeur, de maintenir leurs motivations et leurs compétences. L'anticipation de l'usure professionnelle constitue à cet égard un enjeu important du vieillissement au travail.

### ***1.3.3 Les questions posées par la gestion d'une pyramide des âges contrastée***

Les évolutions démographiques vont conduire à une modification de la pyramide des âges et donc de l'équilibre entre les différentes classes d'âge. En particulier, les 35-50 ans qui constituaient le cœur de cible des ressources humaines vont devenir moins nombreux que les jeunes ou les seniors. Alors qu'ils représentaient 44% des effectifs AFB en 2001, ils ne compteraient plus que pour 31% en 2010.

**Tableau 11 : Répartition des effectifs des banques AFB par tranche d'âge ( 2001-2010)**

en	2001	2010
moins de 25	5	23
25-29	10	8
30-34	10	5
35-39	11	10
40-44	13	10
45-49	20	11
50-54	23	13
55-59	9	20
60 ans et	0	0

source : CGEY-AFB

Le changement d'équilibre entre les différentes classes d'âge pourrait poser des problèmes de cohabitation entre les générations. Le contrat d'études prospectives (CEP) du secteur bancaire, entrepris en 1996, avait souligné qu'il s'agissait d'une « *difficulté certaine* » compte tenu des différences d'habitude de travail et de relations à l'entreprise selon les générations (approche plus individuelle du travail, revendication d'une reconnaissance plus immédiate des efforts accomplis, moindre fidélité à l'entreprise pour les jeunes générations).

Certaines difficultés sont plus liées aux différences de profil des agents en fonction de l'âge qu'aux différences d'âge elles-mêmes. Les jeunes salariés ont un niveau de qualification nettement plus élevé que ceux recrutés en masse dans les années 70. La progression de la proportion de cadres ayant un niveau supérieur ou égal à BAC+2 en témoigne : en passant de 37 à 61% entre 1990 et 2002, elle a presque doublé. Cohabitent ainsi des cadres issus de la promotion interne dont le niveau de formation initiale est inférieur au baccalauréat, dont la légitimité provient de l'expérience acquise et du passage par la formation continue bancaire qualifiante (brevet professionnel et brevet technique supérieur bancaire), avec de jeunes cadres ayant un niveau BAC+4, réputés compétents compte tenu de leur formation initiale. L'élévation du niveau de recrutement témoigne de la remise en cause du modèle bancaire de promotion interne et de carrière à vie dans la même entreprise. Elle contribue également à réduire les niveaux hiérarchiques. Alors que sous l'ancienne convention trois catégories d'emploi existaient (employés/gradés/cadres), le nouveau texte a consacré une division des emplois en deux catégories (techniciens/cadres). Cette réduction des niveaux hiérarchiques va dans le sens d'une restriction des opportunités de promotion interne.

La cohabitation de salariés aux légitimités différentes peut être d'autant plus tendue que les salaires proposés à l'embauche aux jeunes commerciaux ont progressé de façon importante au cours des dernières années. Il peut se doubler d'une autre difficulté liée à la féminisation croissante des effectifs, en particulier chez les jeunes dans les banques AFB, les femmes sont deux fois plus nombreuses parmi les effectifs âgés de 21 à 25 ans et chez les cadres la progression des femmes est plus vive que celle des hommes<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Enquête « emploi » du secteur bancaire AFB fin 2002.

C'est également un conflit de légitimité qui peut « opposer » les personnes récemment recrutées à BAC +2 (exemple des BTS force de vente recrutés sur les postes de commerciaux) aux salariés embauchés au milieu des années 90 dans un contexte de chômage important dont le niveau de formation initiale est plus élevé (BAC +4 ou +5), les seconds se considérant, en conséquence, déqualifiés.

## DEUXIEME PARTIE - UNE POLITIQUE DES AGES SE DESSINE

### 2.1 La prise de conscience des enjeux

La prise de conscience des enjeux et des mesures à prendre n'est ni unanime, ni uniforme, mais elle progresse et elle est assez partagée.

#### 2.1.1 Une prise de conscience récente mais qui progresse

L'enquête ne conduit pas à partager le point de vue d'une revue du secteur bancaire qui affirme que «*dans le milieu des années 90, la plupart des banques du réseau ont traité avec un intérêt prononcé les problèmes culturels et économiques soulevés par une pyramide des âges vieillissante*»<sup>8</sup>.

D'après les informations recueillies, dans le milieu des années 90 la branche a certes pris conscience des problèmes démographiques, mais elle ne dégage les éléments d'une politique de gestion des âges qu'au début des années 2000. Dans cette période, alors que continue l'utilisation, de manière variable selon la situation de l'emploi, des recrutements de jeunes et des préretraites, la nécessité d'un redressement de la durée d'activité des seniors est affirmée, la prise en compte des contraintes que pose la cohabitation entre les générations est reconnue et la notion d'accompagnement de la carrière tout au long de la vie professionnelle apparaît.

Quant à la mise au point de mesures concrètes elle n'en est qu'à ses débuts.

Une enquête de la CEGOS<sup>9</sup> apporte un éclairage récent dans ce sens : 65 % des DRH et des cadres de la banque et des assurances interrogés en mars 2004 estiment que le choc démographique est une problématique qui nécessite des actions à échéance rapprochée<sup>10</sup> contre 57 % tous secteurs économiques confondus. Ils étaient seulement 16 % en 2003.

Cette accélération s'explique sans doute, comme l'indique la CEGOS, par le rapprochement des échéances de départ massif à la retraite, mais aussi par la loi sur les retraites du 21 août 2003.

<sup>8</sup> Banque stratégie n°206 Juillet Août 2003 page 19.

<sup>9</sup> Enquête réalisée en mars 2004 auprès de 150 DRH d'entreprises de plus de 200 salariés ( 33 % en fonction dans des entreprises de services dont les banques) et 150 cadres d'entreprises âgés de 40 à 50 ans, susceptibles de prendre la relève des partants ( 39 % en fonction dans des entreprises de services dont les banques).

<sup>10</sup> Il s'agit d'une réponse à la question suivante qui pouvait prêter à confusion. L'impact du choc démographique « est-il une problématique de court terme que vous réglerez au cas par cas et au fil de l'eau ? ». Selon le responsable de l'enquête de la CEGOS l'expression « problématique de court terme » signifie en réalité « problème qu'il faut traiter dans le court terme ».

### **2.1.2 Une prise de conscience contrastée**

La prise de conscience diffère selon la situation objective de la banque.

Dans telle banque qui ne sera pas touchée avant longtemps par les départs en retraite domine le souci de l'attractivité à l'égard des jeunes ; telle autre doit gérer simultanément le renouvellement de ses compétences et le maintien des effectifs, telle autre enfin dont le réseau est en croissance réfléchit à la fidélisation des jeunes et aux moyens de relancer la motivation des salariés anciens.

La prise de conscience varie aussi en fonction de la nature des responsabilités exercées au sein de l'entreprise.

L'enquête a montré la différence de perception des questions entre les DRH et les responsables d'exploitation. Cette observation est corroborée par l'enquête de la CEGOS qui explique cette différence par le fait que « les managers de proximité » sont plus sensibles aux difficultés qu'il faudra surmonter pour faire évoluer significativement et rapidement la gestion des ressources humaines vers une plus grande prise en compte de la gestion des âges.

Enfin, comme le montre la partie 3 du présent rapport, la gestion des âges est un sujet de divergences entre les partenaires sociaux, employeurs et représentants des salariés. Elles s'expriment en particulier sur les inflexions qu'il conviendrait de donner à la GRH dans le but de passer d'une gestion par les âges à une gestion des âges. On verra à cet égard l'importance du débat sur la productivité et sur le coût des seniors, sur la nécessité d'intégrer les effets de « usure » dans les organisations, et sur la capacité du secteur à limiter le recours aux pré-retraites.

