

Emploi et démographie dans les banques : le défi du vieillissement des salariés

L'enjeu de l'emploi des seniors est quantitativement plus lourd dans les banques que dans d'autres secteurs d'activité. Mais elles possèdent de réels atouts pour mener à bien les transformations nécessaires de leur politique de ressources humaines.

Jean-Claude Guéry
Directeur
des affaires sociales
AFB



■ Avant d'envisager la situation spécifique du secteur bancaire, il est nécessaire de faire un tour d'horizon général de la question du vieillissement des salariés dans les pays développés.

Le vieillissement de la population active est une tendance de fond dans tous les pays développés et plus particulièrement dans l'Union européenne. L'augmentation continue de l'espérance de vie associée à la nécessaire soutenabilité sur le long terme des régimes de retraite conduit tous les pays européens à retarder l'âge de cessation d'activité. En France, la loi sur la réforme des retraites du 21 août 2003 s'insère dans cette tendance. Le relèvement du taux d'emploi des seniors est incontournable et constitue un impératif macro-économique. C'est pourquoi les Conseils européens de Lisbonne puis de Barcelone, ont donné pour objectif de remonter le taux d'emploi moyen à 70 % en 2010 et le taux d'emploi des 55-64 ans à 50 %. La France est très loin des objectifs européens : le taux d'emploi des 55-64 ans se situe avec 33 %, parmi les plus bas de l'Union européenne, le chemin à parcourir est donc important.

Baisse de la population active...

Le relèvement du taux d'activité des seniors n'est pas, comme c'est trop souvent dit, seulement lié à des impératifs de maintien de l'équilibre des régimes

de retraite. C'est aussi et, peut-être, surtout la condition d'un rythme de croissance élevé dans nos pays. C'est le moyen de conjurer la baisse tendancielle de la population active liée à la faible natalité dont les effets ne peuvent être que partiellement compensés par l'immigration.

... et prolongation de la vie au travail

L'augmentation de la durée d'activité est par ailleurs cohérente avec l'amélioration continue, dans les pays développés, de l'état de santé de la population, même à un âge avancé, ce qui permet une prolongation de la vie au travail qui, lui-même, est devenu beaucoup moins pénible, au moins physiquement. C'est indéniablement un gaspillage économique de confiner toute une partie de la population encore potentiellement productive dans une vie purement hédoniste avec pour seule préoccupation d'occuper son temps. Les jeunes retraités ou préretraités qui font du trekking au Népal, qui escaladent les sommets ou qui courent des marathons seraient certainement plus utiles à la société s'ils continuaient à utiliser leur trop plein d'énergie dans les entreprises. Il s'agit indéniablement d'une perte significative de croissance.

L'emploi des seniors qui est un impératif macro-économique n'est pas pour autant facile à mettre en œuvre dans les

entreprises qui ont fonctionné, surtout en France, sur des schémas totalement opposés. Il faut également tenir compte de la diversité des situations ; si la contrainte est forte, il ne faut pas pour autant adopter des mesures uniformes et autoritaires. Les entreprises sont confrontées à des contraintes différentes selon les secteurs d'activité, la concurrence internationale est plus ou moins forte, les rythmes et les conditions de travail ne sont pas identiques, les salariés ont des niveaux de qualification plus ou moins élevés, l'impact des technologies est plus ou moins prononcé... Il ne faut pas non plus confondre augmentation du taux d'activité des seniors et maintien dans l'emploi occupé. Au contraire, l'emploi des seniors passe par une plus grande mobilité professionnelle et par une diversification des formes d'emplois (temps partiel, CDD, contrats de projets...). Il faut également que l'entreprise et le salarié aient un intérêt partagé à poursuivre la relation de travail en ayant la possibilité, le cas échéant, d'en modifier la nature.

