

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EFFECTIFS

Gérer la relève des départs en retraite

Les banques devront faire face à des départs massifs en retraite dans les dix prochaines années. Gérer la relève ne signifie pas seulement pourvoir les postes vacants, mais améliorer l'adéquation entre les qualifications du personnel et les besoins des métiers bancaires. Les directions des ressources humaines (DRH) ont multiplié les nouvelles formes de recrutement.

ENTRE 2003 ET 2008, LES banques verront partir à la retraite entre un tiers et la moitié de leurs effectifs. Ces départs correspondent logiquement aux embauches massives intervenues entre 1967 et 1975, elles-mêmes conséquences du baby-boom d'après guerre et du développement exponentiel de l'activité bancaire à partir de 1967. «Jusqu'à cette date, le taux de bancarisation de la population française tournait autour de 20 %. Il est aujourd'hui de 99 %»

CHARLES NORMAND

Conseiller technique à
la direction des affaires
sociales

Association française
des banques



“L'âge moyen
est de 43 ans dans la
banque de détail.”



souligne Charles Normand, conseiller technique à la direction des affaires sociales de l'Association française des banques.

Ce sont les réseaux qui sont les plus concernés par ces départs. D'une part, ils représentent environ les deux tiers des effectifs du secteur bancaire français. D'autre part, l'âge moyen des personnels des réseaux est supérieur à celui des autres métiers de la banque : «il est de 43 ans dans la banque de détail, alors qu'il n'est que de 39 ans dans la banque d'investissement», confirme Charles Normand. En effet, le développement plus récent des activités de banque d'investissement, de marché ou de gestion d'actifs a conduit à embaucher de jeunes recrues entre 1985 et 1995, qui sont encore loin de la retraite.

Ces perspectives contraignent les DRH des banques à se pencher sur deux grandes questions : l'anticipation des départs et surtout l'organisation de la relève.

Le souhait de nombreux établissements est, en effet, d'étaler le plus possible le rythme des départs pour éviter les concentrations trop importantes sur deux ou trois ans. Une solution a été trouvée par les banques AFB et le groupe des Banques populaires avec la signature d'un accord de préretraite en janvier 2001.

L'organisation de la relève, quant à elle, ne se résume pas à un simple problème d'arithmétique. «Les partants constituent une population à forte ancienneté, expérimentée, et qui assume aujourd'hui des responsabilités d'encadrement, relève Jean-Erwin Nizet, directeur du département hommes et structures de la Banque fédérale des Banques populaires. Il s'agit, par exemple, de directeurs d'agence ou de responsables de service». Mais ceux-ci ne seront pas tous remplacés, et ceux qui le seront n'auront pas forcément le même profil que

JEAN-ERWIN NIZET

Directeur
du département hommes et structures

Banque fédérale
des Banques populaires



“Il faut appliquer à la gestion des ressources humaines les mêmes principes qui conduisent à la satisfaction des clients.”

leurs prédécesseurs. Car les banques voient dans ces échéances une occasion de renforcer l'adéquation entre les qualifications de leurs effectifs et les besoins de leurs activités.

En effet, le développement de l'informatique de production et de gestion a permis d'automatiser ou de sous-traiter de nombreuses tâches administratives. Cette évolution se traduit par une baisse des besoins en personnel administratif et de back-office. Or «les banques françaises ont eu, depuis quinze ans, une gestion très sociale de leurs effectifs, dont la réduction est restée plus limitée que dans d'autres pays», remarque Pierre-Henri Cassou, associé chez Deloitte Touche Tohmatsu et ancien secrétaire général du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Des gains de productivité restent à externaliser et peuvent croître, notamment dans le domaine de la distribution :

«les banques ont développé une distribution multicanal en empiétant des strates successives : agences, guichets automatiques, téléphone, internet..., et en cumulant les coûts sans pour autant ac-

croître significativement le nombre de leurs clients, explique Michel Mondet associé chez CSC Peat Marwick. En rationalisant les moyens de distribution dédiés au couple client/produit, les effectifs dans les réseaux pourraient diminuer de 30 %, pour un même niveau de présence et de service».

Parallèlement, la création de produits, les stratégies de distribution et la qualité des contacts clientèle deviennent des éléments essentiels de différenciation d'un établissement à l'autre. Ces nouvelles priorités se traduisent par un accroissement des équipes commerciales, de front-office ou des directions marketing. Cependant ces métiers, aujourd'hui en pointe, se sont eux-mêmes substantiellement transformés depuis quelques années. Aussi, un gestionnaire de clientèle ne peut plus se contenter d'aligner le nombre de produits vendus au mois. Il doit conseiller ses clients au mieux de leurs intérêts, en fonction d'une gamme de produits qui s'est largement étendue. Il doit maîtriser des instruments informatiques sophistiqués.

