



## Emploi : la banque ne fait plus recette !

*Le secteur de la banque peine à endiguer la baisse de ses effectifs en dépit de recrutements massifs. Le turnover augmente, principalement alimenté par les démissions. La banque manquerait d'attrait et peine à fidéliser ses salariés. Cela touche-t-il tous les métiers ? À quoi cela tient-il ? Quelles sont les pistes envisageables pour y remédier ?*

-9,7%, c'est le recul de l'effectif bancaire entre 2009 et 2021. Après une décennie de croissance des effectifs, la tendance s'est inversée à partir de 2011. La structure de l'emploi s'est aussi modifiée. La force de vente, au cœur de l'emploi bancaire, perd de l'importance : alors qu'elle regroupait près de 52% des effectifs en 2009, elle en accueille aujourd'hui 49%.

Deux indicateurs montrent qu'un véritable changement se cache derrière la baisse de l'effectif. D'une part, **le turnover a tendance à augmenter**, malgré la hausse des embauches en CDI et le ralentissement des départs à la retraite. **D'autre part, le nombre des démissions a été multiplié par 1,6** entre 2015 et 2021. Elles représentent 40% des motifs de sorties en 2021.

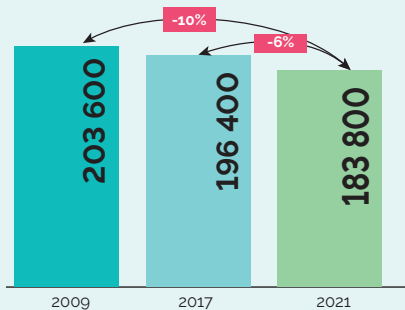
Ce chiffre est à rapprocher de l'âge des salariés qui sortent : près de la moitié ont entre 30 et 49 ans, en hausse de 10 points par rapport à 2016. Pourtant, cette tranche d'âge est restée stable dans l'effectif à près de 60%.

Tout indique que le secteur fait face à une crise d'attractivité.

**CHIFFRES CLÉS**

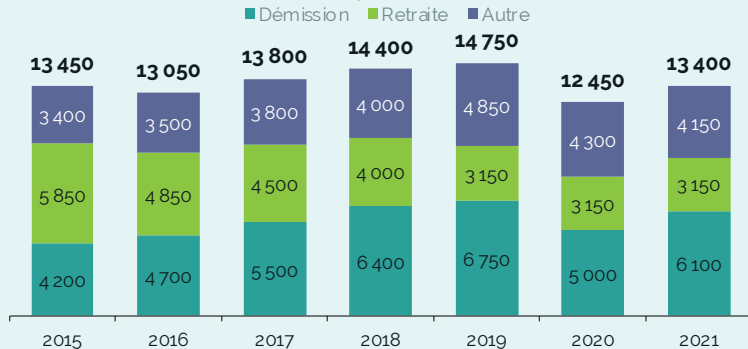
Évolution des effectifs de la banque

(source : Fédération française de la Banque)



Les départs des CDI par motif

(source : Observatoire des métiers de la banque)



# Les métiers de la banque se transforment

*La baisse globale de l'effectif bancaire masque des différences par métier. Tous n'évoluent pas ni ne recrutent de la même manière.*

L'évolution des trois familles de métier du secteur témoigne de la transformation de la banque au cours des 10 dernières années :