Le défi démographique

La situation actuelle dans les banques est typée. Si la tendance au vieillissement est générale, la part des salariés âgés de 50 ans et plus est presque d'un tiers, alors qu'elle n'est que d'un cinquième dans l'ensemble du secteur privé. Cette situation particulière s'explique par les nombreux recrutements

1. Structure des effectifs par tranches d'âges en 2002 (banques AFB)

	Techniciens			Cadres			Total		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
< 25 ans	5,98	8,13	7,36	1,16	3,35	1,87	3,63	7,16	5,52
25 à 29 ans	10,55	10,32	10,41	8,67	16,54	11,24	9,64	11,59	10,69
30 à 34 ans	8,28	8,48	8,41	10,61	15,51	12,21	9,41	9,92	9,68
35 à 39 ans	8,65	10,03	9,54	12,83	16,76	14,11	10,69	11,41	11,07
40 à 44 ans	12,75	12,18	12,38	12,84	12,60	12,76	12,79	12,26	12,51
45 à 49 ans	19,10	20,07	19,72	15,65	12,58	14,64	17,42	18,54	18,02
50 à 54 ans	25,02	22,30	23,27	23,43	15,26	20,76	24,25	20,86	22,43
55 à 59 ans	9,52	8,39	8,79	14,20	7,23	11,92	11,80	8,15	9,84
60 an et plus	0,15	0,09	0,11	0,61	0,19	0,47	0,37	0,11	0,23
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Age moyen	43,40	42,50	42,80	44,60	40,20	43,20	44,00	42,00	42,90

effectués dans les années soixante-dix après la libéralisation des ouvertures d'agences bancaires et le mouvement de bancarisation de l'ensemble de la population française. Le retournement démographique est donc plus prononcé dans les banques (tableau 1).

La situation dans les banques a également d'autres caractéristiques fortes : les métiers bancaires sont en forte évolution ce qui se traduit par une montée extrêmement rapide en qualification. Le nombre de cadres croît très rapidement. Ils représentent 33,6 % des effectifs en 2002 contre 29,4 % en 1999. En 2002, le nombre de cadres a progressé de plus de 7 % (tableau 2).

La montée en qualification des métiers bancaires se traduit par des embauches à un niveau élevé : 80 % des embauches se font à un niveau au moins égal à bac +2. Cependant, l'ensemble de la population bancaire a un niveau de formation générale beaucoup moins

élevé puisque seulement 40 % sont d'un niveau au moins égal à bac +2. Il y a donc une différenciation très nette entre population de jeunes embauchés d'un niveau de formation élevé avec une population salariée en place d'un niveau de formation beaucoup moins élevé.

« L'impact des technologies a été et restera très différencié selon les secteurs et les métiers, sans correspondre pour autant aux évolutions démographiques. »

Les salariés des banques ont en général une forte ancienneté : en 2002 l'ancienneté moyenne dans l'entreprise était de 17,6 ans et 43 % des salariés avaient une ancienneté égale ou supérieure à 25 ans. Le poids de l'ancienneté

dans la rémunération est fort en raison du poids résiduel des mécanismes de l'ancienne convention collective qui ne s'applique plus depuis la fin de 1999, mais dont les acquis ont été intégrés dans la rémunération des salariés.

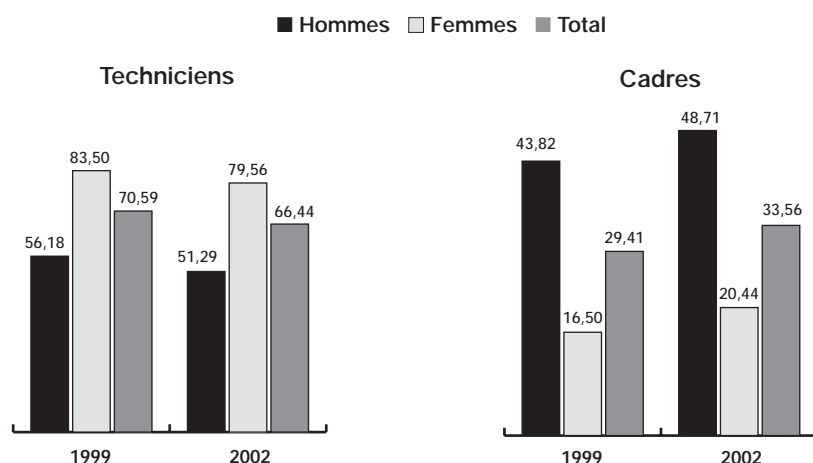
À côté de ces caractéristiques globales de la population salariée des banques, il faut relever de fortes disparités entre les banques et à l'intérieur même de chaque entreprise entre les différents secteurs d'activité ainsi qu'entre les différents métiers.