### **2.1.3 Une prise de conscience partagée**

Malgré les divergences précédemment mentionnées, les DRH et les responsables syndicaux rencontrés ont, dans l'ensemble, une vision partagée des enjeux et des contours de la politique des âges.

Ils dressent le même diagnostic sur les perspectives des départ massifs en retraite et de diminution des jeunes classes d'âge arrivant sur le marché du travail et leurs échéances.

Ils ne se séparent pas fondamentalement sur ce que devrait être une politique des âges, bien que ce concept soit encore très rarement utilisé dans les relations professionnelles. On en a vu les éléments principaux en introduction: la gestion des âges vise une gestion qualitative des carrières à tous les âges, et elle suppose une anticipation de l'évolution des emplois et des compétences.

Ils identifient dans les mêmes termes les sujets qu'il convient de traiter pour donner un contenu concret à une politique des âges: âge et qualification des recrutements ; rémunération ; organisation du travail ; actions d'accompagnement des carrières tout au long de la vie professionnelle telles les entretiens de carrière (formation et entretiens de carrière par exemple...) et enfin utilisation des mesures d'âges en cas de réduction des effectifs.



## 2.2 La méthode d'élaboration et de conduite des politiques

La prise en compte de la gestion des âges dans les politiques de ressources humaines fait l'objet d'un effort d'anticipation et de dialogue social au sein de la branche et des entreprises. Bien que, de l'avis même des acteurs, elles soient perfectibles en de nombreux points, ces méthodes de travail constituent un atout pour ce secteur, confronté à la nécessité d'adapter sa politique de GRH aux enjeux décrits en première partie.

### 2.2.1 Une démarche d'anticipation

#### 2.2.1.1 Les points forts : un investissement en expertise qui porte déjà ses fruits

Depuis quelques années, le secteur investit dans la connaissance des principaux paramètres de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les acteurs cherchent à mieux comprendre et mieux anticiper l'évolution de la pyramide des âges des salariés – ce que favorise de longue date la pratique du « bilan social »- et celle des ressources de main d'œuvre sur le marché de l'emploi, ce qui nécessite des investigations hors de la branche et de l'entreprise.

Cet effort d'expertise porte également sur certains facteurs qui déterminent les besoins en ressources humaines : évolution des produits et des métiers, effet des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la productivité et sur les organisations du travail.

Au niveau de la branche on peut citer trois catégories de travaux déjà évoqués : le CEP de la branche entrepris en 1996, une étude de 2003 sur les enjeux des évolutions démographiques et technologiques dans les banques de détail en France réalisée par Cap Gemini Ernst Young à la demande de l'AFB et une étude sur les nouvelles technologies – dite étude NTIC également réalisée en 2003<sup>11</sup>. On a vu dans la première partie du rapport que ces travaux ont mis les décideurs du secteur bancaire en capacité de cerner – parfois de quantifier – les enjeux devant lesquels les placent, les perspectives démographiques – des ressources rares - l'évolution des métiers et des organisations – des besoins croissants et diversifiés- et la politique des pouvoirs publics en faveur d'un redressement de la durée des carrières.

---

<sup>11</sup> cf encadré n° 2.

**Encadré n° 2.**

« A la demande d'un groupe paritaire regroupant les responsables formation de l'Association Française des Banques (AFB) et les organisations syndicales représentatives dans la branche, le Céreq a été chargé de mener avec deux cabinets conseil (CM International et Alpha Conseil) une étude sur l'impact des NTIC sur les emplois, les métiers et la formation dans la banque. Cette étude comporte trois volets. Le premier s'intéresse plus particulièrement au phénomène des plates-formes multimédia. Depuis plusieurs années, le contact entre les banques et leurs clients se fait de plus en plus souvent par le téléphone. Ces appels sont désormais systématiquement centralisés dans des structures dédiées : les plates-formes téléphoniques. La télématique puis le développement très récent d'internet ont donné naissance aux plates-formes multimédia. A partir d'entretiens avec les salariés et les différents niveaux de responsables hiérarchiques, l'étude propose des éléments d'analyse des conditions de travail et d'emploi dans ces structures. Le second volet est centré sur la banque traditionnelle, la "banque de détail". Son organisation s'est profondément transformée et rationalisée au cours des dernières années. L'impact sur l'emploi a été particulièrement défavorable. Cette étude analyse dans quelle mesure les NTIC correspondent à une nouvelle vague de rationalisation dans ce domaine. L'objectif est ici de fournir une réflexion étayée sur les transformations que ces technologies produisent ou peuvent produire sur le plan de l'emploi, des compétences et de la formation. Enfin, le troisième volet généralise ces réflexions en les étendant à quelques pays européens significatifs (Grande-Bretagne, Espagne,...) et en traçant des scénarii de déploiement de ces nouvelles technologies ainsi que les enjeux économiques et sociaux qu'elles feraient émerger. »<sup>12</sup>

Pour prendre en compte les particularités de leurs situations et de leurs choix stratégiques, les entreprises se dotent de leurs propres moyens de connaissance. Toutes les banques disposent de données sur la structure par âge et par ancienneté de leurs effectifs.

Certaines, comme la BNP Paribas et le Crédit Lyonnais, ont entrepris des travaux de gestion prévisionnelle des emplois, afin d'évaluer les éventuels déséquilibres entre les besoins et les ressources en personnel qu'elles devront gérer.

Constitués de projections à partir de la pyramide des âges, associées à des hypothèses de cessations anticipées, de départ à la retraite et de recrutement, ces travaux permettent par exemple à la DRH d'un groupe de déterminer et de chiffrer les moyens de compenser les écarts éventuels entre « besoins » et « ressources » de main d'œuvre, en combinant les paramètres que sont les recrutements, les mobilités internes et, le cas échéant, les réductions d'effectifs.

Ces travaux différencient la situation selon les types d'activités des établissements et selon les métiers des salariés.

Ils se concrétisent par des documents chiffrés qui tracent des perspectives à 5 ans, assortis de prévisions détaillées pour les 3 années à venir, de tendances estimées pour les 2 ans suivantes.

<sup>12</sup> Source : site du centre d'études et de recherche sur l'emploi et les qualifications (CEREQ).

### 2.2.1.2 *Une démarche perfectible*

Les différents acteurs rencontrés ont souligné les points sur lesquels des progrès doivent être accomplis.

Certes 85 % des DRH et des cadres de la banque et de l'assurance interrogés en mars 2004 dans la cadre de l'enquête CEGOS déjà citée estiment qu'ils ont identifié les volumes de départs à la retraite et les besoins en effectifs pour les 5 années à venir, mais 75 % disent ne pas disposer des moyens pour identifier précisément les personnes et les dates de départ.

Il est vrai que les travaux actuels devront intégrer les incidences de la loi d'août 2003 sur les retraites qui donne aux salariés de moins de 65 ans la possibilité de choisir leur date de cessation d'activité.

Plus fondamentalement les DRH sont conscients que les outils de connaissance actuellement en vigueur ne sont pas encore des outils de gestion des compétences. La construction d'un dispositif de gestion des compétences suppose d'investiguer non seulement le contenu actuel et les évolutions envisageables des postes de travail, ce que beaucoup ont fait, mais aussi les compétences des salariés.

Enfin beaucoup voient l'intérêt de se doter de quelques indicateurs pour mesurer leurs efforts en faveur d'une meilleure politique des âges : âge moyen des recrutements, âge moyen des fins de carrière, répartition par âge des bénéficiaires des formations, des promotions, ou de la mobilité.

## 2.2.2 *Un dialogue social réel*

L'enquête a mis en évidence les points forts du dialogue social et quelques points sur lesquels il pourrait se renforcer.