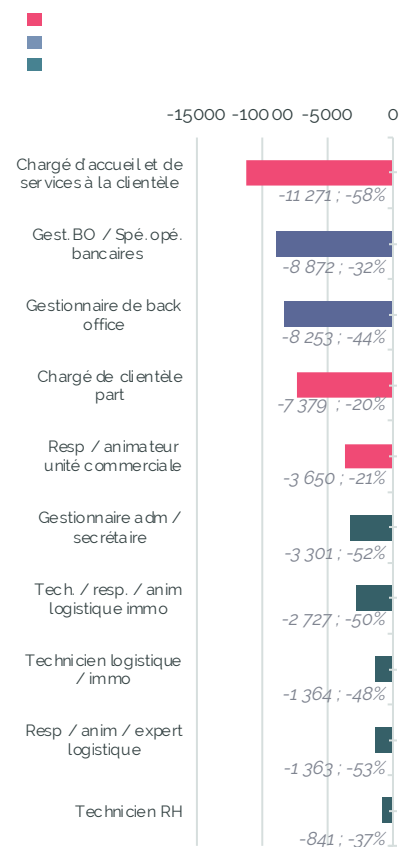
- **la force de vente a perdu 14% de ses effectifs entre 2009 et 2021**, passant de 105 242 salariés à 90 280. En cause, la réorganisation du modèle des agences, mais aussi la dégradation des conditions de travail pour les salariés en contact direct avec la clientèle. Sont principalement concernées les fonctions de chargé d'accueil et de service à la clientèle dont le nombre est quasiment divisé par 2,5. À l'inverse, la part des postes spécialisés se renforce dans l'effectif : +5pts pour les chargés de clientèles professionnelles, +4pts pour les conseillers en patrimoine et +3pts pour les chargés de clientèle entreprise ;
- **le traitement des opérations perd 9% de ses effectifs**, principalement dans les métiers du back-office (-8 870 p.). A contrario, les fonctions informatique, orga-

nisation et qualité gagnent 5500 salariés essentiellement cadres (chefs de projet). Ce double mouvement traduit les effets de la dématérialisation, de l'informatisation et de l'élévation du niveau de diplôme des embauches.

- **Enfin, les fonctions support sont la famille de métiers qui diminue le moins entre 2009 et 2021 : - 7%**. Ses métiers en revanche se spécialisent sur les fonctions de contrôle des risques (+3 400 postes en 12 ans), analyste des risques et juristes, en lien avec les évolutions réglementaires, tandis que le secrétariat et la logistique perdent plus de la moitié de leur effectif. Comme dans le traitement des opérations, la proportion de cadres progresse.

Entre 2009 et 2021, la structure des métiers de la banque s'est ainsi profondément transformée, dans un mouvement de spécialisation des métiers, modifiant les profils recrutés comme les possibilités de parcours.

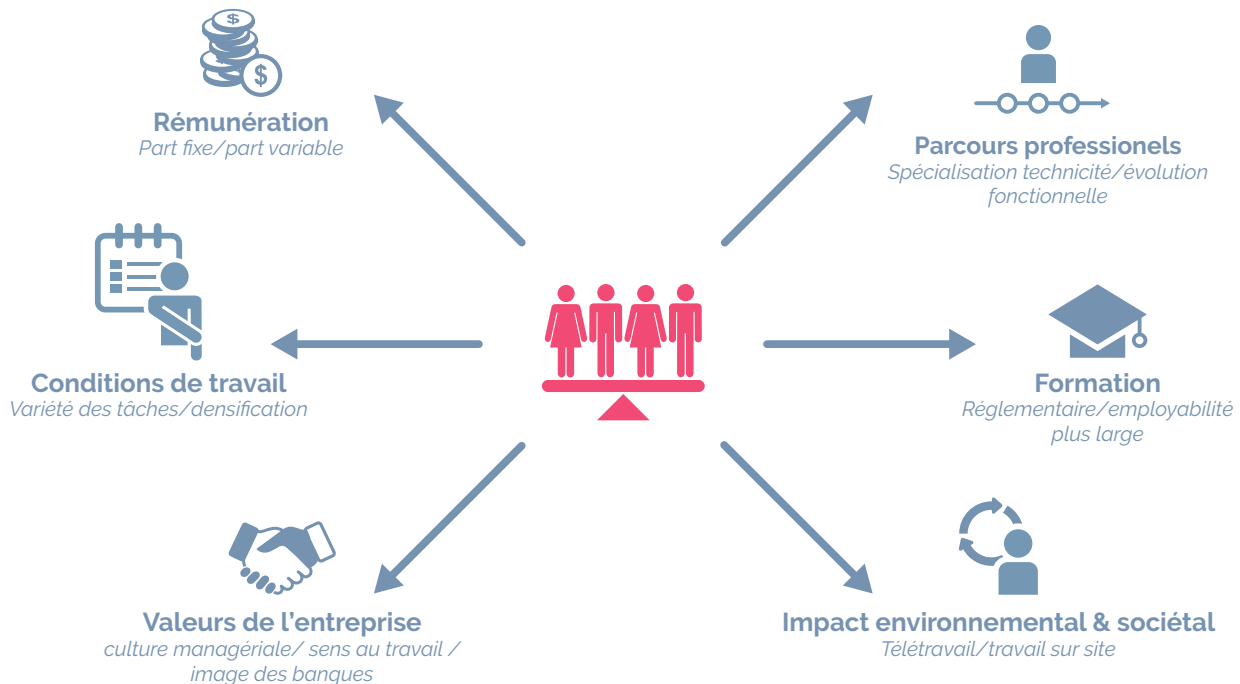
Les dix métiers qui ont le plus baissé entre 2011 et 2021 (en nb de salariés. Source : AFB)