La part des salariés de 50 ans et plus est de 25 % dans le réseau, mais elle atteint 42 % dans le back-office. Les différences sont également importantes suivant les métiers (tableau 3). L'impact des technologies a été et restera très différencié selon les secteurs et les métiers, sans correspondre pour autant aux évolutions démographiques. Ainsi certains métiers, comme les chargés d'accueil, risquent d'être très touchés, à moyen ou long terme, par le développement des nouvelles générations d'automates bancaires, alors que les perspectives de départs liés à l'âge ne se situent que dans la moyenne. À l'inverse, les techniciens administratifs des opérations bancaires qui sont beaucoup plus âgés que la moyenne seront probablement moins affectés, dans les prochaines années, par les gains de productivité liés aux technologies.

L'emploi des seniors : quelle stratégie dans les banques ?

L'emploi des seniors dans les banques constitue une contrainte plus forte que dans la plupart des autres secteurs du fait de leur poids relatif plus

2. Le nombre de cadres croît rapidement dans la banque



3. De fortes disparités entre métiers de la banque

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

important. Dans la dernière période, les entreprises bancaires ont utilisé les mesures de préretraite (dispositifs d'entreprise ou CATS – cessation anticipée des travailleurs salariés) de façon importante. Cette politique pourra se poursuivre encore quelques années, car la loi sur la réforme des retraites a maintenu les dispositifs CATS, dans leur forme actuelle, jusqu'à l'expiration des conventions en cours soit jusqu'en 2006 pour les banques. Au-delà, l'accès au dispositif de préretraite sera beaucoup plus difficile alors même que des générations plus nombreuses approcheront ou atteindront 60 ans.

Des obstacles survalorisés

Un changement de stratégie s'impose. Les banques, comme les autres entreprises, devront s'habituer à occuper des salariés plus âgés, d'autant plus que cette tendance devrait se poursuivre et même s'amplifier à long terme compte tenu des conditions de plus en plus

dures exigées pour pouvoir partir en retraite (la durée de cotisation pour obtenir le taux devant aller au-delà de 40 ans à partir de 2012, alors même que l'âge d'entrée dans la vie active recule).

Dans la perspective de ce changement de stratégie, les banques auront à surmonter un certain nombre d'obstacles, mais elles disposent également d'atouts non négligeables.

Les obstacles sont certainement plus liés à des habitudes et à des représentations sociales qu'à des raisons objectives. Les aspects considérés comme négatifs de l'emploi des seniors sont survalorisés. Ces derniers sont aujourd'hui considérés, et se considèrent souvent, comme moins productifs, moins dynamiques, moins ouverts au changement et réticents aux nouvelles technologies. Ces « tares » supposées ne sont, de plus, pas vraiment démontrées car l'analyse oublie de prendre en compte le niveau de formation initiale qui est souvent beaucoup plus élevé chez les jeunes recrutés que chez les salariés plus anciens (cf. supra).

A niveau de formation égal, il n'est pas du tout certain qu'il y ait une différence significative de productivité entre les seniors et les autres salariés, d'autant plus qu'ils ont des atouts non négligeables dans d'autres domaines tels que l'expérience ou la capacité de transmettre les savoirs. Une étude récente de la DARES¹, service statistique du ministère du Travail, montre que, pour les chefs d'entreprise, les avantages et les inconvénients de l'augmentation de la part des salariés âgés de plus de 50 ans s'équilibrent, et que même dans le domaine de l'introduction des nouvelles technologies, ils considèrent que c'est plus le vieillissement du capital humain qui peut constituer un obstacle que le vieillissement biologique. Autrement dit, la moindre productivité des seniors 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 souvent compensé par l'expérience. A l'inverse, la perte d'expérience peut être extrêmement coûteuse pour l'entreprise. Ainsi, le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises) s'inquiétait récemment de la maintenance des gros systèmes informatiques qui passe par la maîtrise des langages des années soixante et la transmission des connaissances des informaticiens quinquagénaires².