### 2.2.2.1 *Le dialogue social emprunte des formes différenciées*

#### ➤ Information

Il peut s'agir d'une simple information, telle celle qui est mise à la disposition des représentants syndicaux, au niveau de la branche, sur l'évolution de l'emploi, par le moyen de l'enquête « emploi », qui présente la structure des effectifs au 31 décembre de l'année (par âge, par sexe, par ancienneté...) et l'évolution des effectifs (effectifs rémunérés, turn over, taux d'embauche, taux de départ, taux de promotion) d'une année sur l'autre, à partir des données recueillies auprès des banques adhérentes à l'AFB.<sup>13</sup>

Mais l'information peut être plus développée, telle celle qui porte sur la nature et les incidences des nouvelles technologies dans le secteur, sur la base de l'étude dite NTIC citée plus haut. Ces travaux ont fait l'objet d'un suivi et d'échanges avec les organisations syndicales.

<sup>13</sup> La dernière livraison analyse la situation fin décembre 2002.

➤ Consultation

A titre d'exemple le plan d'adaptation à l'emploi (PAE) de la BNP/P sur la période 2003-2006, qui contient les éléments constitutifs d'une politique des âges, est un plan social de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui, à ce titre conformément au code du travail, a été soumis à l'avis du comité central d'entreprise et des comités d'entreprises de la banque.

➤ Négociation

Hormis les accords sur les CATS conclus dans le cadre de l'accord de branche de 2001 on trouve, dans la période récente des accords, qui, ainsi que le montre le tableau ci-dessous révèlent par leur intitulé, et plus encore par les thèmes-clés qu'ils traitent, une intention partagée de mieux intégrer la politique des âges dans la gestion des ressources humaines.

**Tableau n° 12 : Accords contenant des éléments d'une politique des âges.**

Banque	Intitulé de l'accord	Thèmes –clés	Organisations signataires	Date de l'accord
Crédit industriel et commercial	« Socle social ».Accord cadre qui vise à « anticiper l'évolution des emplois et contribuer ainsi à créer les conditions permettant aux salariés d'exercer une activité jusqu'à « l'âge normal » de la retraite » <sup>14</sup> .	Repérage des emplois et des compétences Observatoire de l'emploi Pyramide des âges Préretraite progressive Formation Mobilité	SNB FO CGT CFTC CFDT	Janvier 2001
Caisse des dépôts et consignations	Accord cadre sur la gestion des compétences et motivation à tous les âges	Promotion interne Mobilité Formation Reconnaissance de l'ancienneté Préretraites Recrutements VAE	CFDT CFTC CGT FO UAI- Unsa CFE- CGC	Juillet 2002
Crédit lyonnais	Accord de méthode sur la GPEC	« Cadre de référence et d'action »dans lequel se développeront les politiques de GRH- recrutement, formation, mobilité)	FO SNB CFTC	Juillet 2003
Groupe banque populaire	Accord Emploi formation « vers une gestion prospective des compétences »	Identification des compétences Mobilité fonctionnelle et géographique « Formation tout au long de la vie » Valorisation de l'expérience	CFDT CFTC CGT SNB	Décembre 2003
Crédit agricole (caisses régionales)	Accord sur la GRH « tout au long de la vie »  Accord sur le tutorat	Capitalisation de l'expérience des « seniors » Entretiens de compétences et de perspectives d'évolution professionnelle Indicateurs de suivi des mesures concernant les « seniors » Tutorat (des jeunes par les « seniors »)	CFDT CFE CGC	Janvier 2004

Source : IGAS.

<sup>14</sup> Extrait de l'article 6 de l'accord du 27 juin 2001 sur l'application dans le groupe CIC de l'accord AFB CATS du 15 janvier 2001.

### 2.2.2.2 Une démarche à consolider.

Le dialogue social se situe à plusieurs niveaux : branche, groupe, entreprise, établissement. Cette architecture permet d'épouser la diversité des situations, mais c'est un facteur de complexité et, dans une certaine mesure, de fragilité. Cette situation n'est pas propre au secteur bancaire mais elle peut influencer sur la qualité de la prise en charge de la politique des âges.

#### ➤ l'articulation « branche »/« entreprise »

La branche est un échelon de cadrage des politiques. Il peut s'agir d'un simple éclairage des choix des banques, comme celui que procurent les études et projections présentées ci-dessus, ou les travaux de groupes de travail spécialisés, tel celui qui réfléchit aux orientations nouvelles qu'il convient de donner à la gestion des « seniors ».

Mais la branche donne aussi des éléments de cadrage à caractère normatif qui ont une importance capitale dans la gestion des âges. Pour le passé récent on citera la convention collective, révisée en 1999 et qui a notamment modifié l'importance relative de l'ancienneté dans la rémunération, sujet central de la gestion des âges (cf. partie 3). Il faut également mentionner l'accord CATS du 15 janvier 2001. Dans un avenir proche, le prolongement, dans le secteur bancaire, de l'accord interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie, dans le cadre de la loi du 4 mai 2004 fera l'objet de négociation. Par ailleurs, pourraient éventuellement être négociées les conditions de mise à la retraite de certains salariés, en application de l'article 16 de la loi du 21 août 2003 sur les retraites. Enfin, en 2006 ou 2007, les partenaires devront effectuer le bilan de l'accord CATS signé en 2001.

Certains représentants syndicaux ont critiqué la tendance à une réduction de la place et du rôle de la branche relativement à la place et au rôle de l'entreprise et regretté que l'AFB ne regroupe pas toutes les banques exerçant leurs activités en France.

#### ➤ l'articulation entre responsabilités du groupe et responsabilités des établissements

Du fait de leur importance, les mesures de gestion des ressources humaines qui intéressent la gestion des âges font l'objet d'une définition très fine de la répartition des rôles et des responsabilités.

A la BNP Paribas par exemple, un document précise que si le pilotage des actions de formation est du ressort des directions d'établissement, les mesures de soutien aux salariés candidats à une mobilité sont prises en charge par un service spécialisé du groupe, quant aux mesures d'âge, elles ne peuvent être autorisées que par la DRH du groupe.

#### ➤ l'articulation entre DRH et responsables d'exploitation.

Les enquêteurs ont eu des témoignages d'un décalage possible de perception de l'importance de la gestion des âges entre DRH et responsables d'exploitation. Par exemple, sur le terrain il peut se trouver des « managers de proximité » qui expriment leurs doutes alors que la direction des ressources humaines du groupe ne ménage pas ses interventions pour mettre en valeur les aptitudes des seniors.

Selon certains observateurs ce décalage pourrait s'expliquer par le fait que la gestion des âges est une orientation encore récente et que la mobilisation des « managers » n'est pas encore achevée. On peut risquer une autre explication : la prise en compte de la gestion des

âges est ressentie, à juste titre, comme un facteur de bouleversement des habitudes (par exemple s'agissant de l'image des seniors), mais aussi de complication des responsabilités des responsables d'exploitation. Par exemple, en matière de formation, de mobilité ou d'organisation du travail, elle nécessite une prise en compte plus personnalisée des besoins des salariés, selon les étapes de la carrière et l'ancienneté.

## 2.3 Les orientations en direction d'une politique des âges

Il s'agit plus souvent d'orientations que de pratiques effectives. Ces orientations ne sont pas toujours formulées explicitement comme se rattachant à une politique des âges, mais à travers les accords, les plans pour l'emploi ou les interventions publiques des DRH, elles apparaissent de façon suffisamment récurrente pour que le rapport leur consacre un développement. Ces orientations revêtent une triple caractéristique :

- elles concernent l'ensemble des âges de la pyramide (salariés jeunes, confirmés, seniors) et pas seulement les seniors ;
- elles sont différenciées selon les catégories d'âge<sup>15</sup>. Toutefois la différenciation des politiques n'induit pas que des actions de GRH soient réservées à une catégorie d'âge. Un même outil, la formation ou les entretiens de carrière par exemple, peut être utilisé, à des fins différentes pour chaque catégorie d'âge.
- elles révèlent une réelle propension des employeurs à anticiper des évolutions, les unes parce qu'elles sont souhaitables (exemple : garantir un transfert progressif et maîtrisé des savoirs et des compétences), les autres parce qu'elles sont négatives (exemple : la démotivation des salariés à l'approche de l'âge des départs en préretraite).