# L'attractivité de la banque en question

*L'attractivité d'un secteur, d'une entreprise dépend de la combinaison de plusieurs dimensions. À quelles dimensions la perte d'attractivité de la banque est-elle imputable ? Quelles sont les pistes envisageables pour y remédier ?*

## LES DIMENSIONS DE L'ATTRACTIVITÉ : UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE



### RÉMUNÉRATIONS

Le système de rémunération variable, pensé initialement pour récompenser la performance commerciale, devient obsolète et contradictoire par rapport à un discours qui prône davantage de conseil et de satisfaction client. Ce système perdure pourtant dans de nombreux réseaux. Il génère de fait une incompréhension croissante au sein des collectifs de travail entre l'atteinte des objectifs commerciaux et l'image de marque que cherchent à développer les banques. Par ailleurs, la rémunération proposée à l'embauche n'a globalement pas suivi l'évolution tendancielle des attentes au niveau des compétences et des diplômes.

### PARCOURS PROFESSIONNELS ET FORMATION



Les métiers de la banque ont subi une mutation de grande ampleur au cours des dix dernières années. Les fonctions de la force de vente se sont spécialisées, l'informatique exige de nouvelles compétences dans les opérations, le rôle du contrôle et de l'analyse est renforcé par le poids de la réglementation. Deux conséquences : d'une part, le niveau de diplôme demandé à l'entrée s'élève, d'autre part le taux de promotion s'affaiblit, aussi parce que les possibilités de parcours sont réduites. *En termes de parcours, les banques sont-elles en mesure d'offrir des*

*perspectives à leurs salariés, quels que soit leur âge ou ancienneté ? Quelles sont les opportunités de parcours « horizontaux » par opposition à un cheminement purement hiérarchique ?*

*En termes de formation, le secteur investit-il dans une employabilité élargie qui soutienne la possibilité d'évoluer au fil de la vie professionnelle ?*



### CONDITIONS DE TRAVAIL

Les employés et techniciens de la banque et des assurances sont les catégories d'emploi les plus stressées en France selon une étude de la Dares parue en 2020. En cause : le rythme de travail, la hausse des exigences et le contrôle croissant, associés à un manque de

reconnaissance et à une perte d'autonomie. Ce sont aussi des métiers très exposés aux comportements hostiles. Ainsi, 35% des employés de la banque et des assurances déclarent avoir subi une agression verbale ou physique au cours des 12 derniers mois. La moyenne nationale est à 18%. Ces conditions de travail génératrices d'un stress aigu nourrissent le flux des démissions dans la force de vente.

*Quelle est la prise en considération de la sur-sollicitation des salariés dans l'organisation de leur travail ? Quelle articulation des exigences, objectifs et contraintes ?*



### VALEURS DE L'ENTREPRISE

Alors que l'enjeu actuel est la fidélisation des salariés, une inadéquation persiste entre la culture managériale, les objectifs commerciaux, et la nécessité de redonner du sens au travail.



### IMPACT ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTAL

Alors que les effectifs du secteur bancaire n'ont cessé de décroître, un phénomène de désaffection pour cet environnement apparaît depuis quelques années, en particulier sur les métiers en contact

avec les clients : travailler dans une banque n'est plus nécessairement un vecteur de reconnaissance ou de statut social, d'autant que le niveau des rémunérations n'y est pas plus élevé qu'ailleurs.

## LEVIERS D'ACTION POUR LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS



Accords QVT  
Accords Egalité professionnelle  
Accord Télétravail



Négociation des rémunérations  
Intéressement/  
Participation



Consultation du CSE sur la politique sociale