Apprendre tout au long de la vie

Il n'en reste pas moins que si la productivité des seniors peut être sensiblement égale à celle des autres salariés, certaines conditions doivent être remplies pour que leur maintien dans l'entreprise ne soit pas source d'une sous-performance économique. Il est nécessaire d'entretenir régulièrement les connaissances non seulement pour maintenir intact le capital humain, mais surtout pour sauvegarder, voire accroître la capacité d'apprendre et donc permettre la mobilité professionnelle. Ceci suppose un effort conjoint de l'entreprise et du salarié qui doit s'habituer à l'idée, pas encore bien assimilée, d'apprendre tout au long de la vie ; le management des carrières doit se faire sur l'unique critère des compétences, en essayant de privilégier, pour les salariés les plus âgés, les emplois où l'expérience a une importance particulière ; la politique de rémunération doit

être strictement liée à la performance individuelle et être totalement débarrassée de tout mécanisme explicite ou implicite lié à l'ancienneté. Cette dernière condition est probablement la plus importante, car la sur-rémunération des salariés âgés est certainement une des premières causes de l'exclusion du marché du travail.

Valoriser l'expérience

Pour surmonter les obstacles du maintien dans l'emploi des seniors, les entreprises bancaires disposent d'un certain nombre d'atouts. Le dynamisme économique des secteurs financiers et plus particulièrement des banques, qui est structurellement lié à une demande croissante des consommateurs en termes de services financiers, permet aujourd'hui, et probablement dans l'avenir, un accroissement sensible de l'emploi ; l'emploi a progressé de 3,3 % en 2001 et encore de plus de 1 % en 2002 dans une conjoncture économique morose. Le dynamisme de l'emploi peut permettre à la fois l'introduction de sang neuf dans les entreprises tout en développant l'emploi des seniors. Cela pourrait d'ailleurs devenir une nécessité à moyen terme dans un contexte de marché du travail plus tendu.

« Il faut que l'environnement législatif et réglementaire permette de mener des politiques de gestion des ressources humaines flexibles et différenciées. »

Les emplois bancaires, peut être contrairement aux idées reçues, peuvent apparaître souvent comme adaptés à l'emploi des seniors. Il faut d'abord noter que la charge physique de ces emplois est très limitée et que les banques ne sont pas, de ce point de vue, confrontées aux mêmes problèmes que certaines industries telles que le bâtiment ou les travaux publics. En examinant d'un point de vue objectif les emplois bancaires, nombre d'entre eux

paraissent susceptibles d'être facilement occupés par des seniors. À côté du développement des nouvelles technologies qui est souvent mis en avant au travers de la banque à distance ou de l'internet, on constate un développement des emplois commerciaux ou de conseil à la clientèle (conseillers en clientèle particuliers, conseillers en clientèle professionnels, conseillers en clientèle entreprises, conseillers en patrimoine) et des postes d'encadrement correspondants. Ce type d'emplois nécessite, certes, des connaissances techniques solides mais fait, par sa dimension relationnelle, également appel à l'expérience. Rien ne paraît donc s'opposer à ce que ce type d'emplois puisse être occupé dans l'avenir par des seniors, sous réserve bien entendu de posséder un niveau technique suffisant.

L'environnement législatif et réglementaire

Au total, on peut considérer que, si l'enjeu de l'emploi des seniors est quantitativement plus lourd dans les banques que dans d'autres secteurs d'activité, les entreprises de ce secteur possèdent des atouts non négligeables pour mener à bien les transformations nécessaires de leur politique de ressources humaines. Compte tenu de la diversité des activités et des métiers, il faut que les établissements puissent mener à bien des politiques diversifiées et ciblées, et surtout ne pas poursuivre des politiques massives de gestion des ressources humaines par les âges, alors que le véritable problème est la compétence. Il faut donc que l'environnement législatif et réglementaire permette de mener des politiques flexibles et différenciées. La branche professionnelle ne doit pas non plus être normative mais doit ouvrir des possibilités supplémentaires aux entreprises, lorsque les textes législatifs et réglementaires le permettent. Elle peut également fournir un appui dans les domaines de l'analyse de l'emploi et de la définition des besoins de formation professionnelle de base. ●

1 Premières synthèse n° 09, 2 février 2003.

2 Cette problématique a été, il y a quelque temps, illustrée assez justement mais de façon romancée par le film « Space cow-boys » du réalisateur américain Clint Eastwood, film dans lequel la NASA fait appel à d'anciens astronautes seuls capables de réparer un satellite en perdition doté d'un système de guidage ancien et inconnu des jeunes ingénieurs.