A la suite de l'examen de ces orientations, il sera précisé que l'accompagnement tout au long de la carrière peut s'organiser sans référence directe à l'âge.

### 2.3.1 Les orientations concernant les jeunes.

En 2010, 36 % des salariés de la banque auront moins de 35 ans, les moins de 25 ans formant presque le quart de l'effectif (23%), contre 5% en 2000 (voir tableau n° 11 page 16).

Ils resteront plus que jamais la source du renouvellement des compétences, qui est l'arme absolue de la riposte contre la menace démographique. 90 % des DRH et des cadres de la banque et de l'assurance interrogés par la CEGOS déclarent que « *les départs seront comblés par des recrutements externes* ». <sup>16</sup>

Ils sont le « sang neuf » de l'organisation car ils contribuent au renouvellement, tant pour accroître les effectifs, pour remplacer un départ sur le même poste que pour incorporer

<sup>15</sup> Selon l'enquête précitée de la CEGOS, 20 % des DRH et cadres de la banque et de l'assurance interrogés déclarent avoir été conduits à « différencier des politiques pour les juniors, les seniors et les hauts potentiels », et 35% envisagent de le faire.

<sup>16</sup> A ce stade du raisonnement nous assimilons « recrutement » à « jeunes ». On verra plus loin la réalité actuelle et les évolutions possibles. Notamment la tendance au recrutement de salariés confirmés.

des compétences nouvelles sur des emplois nouveaux ou des métiers réclamant un plus haut niveau de qualification.

Deux orientations se dessinent.

### 2.3.1.1 Développer l'attractivité.

S'agissant des jeunes à la recherche d'un emploi sur le marché, les DRH et les experts estiment qu'il conviendra de développer une politique d'attractivité du fait de la concurrence entre le secteur bancaire et le reste du tertiaire, et entre banques.

Cette situation sera de plus en plus tendue au fur et à mesure que les diplômés sur le marché se feront plus rares. Mais elle est déjà perceptible compte tenu des comportements d'anticipation de certains employeurs qui veulent éviter d'avoir à procéder à des recrutements massifs au moment où les tensions au recrutement seront les plus vives, et qui, surtout, souhaitent « lisser les transferts de savoirs » entre les anciens et les nouveaux sur plusieurs années. On remarquera que ce souci les conduit à procéder à des recrutements plus importants que le permet le turn over, ce qui les détermine à mettre en place des mesures de cessations d'activité anticipées. En l'espèce l'anticipation du renouvellement joue contre l'allongement des carrières des seniors.

La stratégie d'attractivité des banques varie en fonction de leurs besoins et de leurs atouts objectifs. Mais la notoriété joue un rôle important. Telle petite banque se fixe comme objectif prioritaire de construire une image « *pour simplement exister lors des campagnes de recrutement* » alors que, comme le constate son responsable du recrutement, les candidatures convergent vers les grandes banques.

### 2.3.1.2 Assurer une intégration plus rapide et plus durable

Cette orientation trouvera sa traduction de deux manières.

Les jeunes nouvellement recrutés resteront un cible privilégiée des actions de formation. Toutefois la conception de la formation pourrait être modifiée pour l'adapter à de nouveaux besoins de la production. Un expert cite la tendance à accélérer les parcours de formation pour plonger plus rapidement les nouvelles recrues dans des conditions réelles d'activités.

Ils sont la cible de mesures de fidélisation. Les DRH sont assez unanimes à dire que les nouvelles générations sont « *plus difficiles à fixer. Elles veulent être rétribuées à leur prix tout de suite et ne répugnent pas à l'idée de changer d'employeur en fonction des offres* ».

Une étude à paraître cite le cas d'une banque dans laquelle l'ancienneté moyenne des partants ne dépasse pas 2 ans, 80 % des départs étant le fait de jeunes.

Soucieuse de faire valoir les avantages qu'elle offre, une grande banque met à la disposition de chaque salarié récemment recruté un livret d'information de 4 pages, qui présente de façon soignée dans sa forme, personnalisée dans son contenu, les principales informations concernant la rémunération, les avantages matériels divers, la qualité des conditions de travail et la gamme des possibilités de parcours professionnels.

### 2.3.2 *Les orientations concernant les salariés confirmés*<sup>17</sup>

Ils continueront à occuper une place déterminante dans l'entreprise.

Ce segment de la pyramide constitue le cœur de cible de la GRH actuelle. Les « juniors » - sans doute - ou les seniors - peut être - pourraient leur disputer cette place, mais quoiqu'il en soit, cette catégorie d'âge restera importante non pas quantitativement, alors qu'ils forment 54% des effectifs actuels, ils ne représenteront que 31% en 2010, mais qualitativement, car ils sont le « cœur de la production ». Leur image est positive. Pour simplifier tout se passe comme s'ils avaient à la fois les qualités professionnelles reconnues aux « seniors », maturité et expérience, et celles des « juniors », motivation et qualification.

Ils continueront donc à faire l'objet d'« investissement » en matière de GRH : promotions, formations, rémunération ....

Mais des inflexions de la gestion des « quadras » sont perceptibles.

#### 2.3.2.1 *Préparer les « quadras » à un changement de culture.*

Il s'agit de « faire sortir des esprits que la carrière prend fin avant l'âge de la retraite »

Ce qui est très difficile pour les « quinquas » actuels ne deviendra moins difficile dans le futur que si une action volontariste est menée sur les « quadras ». Pour reprendre une formule en vogue, « les « quadras » d'aujourd'hui sont les « quinquas » de demain »<sup>18</sup>. Il faut faire comprendre à ces collaborateurs que la moitié de leur carrière est encore devant eux. C'est un des objectifs des « entretiens de carrière » que de nombreuses banques mettent en place.

#### 2.3.2.2 *Utiliser la capacité des « quadras » à accepter des mobilités*

Les informations recueillies pendant l'enquête montrent que les « quadras » se présentent comme candidats à des mobilités au sein de l'entreprise, aptitude appréciée dans un contexte où selon les termes d'une revue du secteur bancaire « pour endiguer l'effet des retraites, les banques préconisent une mobilité volontariste et ciblée »<sup>19</sup>.

Leur mobilité externe peut également être recherchée.

Dans son plan social pour la période 2003-2006, la BNP Paribas prévoit des aides au départ des salariés ayant plus de 6 années de présence dans l'entreprise. Dans la pratique les

<sup>17</sup> Certains disent « quadras ».

<sup>18</sup> Titre d'une brochure de l'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (décembre 2003) consacré aux conséquences du redressement de l'âge de la cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance.

<sup>19</sup> Banques ressources humaines n°132, février 2003, article de Georges Chelhod qui utilise les travaux d'un salon Topfi et d'une conférence sur la mobilité et le « papy boom », organisés fin 2002. L'article cite les expériences de banques diverses (banque privée européenne ; Fortis banque, Invesco, BNP Paribas et Crédit Lyonnais, caisses d'épargne).



seniors forment la majorité des salariés intéressés par ce type de mesure mais il est intéressant de noter que cet appel à la mobilité peut concerner les salariés confirmés.

### *2.3.2.3 Fidéliser les « quadras »*

Les petites banques tout particulièrement ont ce souci pour contrer les tendances au « débauchage » par la concurrence.