Enfin, il faut aussi compter avec l'apparition de nouveaux métiers : téléopérateurs, responsables de centre d'appels ou webmasters.

Ainsi, gérer la relève consiste

PIERRE-HENRI CASSOU

Associé

Deloitte Touche Tohmatsu



“Les banques françaises ont eu, depuis quinze ans, une gestion très sociale de leurs effectifs.”

MICHEL MONDET

Associé

CSC Peat Marwick



“En rationalisant les moyens de distribution dédiés au couple client/produit, les effectifs dans les réseaux pourraient diminuer de 30 %, pour un même niveau de présence et de service.”

non seulement à remplacer un certain nombre de postes laissés vacants, mais aussi à fournir de nouveaux profils. Le rééquilibrage a certes été enclenché depuis plusieurs années, mais il s'est effectué jusqu'à maintenant en douceur, pour ne pas dire en lenteur, et les banques voient dans les mouvements qui s'annoncent la possibilité d'accélérer le processus.

ÉLARGIR LE SPECTRE D'EMBAUCHE

Pour y parvenir, elles ont en premier lieu élargi leur spectre d'embauche. La politique de recrutement appliquée jusqu'à récemment s'articulait principalement autour de deux pôles : 50 % des candidats étaient des Bac +2, destinés à alimenter les réseaux en progressant des postes de guichetiers ou agents d'accueil vers des fonctions à plus forte responsabilité. Les 50 % restant étaient des jeunes diplômés Bac +5, plutôt orientés vers des postes spécialisés de banque d'investissement. Désormais, les banques recrutent aussi à Bac +3 ou Bac +4, des diplômés d'IUP banque et finance, par exemple, ou des candidats ayant une première expérience professionnelle, qui prendront directement des postes à responsabilité dans les réseaux. «En l'an 2000, nous avons recruté plus de personnes présentant 3 à 4 ans d'expérience professionnelle que de jeunes diplômés», souligne Jean-Erwin Nizet.

Pour avoir des candidats très vite opérationnels, les banques se

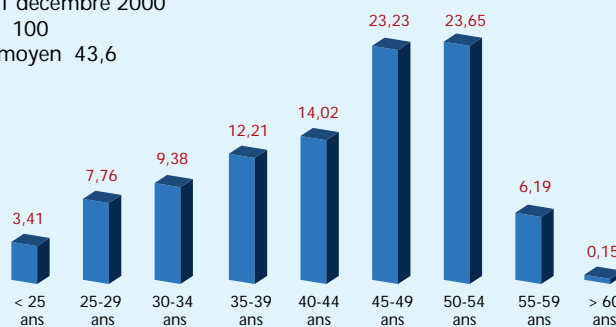
sont associées aux organismes de formation pour concocter des parcours ad hoc : des DESS banque de détail ou négociation ingénierie patrimoniale ont vu le jour. Une li-

cence professionnelle de conseiller en gestion de clientèle de particuliers a été créée en 1999, qui est actuellement en test avec l'Université de Bordeaux IV.

Les établissements bancaires ont également recours, de façon de plus en plus appuyée, aux recrutements au niveau Bac grâce à des contrats d'apprentissage, de qualification ou d'adaptation : «les banques AFB en ont signé plus de 3 000 en 2001 au lieu de 1 300 en 1998» souligne Charles Normand. Cette nouvelle pratique permet aux établissements de constituer, à moindre coût, un vivier de compétences pour les prochaines années. «Anticiper des embauches avant que les départs correspondants ne se

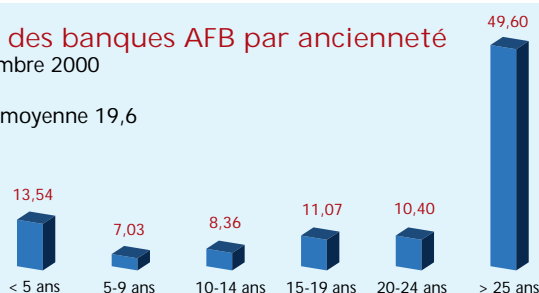
Effectifs des banques AFB par tranches d'âge

Au 31 décembre 2000
Total 100
Age moyen 43,6



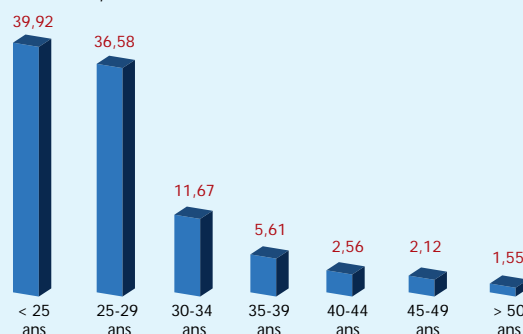
Effectifs des banques AFB par ancienneté