Une petite banque qui craint le départ de salariés confirmés vers des grandes banques propose des avantages liés à l'ancienneté. Selon un chercheur rencontré les « passages d'une banque à une autre » de salariés confirmés pourraient se développer au fur et à mesure que se fera sentir la tension sur le marché du recrutement des jeunes.

Enfin la nécessité de fidéliser les « quadras » est accentuée par la perspective d'un allongement de la carrière des « seniors » qui constitue un facteur objectif de réduction de leurs débouchés de carrière.

### **2.3.3 Les orientations concernant les seniors**

Une grande partie des analyses relatives à la politique des âges se concentre sur cette catégorie d'âge.

Les chiffres expliquent cette tendance. En 2010, alors que la part des salariés de plus de 50 ans sera stabilisée autour du tiers de l'effectif, les salariés de plus de 55 ans formeront un cinquième de l'effectif total (contre 9% en 2000).

Schématiquement ce qu'il est convenu d'appeler la « gestion des seniors » pose deux questions. Faut-il remplacer les partants, si oui comment ? Comment organiser la carrière des « seniors » qui restent en activité ?

Trois orientations se dessinent.

#### *2.3.3.1 Recruter des seniors*

C'est une perspective limitée mais elle existe. Selon le sondage de la CEGOS de mars 2004, ce sont 30 % des DRH et cadres de la banque ou de l'assurance qui ont déclaré envisager recruter des seniors pour remplacer les départs en retraite. Cette possibilité n'est absolument pas apparue dans la présente enquête, mais selon la CEGOS les cadres interrogés précisent que ce type de recrutement ne concernera que des emplois d'experts ou de dirigeants.

#### *2.3.3.2 Favoriser les retraits d'activités avant l'âge normal de la retraite*

C'est une pratique encore largement utilisée. 10 % seulement des DRH et des cadres de la banque et de l'assurance interrogés par la CEGOS estiment que les pratiques de préretraite de leurs entreprises seront modifiées.

Le développement des préretraites correspond en effet à une convergence de points de vue des acteurs. Pour l'employeur le rapport « productivité »/« coût » des « seniors » en fait

une « variable d'ajustement » privilégiée des effectifs ; des salariés y voient la possibilité de mettre fin à leurs activités dans des conditions matérielles acceptables ; les politiques publiques facilitent les transactions ; les syndicats se disent contraints de prendre acte de cette réalité. Cette situation n'est pas propre à la banque mais elle pèse d'un grand poids dans la réflexion sur la mise au point d'un renouvellement de la « gestion des seniors ».

### 2.3.3.3 *Maintenir les seniors dans l'emploi jusqu'à l'âge normal de la retraite*

Plus qu'à un choix délibéré, cette voie nouvelle correspond à une attitude réaliste face à la « nouvelle donne » : situation démographique (vieillesse), réforme des retraites (allongement des carrières) et coût excessif des préretraites. Nécessaire, elle reste toutefois incertaine dans ses modalités pratiques comme on le verra dans la partie 3 du rapport.

### 2.3.4 *Les orientations sans référence directe à l'âge*

L'accompagnement tout au long de la carrière peut s'organiser sans référence directe à l'âge.

Il en est ainsi par exemple des mesures de renouvellement des cadres à haut potentiel. Cette préoccupation spécifique est liée à la pyramide des âges<sup>20</sup> de l'encadrement, mais se justifie indépendamment de l'âge des intéressés par le seul motif de renouveler l'encadrement. Elle n'a été mentionnée que deux fois dans les entretiens, mais selon l'enquête CEGOS, 35 % des entreprises de la banque et des assurances ont accentué l'identification des hauts potentiels dans la dernière période.

Autre exemple, les mesures de reconversion professionnelle des salariés qui sont à certains égards des mesures d'accompagnement des carrières. Les besoins de conversion peuvent être corrélés à l'âge mais ils ne sont pas réductibles à ce critère. Les actions ne s'adressent pas aux salariés à raison de leur âge mais principalement en fonction de l'évolution des postes qu'ils occupent, des métiers qu'ils exercent et de leurs compétences telles qu'elles sont mesurées ou estimées. DRH et responsables syndicaux estiment que, dans la mise en œuvre des actions de conversion, il convient d'être attentif à l'âge des bénéficiaires, mais l'âge n'est pas un critère de déclenchement automatique et ne devrait pas être un critère de fermeture des actions.

Dernier exemple : si dans le futur se développent des mesures visant à prévenir la « lassitude » ou l'« usure », elles se justifieraient par des difficultés du poste indépendamment de l'âge -, par l'ancienneté dans le même poste – notion qui ne se confond pas avec l'âge.

Enfin on peut considérer que même dans le cas d'une politique spécifique à une catégorie d'âge, ce n'est pas l'âge en tant que tel qui détermine la définition de cette politique mais des réalités dont l'âge peut-être un « marqueur » commode mais non un facteur explicatif.

<sup>20</sup> Le quotidien les ECHOS (24 mars 2004) cite le directeur de la CEGOS selon lequel dans le secteur bancaire « les fonctions managériales vont être décapitées ( par les départs en retraite ) ce qui contraint les employeurs à repérer dès aujourd'hui les hauts potentiels pour former les futurs managers ».

## **TROISIEME PARTIE - ENCORE RECENTE ET CONTROVERSEE SUR CERTAINS POINTS, LA POLITIQUE DES AGES RESTE INCERTAINE.**

### **3.1 Des incertitudes sur les moyens à développer pour accompagner l'allongement de la durée d'activité des salariés**

#### *3.1.1 Entre prévention de l'usure professionnelle et réduction des coûts*

Pour les organisations syndicales, l'allongement de la durée d'activité des salariés des banques suppose une véritable prévention de l'usure professionnelle. La démotivation des salariés de plus de 50 ans ne serait pas seulement due à la perspective de départ anticipé dans le cadre des préretraites ou des départs négociés mais témoignerait également d'une véritable usure ou lassitude liée aux conditions de travail et à l'évolution des métiers. Il est patent que les salariés rentrés dans les banques dans les années 70 ont dû s'adapter à des évolutions radicales qui ont bouleversé les métiers. Le CEP soulignait ainsi qu'en une douzaine d'années, le nombre de produits que devaient maîtriser les guichetiers était passé d'une vingtaine à deux cents, soit dix fois plus. Cette évolution s'est poursuivie ensuite.

Pendant la même période, les salariés ont dû faire face aux conséquences des exigences commerciales croissantes : la complexité qu'implique la diversification des produits offerts ; une évaluation de l'activité commerciale des agences et des agents plus précise et plus pressante ; un développement de la technique de la motivation par les « challenges »... Le suivi de l'activité individuelle par la hiérarchie se fait quelquefois sur un rythme hebdomadaire voire quotidien sur la base d'objectifs de vente par produit. Les syndicats considèrent que cette évolution des métiers et des modes d'évaluation des résultats génèrent une perte d'autonomie pour les agents et de sens de leurs métiers. Les troubles de toute nature, et en particulier le « stress », qui peuvent en résulter ont fait l'objet de peu d'études objectives. N'ont été portées à la connaissance de la mission que deux études : l'une réalisée par la médecine du travail au sein d'un établissement pour évaluer l'éventuel stress généré par les 35 heures, l'autre commandée par la commission hygiène et sécurité d'un comité central d'entreprise. Cette dernière qui visait explicitement la mesure de la « souffrance au travail » avait été demandée par les organisations syndicales. Les deux rapports citent des symptômes d'usure (consommation médicamenteuse, alcoolisme...) qui seraient attribuables aux conditions de travail.

Les employeurs rencontrés ne partagent pas cette analyse de l'usure au travail. Certains considèrent que les conditions de travail ne constituent une source d'usure que pour les salariés les plus anciens qui ont vécu des mutations importantes et/ou pour certains métiers, par exemple sur les plates-formes téléphoniques. En revanche, elles ne poseraient pas de problème particulier pour les plus jeunes.

Si le rôle de l'usure sur la motivation des seniors et leur souhait de cesser leur activité fait débat et n'est pas suffisamment étudié, il en est de même de la baisse d'efficacité des agents avec l'âge.

Pour l'un des responsables de la branche, les départs anticipés s'expliquent par un coût plus élevé des seniors au regard de leur productivité. Deux mécanismes seraient à l'œuvre : une rémunération plus élevée des travailleurs âgés compte tenu de la reconnaissance financière de l'ancienneté et une productivité décroissante avec l'âge.

Mais, c'est le premier qui est mis en avant. Selon cette opinion la déconnexion de la rémunération vis-à-vis de l'ancienneté est un préalable nécessaire à l'allongement de la durée d'emploi des salariés. Le poids réel de l'ancienneté dans la rémunération est pourtant difficile à évaluer.

Il était important sous l'ancienne convention collective : la prime d'ancienneté couplée à des mécanismes de progression minimale garantie pouvait représenter jusqu'à 35% de la rémunération totale en fin de carrière. En moyenne, le poids de l'ancienneté sous l'ancienne convention était de l'ordre de 25%.

Cette convention a été dénoncée par les employeurs en 1997 et révisée en 1999 et une nouvelle convention est entrée en vigueur en 2000. Les mécanismes de progression salariale automatique sont désormais beaucoup plus réduits : la prime d'ancienneté ainsi que les progressions minimales ont été supprimées, ne perdurent que des mécanismes de garantie salariale minimale. L'écart de rémunération selon l'âge continuerait néanmoins d'être excessif - eu égard aux écarts de productivité - à cause de l'effet résiduel de l'ancienne convention et des mécanismes de prise en compte de l'ancienneté propres aux entreprises de la branche.

Les syndicats considèrent que c'est l'individualisation des rémunérations qui est devenue excessive. Cette individualisation qui représenterait de l'ordre de 15% des rémunérations totales<sup>21</sup>, est présentée de façon contradictoire selon les interlocuteurs responsables des ressources humaines et représentants syndicaux. Pour certains c'est un moyen de motiver et de réduire le turn over des jeunes commerciaux en leur offrant des rémunérations attractives et personnalisées. Pour d'autres, il faudrait au contraire restaurer ou tout au moins maintenir une prise en compte de l'ancienneté pour fidéliser les personnels.

Les différences de productivité selon l'âge sont une question encore plus controversée. Les responsables de ressources humaines et de la branche sont unanimes à reconnaître que l'image des seniors est démesurément négative par rapport à la réalité. Comme le souligne le directeur des affaires sociales de l'AFB, en tirant les enseignements d'une étude de la DARES<sup>22</sup>, « leur moindre productivité est pour l'essentiel liée à une moindre qualification et à l'obsolescence des connaissances et non pas au vieillissement biologique qui, lui, peut être compensé par l'expérience. »<sup>23</sup>

Il reste que tous les DRH cherchent à préserver des marges de manœuvre pour pouvoir hâter le départ des collaborateurs âgés et/ou pour remplacer ceux-ci par des plus jeunes. Une phrase tirée d'un article de la presse spécialisée<sup>24</sup> illustre bien l'ambivalence des sentiments des responsables du secteur vis-à-vis des salariés âgés :

« Les seniors constituent une ressource précieuse pour l'entreprise, pas seulement un frein au changement et un poids sur la masse salariale ».

<sup>21</sup> Dans une grande banque, les bonus versés aux managers opérationnels peuvent représenter jusqu'à 25% du salaire pour les managers de premier niveau, et jusqu'au tiers pour les managers du deuxième niveau.

<sup>22</sup> Premières synthèses n°09. 2 février 2003.

<sup>23</sup> Banque Stratégie n°207 septembre 2003.

<sup>24</sup> L'AGEFI- 11/12/2003 – « Comment utiliser les évolutions du capital humain et de la technologie »

Citant des exemples de promotion profitant plus souvent aux jeunes qu'aux plus anciens, certains des interlocuteurs syndicaux rencontrés y voient la marque d'un « jeunisme » évident. Ils ne sont pas convaincus que les décisions des DRH puissent être justifiées par les avantages que présentent les jeunes du fait de leur profil de recrutement et de leur formation, de leur aptitude à la mobilité ou de leur potentiel de développement.

### **3.1.2 *Entre mesures ciblées et mesures visant à éviter la discrimination par l'âge***

Faut-il des mesures propres aux salariés en deuxième partie de carrière ? La plupart des partenaires rencontrés estiment que le maintien en activité des seniors ne doit pas se faire au travers de la mise en place de mesures spécifiques aux salariés vieillissants au motif qu'une telle discrimination serait stigmatisante et alimenterait l'idée de handicaps associés à l'âge<sup>25</sup>.

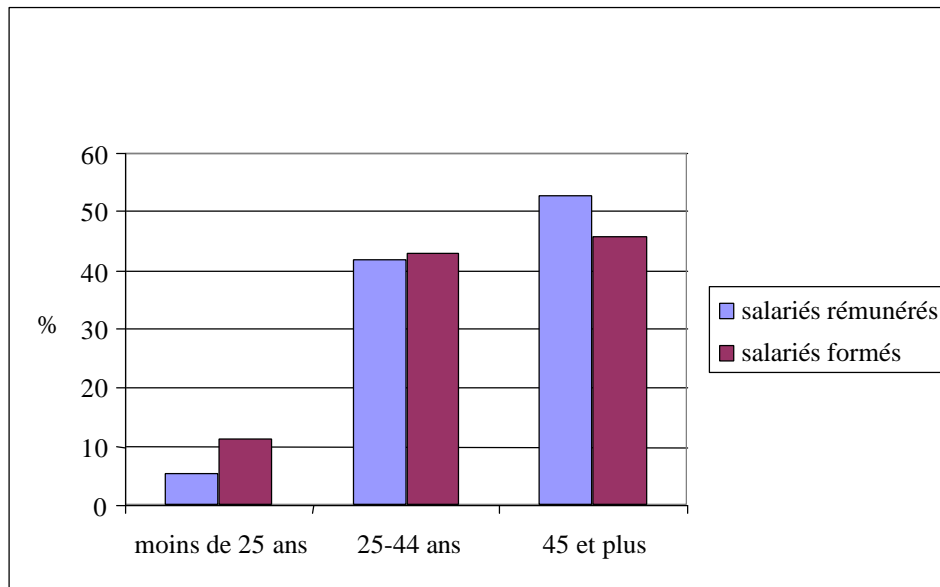
Cela étant, ils reconnaissent que les seniors souffrent d'un déficit d'image et subissent une discrimination négative même si les indicateurs permettant de la mesurer précisément sont rares et insuffisamment précis.

Par exemple, les salariés âgés sont moins souvent les bénéficiaires des actions de formation que les plus jeunes. Malgré un effort de formation qui reste important<sup>26</sup>, la part des salariés formés décroît avec l'âge : les salariés de 45 ans et plus représentent 53% des effectifs totaux mais 46% des salariés formés alors que ceux de moins de 26 ans représentent respectivement 5 et 11% (cf. tableau n°13).

Les écarts seraient peut-être plus importants si l'effort de formation était mesuré en nombre d'heures ou en part de la masse salariale plutôt qu'en part des salariés formés.

<sup>25</sup> Tous secteurs confondus, 11 % seulement des responsables interrogés par la CEGOS déclarent envisager une politique spécifique aux « seniors ».

<sup>26</sup> En 2002 les banques AFB consacraient 3.8% de la masse salariale à la formation contre 4.7% en 1997.