Au 31 décembre 2000
Total 100
Ancienneté moyenne 19,6



Embauches par tranches d'âge (banques AFB)

Au 31 décembre 2000, total 100



Une tendance lourde : la réduction des effectifs

Les départs en retraite des prochaines années accentuent un mouvement régulier de baisse des effectifs dans le secteur bancaire depuis plusieurs années. «Celui-ci est lié à une tendance lourde aux gains de productivité», explique Pierre-Henri Cassou, associé chez Deloitte Touche Tohmatsu, qui est la caractéristique d'un secteur économique à maturité». Ce processus d'industrialisation du secteur bancaire est en cours dans tous les pays européens, mais il atteint des stades de réalisation variables selon les pays. «En Allemagne ou en Autriche, par exemple, de nombreux traitements se font encore de manière manuelle et nécessitent donc des effec-

tifs considérables, constate Pierre-Henri Cassou, alors que certains pays scandinaves, comme la Suède ou la Finlande, sont en avance dans la rationalisation de leur secteur bancaire».

En revanche, si la baisse des effectifs est liée à la productivité du secteur, elle n'est pas corrélée à la réduction des réseaux bancaires : le nombre de guichets bancaires n'a ainsi pas diminué en Fran-

ce au cours des dernières années. L'Espagne en est une preuve supplémentaire : le secteur bancaire affiche une productivité parmi les meilleures en Europe, alors que le nombre de guichets par habitant est deux fois supérieur à celui de la France. «L'Espagne a développé un concept original de guichets, proche de celui d'une agence de voyages», explique Pierre Henri Cassou, la plupart des implantations ne comptent que de trois à cinq personnes entièrement vouées à des démarches commerciales, tandis que les tâches administratives ont été mécanisées au maximum. A titre de comparaison, on compte en moyenne huit à dix personnes par agence en France et quinze à vingt en Allemagne». E. C.

Nombre de collaborateurs bancaires par 1 000 habitants

	1980	1990	1999
Autriche	8,28	9,70	9,25
Allemagne	8,67	11,10	9,22
Espagne	6,41	6,22	6,25
Finlande	8,90	10,06	4,71
France	6,85	7,63	7,03
Suède	3,81	5,32	4,88
Royaume-Uni	8,31	10,79	8,26

Source : BCE.

Nombre de guichets bancaires par 1 000 habitants

	1980	1990	1999
Autriche	0,45	0,58	0,57
Allemagne	-	0,63	0,54
Espagne	0,62	0,83	1,00
Finlande	0,80	0,66	0,30
France	0,45	0,45	0,43
Suède	0,44	0,38	0,24
Royaume-Uni	0,37	0,35	-

Source : BCE.

produisent n'est pas toujours facile pour les DRH. Les charges s'accroissent avant que les économies des départs ne se fassent sentir, et il faut compter avec la volonté des états-majors de créer de la valeur et de la rentabilité», confie un banquier. «Les conditions financières avantageuses des emplois jeunes laissent une certaine marge de manœuvre de ce point de vue» ajoute-t-il.

Enfin, pour faire face aux pertes de compétences les plus spécifiques qui demandent savoir-faire et expérience, comme la gestion des crédits documentaires, du recouvrement et autres avis à tiers détenteurs, les banques testent des opérations de parrainage des nouvelles recrues par leurs aînés.

FIDÉLISER LES RECRUES

Mais, il ne suffit pas d'attirer les candidats ; il faut aussi les fidéliser en proposant des carrières attractives. «Le turnover s'incrit principalement et toujours sur les moins de 35 ans», souligne Jean-Erwin Nizet. «Il nous faut leur proposer des parcours plus personnalisés, des perspectives attrayantes en termes de mobilité professionnelle et de rémunération, ainsi que développer une reconnaissance du mérite et des performances. Ce qui suppose d'appliquer à la gestion des ressources humaines les mêmes principes qui conduisent à la satisfaction des clients : tout comme les banquiers ont montré la volonté de se mettre à l'écoute des besoins de leurs clients, ils doivent aussi se mettre à

l'écoute des souhaits de leurs salariés et dans cette perspective, chacun d'entre eux est unique».

Si le remplacement des départs en retraite peut avoir pour heureuse conséquence une gestion plus affinée des ressources humaines, il pourrait aussi présenter un effet pervers. Il risque de freiner les perspectives de carrière d'une partie des effectifs situés dans la tranche d'âge entre 40 et 45 ans. Les postes dans lesquels ils auraient pu évoluer seront confiés aux nouvelles recrues dont les compétences sont jugées mieux adaptées. Comment motiver cette population contrainte à une immobilité forcée ? Certains parlent déjà de génération sacrifiée... ■

Elisabeth Coulomb