**Tableau n° 13 : comparaison de la structure des salariés rémunérés et formés en 2002**

Source : Pratiques des banques AFB en matière de formation – données statistiques 2002

De nombreuses banques disent vouloir accroître l'effort de formation des salariés en deuxième partie de carrière. Les accords y font fréquemment référence. L'accord emploi – formation de décembre 2003 du groupe Banque Populaire affirme que chaque salarié doit être maintenu en « attitude « apprenante » quels que soient son âge, sa fonction ou sa responsabilité, par des programmes de formation ou de sensibilisation adaptés n'excluant aucun, que ce soit du fait de son âge, de son activité ou de sa formation initiale ». Néanmoins, les accords mentionnent rarement des indicateurs permettant de connaître la situation initiale et de suivre l'effort réalisé.

Le même accord emploi-formation précise quelques indicateurs qui seront communiqués annuellement au comité d'entreprise, sans préciser leur niveau initial :

- accès à la formation/tranches d'âges ;
- métiers exercés/tranches d'âges ;
- promotions/tranches d'âges.

Un seul des accords consultés par la mission<sup>27</sup> donne les indications permettant de quantifier la situation de départ et, de ce fait, les progrès qui seraient accomplis. Il précise que « pour l'année 2000, le budget formation des 42/51 ans représente 33% du total (correspondant en moyenne à 20 heures par collaborateur et par an), alors que leur part dans les effectifs se situe à 42% ». L'accord ajoute alors que « si cet écart n'est pas anormal en soi en raison de l'expérience acquise, la banque souhaite néanmoins le réduire (...) ».

Le contexte de restructuration dans lequel se trouve la banque n'aurait pas permis le suivi annuel prévu dans l'accord initial.

<sup>27</sup> Accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre du dispositif de cessation anticipée d'activité de 2001

La mission estime toutefois que le secteur bancaire s'achemine vers une connaissance et un suivi plus fin de l'égalité de traitement des salariés en fonction de l'âge et vers l'affichage d'un objectif de non discrimination à l'instar de ce qui a été fait sur l'égalité hommes/femmes. En revanche, peu de pistes de travail sont évoquées s'agissant de l'aménagement des fins de carrière (modulation du temps de travail, postes spécifiques, ...) à l'exception de dispositifs a priori relativement modestes dans leur ampleur dans certaines banques. Par exemple, le groupe caisses d'épargne prévoit des possibilités de débouchés spécifiques pour les seniors : détachements sur mission d'intérêt général, tutorat, gestion de projet. La mission ne dispose pas de bilan chiffré de la mise en œuvre de ces mesures.

L'ensemble de ces constats sont cohérents avec les résultats de l'enquête CEGOS selon laquelle, dans la banque 65 % des DRH et cadres déclarent envisager prendre en compte les seniors dans l'organisation du travail, 20 % seulement déclarant avoir pris en compte les aspirations des seniors.

Malgré l'objectif affiché de refus de mesures spécifiques pour les salariés âgés, les initiatives de rendez-vous de carrière réservés aux salariés dépassant un certain âge se multiplient. Ainsi, au Crédit Lyonnais, depuis 2002, un rendez-vous de carrière est systématiquement mis en place pour les agents ayant entre 45 et 48 ans et pour ceux de plus de 48 ans qui en font la demande. Organisé par les gestionnaires de DRH, cet entretien a pour objectif de recenser les compétences et aptitudes des salariés et d'envisager les différentes possibilités d'évolution professionnelles. A la demande du salarié, il est éventuellement suivi, un mois plus tard, d'une second entretien. Enfin, si le rendez-vous de carrière ne permet pas d'aboutir à des conclusions partagées, le salarié se voit proposer un bilan professionnel. Deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord an application duquel ce dispositif a été mis en œuvre, plus de la moitié des salariés concernés (2.400 sur 5.300) a bénéficié d'un rendez-vous de carrière. Le recours à un bilan professionnel a été extrêmement rare (15 cas).

Le groupe Banque Populaire dans l'accord emploi formation de décembre 2003 annonce des évaluations approfondies pour les salariés de plus de 45 ans qui pourront donner lieu à un bilan de compétence.

Le réseau des caisses d'épargne a également mis en place un entretien de carrière dans le cadre de leur « *dispositif de gestion de carrière dédié aux seniors* ». Ce dispositif fait suite à la remise en cause en 1999 de l'ancien régime de retraites du groupe qui permettait aux salariés de plus de 30 ans d'ancienneté de prendre leur retraite à partir de 50 ans pour les femmes et de 55 ans pour les hommes. Les entretiens de carrière offerts aux salariés de plus de 50 ans visent à « *revisiter toutes les compétences acquises au cours de leur vie professionnelle et de mettre en avant les motivations actuelles pour bâtir un projet professionnel et valider un plan d'action* »<sup>28</sup>. La mission ne dispose pas de bilan chiffré de la mise en œuvre du dispositif.

L'évaluation de ces mesures est délicate. Les acteurs ne partagent pas tous la même opinion. Pour certaines organisations syndicales, ces rendez-vous de carrière ne modifient en rien les modes de gestion des seniors, car les perspectives offertes aux salariés à l'issue de ces rencontres ne sont pas satisfaisantes. Pour les responsables de ressources humaines, ces rendez-vous sont indispensables pour mesurer la motivation et les aspirations des salariés. Ils permettent une gestion plus individualisée des deuxièmes carrières. Enfin, il ne serait par réaliste d'ignorer que, dans les banques comme dans toutes les entreprises, ces entretiens

<sup>28</sup> Actes des rencontres de Liaisons sociales (octobre 2003)

permettent de déterminer parmi les salariés ayant atteint une certaine ancienneté ceux dont le départ est souhaité et ceux que l'entreprise cherchera à retenir.

Il est également possible de voir dans certains dispositifs d'aide à la mobilité externe qui ne sont pourtant pas réservés aux seniors, des mesures ciblées, de fait, sur les plus de 45 ans.

Certaines banques mettent en place des aides au départ et un accompagnement par des consultants externes sont prévus pour les salariés ayant plus de 6 ans d'ancienneté et ayant un projet professionnel ou désirant créer une entreprise.

Les responsables rencontrés indiquent que la tranche d'âge concernée par ces aides au départ est essentiellement comprise entre 45 et 55 ans. Les données précises sur l'âge des bénéficiaires ou sur les chances de réussite de leurs projets n'ont pas été communiquées à la mission.

Certains responsables syndicaux estiment que ce type d'aides au départ sont des formes déguisées de préretraite.

### ***3.1.3 Entre maintien temporaire des départs anticipés et allongement des carrières***

Certes, l'avenir n'est pas au développement des préretraites. L'accord de branche de 2001 sur les CATS n'est valable que jusqu'en 2006 et lorsque, comme à la BNP PARIBAS, les préretraites maisons sont maintenues, l'accès au dispositif se fait plus restrictif. Enfin la nécessité de réduire l'accès aux préretraites voire de le supprimer semble être un objectif de moyen terme partagé par tous.

Mais l'idée que cette évolution ne peut être que progressive est tout aussi partagée. Aussi, le maintien de formules permettant un départ anticipé à des salariés confrontés à des difficultés d'adaptation ou trop usés est-il très attendu par les responsables de ressources humaines et de la branche. A cet égard la transposition de l'article 16 de la loi du 21 août 2003 sur les retraites présente un certain intérêt pour les banques. Il permet aux entreprises de mettre à la retraite d'office un salarié de moins de 65 ans ayant suffisamment d'annuités pour prétendre à une retraite à taux plein. Cette facilité ne sera ouverte qu'aux entreprises appartenant à une branche ayant signé un accord dans lequel des engagements relatifs à l'emploi sont pris. L'hypothèse d'une négociation de branche sur l'article 16 est en cours d'étude au sein de l'AFB.

En revanche, le développement de la préretraite progressive (PRP) est défendu pas très peu d'acteurs. Pour les employeurs, il s'agirait d'une nouvelle forme de RTT qui viendrait s'ajouter à un paysage déjà complexe. La PRP représenterait en outre le risque d'une accélération de la démotivation des seniors. Un seul syndicat a signalé son intérêt pour cette forme de départ anticipé.

Si les arguments en faveur d'un maintien temporaire de mesures de retraits anticipés sont forts, il pourrait conduire néanmoins à décrédibiliser l'objectif d'un allongement de la durée d'activité et de valorisation des atouts des seniors.

Ce risque est perçu par certains des acteurs rencontrés par la mission. C'est également un des enseignements du travail réalisé pour l'AFB par CM International et le Groupe Alpha,



qui signalent que « *certains de (leurs) interlocuteurs ont donné le sentiment de porter un regard critique sur le dispositif CATS (« c'est l'ensemble du système qui pousse à le faire », « nous y allons en ayant un peu le sentiment de faire une bêtise ») et tous affirment que « c'est la dernière fois »* ».

### **3.2 Des incertitudes sur les moyens de faire face aux futurs recrutements massifs**

La branche ne semble pas mener de réflexion à la hauteur de l'enjeu du renouvellement des compétences.

Les réponses apportées jusqu'ici aux perspectives de recrutement massif consistent essentiellement à étaler les départs, et par conséquent à les anticiper à l'aide des préretraites, pour pouvoir étaler les embauches. L'arrivée à échéance des dispositifs de préretraite en 2006 devrait remettre en cause cette stratégie. Or, les outils de GPEC dont disposent les groupes qui en sont dotés ont un horizon prospectif limité à 2 ou 3 ans. Il est donc impossible de quantifier précisément les besoins en recrutement des banques à moyen terme.

Certains groupes estiment bénéficier d'une notoriété suffisamment grande pour ne pas craindre une concurrence accrue sur le marché du travail. En revanche, d'autres, souvent de plus faible taille, considèrent qu'elles auront des difficultés à embaucher et craignent de subir le débauchage de leur personnel par d'autres banques plus attractives. Globalement, la branche ne semble pas mener de réflexion spécifique sur cet enjeu du renouvellement. La branche assurance confrontée à un défi de même ampleur a mis en place un observatoire de l'évolution des métiers. Les seules initiatives notables que la branche valorise sont des démarches plus offensives auprès des étudiants voire des lycéens. Sont ainsi organisés dans certaines régions des forums de métiers de la banque. Par exemple, le comité régional de la fédération bancaire française a organisé avec l'université de Rennes le 1<sup>er</sup> forum des métiers de la banque le 28 avril 2004 en accentuant leur communication sur les besoins en recrutements du secteur compte tenu de l'évolution démographique et des évolutions des métiers. C'est dans le même esprit que le comité régional de la fédération bancaire française de Poitou-Charentes a signé une convention avec l'université de Poitiers en mai 2003 prévoyant la participation de professionnels des banques aux enseignements du DESS « Stratégies financières » et l'accueil de stagiaires de ce même DESS au sein des entreprises bancaires membres du comité régional.

La mise en place de filières bancaires au sein des universités semble également être une voie explorée par les banques : une licence « banques-assurance » a été récemment mis en place au sein de l'université de Bourgogne.

Ces stratégies pourraient peut-être s'avérer insuffisantes pour faire face aux besoins de recrutement dans les années à venir. En effet, sur 2005-2010, il est prévu de l'ordre de 130.000 à 140.000 départs en retraite dans les banques commerciales alors que l'éducation nationale diplôme seulement 20.000 commerciaux par an, soit 120.000 jeunes sur la période concernée. Ces données, même si elles ne sont pas strictement comparables (pas de garantie de remplacement de un pour un, perspectives de départ ne concernant pas exclusivement les commerciaux), donnent la mesure des tensions sur le marché du travail qui pourraient surgir pendant les prochaines années alors que des secteurs des services aux caractéristiques

démographiques semblables (banques, assurances, fonction publique) seront en concurrence pour attirer les jeunes diplômés.

Pourtant, la stratégie de recrutement (en particulier le ciblage sur des niveaux de qualification au minimum de BAC+2 et sur les moins de 30 ans) ne semble pas remise en cause par les responsables de ressources humaines rencontrés. Pour certains syndicats, au contraire, les perspectives de recrutements massifs devraient inciter les banques à ouvrir leur panel de recrutements à des jeunes moins qualifiés de niveau BAC, voire inférieur, et à relancer, en parallèle, la formation qualifiante du secteur bancaire qui est tombée en désuétude avec l'élévation du niveau de qualification des effectifs.

Les responsables de l'AFB font valoir au contraire que s'il est vrai que l'évolution des formations institutionnelles nécessite une réflexion, elles restent importantes. A titre d'exemple ils citent l'activité du centre de formation des professions bancaires qui a accueilli 19 100 étudiants et stagiaires en 2003-2004 contre 18 900 l'année précédente, dans le cadre de formations en alternance, de BTS et, majoritairement de BP (pour 10 500 bénéficiaires).

## Conclusion

Au total, il est intéressant de se demander comment se situe la politique des âges dans les banques par rapport aux objectifs des pouvoirs publics qui visent des recrutements plus précoces et des cessations d'activité plus tardives afin d'améliorer le taux d'activité.

L'enquête conduit à conclure que, s'il est vrai que subsistent des interrogations sur la volonté et la capacité à gérer un allongement de l'activité des salariés, la démographie et la loi y poussent les partenaires. En revanche il est peu probable que les banques rajeunissent les embauches, sauf si les tensions sur le marché les contraignent à recruter à des niveaux de qualification moins importants.

Mais même si elle n'a pas en tout point les effets souhaités par les pouvoirs publics, la prise en compte de la gestion des âges dans les politiques de ressources humaines est dans l'intérêt des entreprises du secteur.

Elles peuvent en effet y trouver les moyens de s'adapter aux contraintes devant lesquelles les placent, outre les politiques publiques, les perspectives démographiques (des ressources plus rares) et l'évolution des métiers et des organisations (des besoins en personnels croissants et diversifiés).

Christine LACONDE

Gildas LE COZ

**ANNEXE**

**LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

## **Liste des personnes rencontrées**

### **Association française des banques (AFB) :**

Jean-Claude GUERY, directeur des affaires sociales  
Caroline de BIZEMONT, chargée de mission emploi formation  
Nicolas BOUTIN, responsable du centre de documentation

### **Etablissements bancaires :**

Jean-Paul BONTEMPS, RSRH/dev/Per Société générale  
Jean François BOURREE, chargé des relations sociales et du droit du travail BNP Paribas  
Hervé BOYART, responsable recrutement et carrière DEXIA crédit local  
Tanguy du CHENE, directeur des ressources humaines Groupe banque populaire banque fédérale  
Jean-Pierre COIFFE, direction des ressources humaines, responsable de la gestion collective  
Gérard LELARGE, direction des ressources humaines. Politiques salariales et emploi. Crédit Lyonnais  
Bruno METTLING, chargé de mission auprès du président de la caisse nationale des caisses d'épargne

### **Organisations syndicales :**

CFDT : Guy NORTIER et Patrick MAURY, syndicat banques et sociétés financières  
CGC : Gérard LABRUNE, syndicat national de la banque et du crédit (SNB) :  
FO : Serge LEGAGNOA, fédération des employés et cadres  
CGT : Philippe BOURGALET et Michel MARCHET, fédération des personnels des secteurs financiers  
CFTC : Hervé VAN LEYNSEELE, fédération banques

### **Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) :**

Bruno DUPUIS, chef de mission des interventions sectorielles (MIS)  
Sylviane SECHAUD, chef de mission politiques de formation  
Gaelle MAREK, chargée de mission (MIS)

### **Institut de recherches économiques et sociales (IRES) :**

Annie JOLIVET, chargée d'étude

### **CEGOS**

Michel FOURMY, chargé d'étude