



Centre d'études
économiques
et sociales du
Groupe ALPHA

Auteurs :

Colette FRANCIOSI : c.franciosi@groupe-alpha.com
Sonia HACQUEMAND : s.hacquemand@groupe-alpha.com

La gestion des salariés « âgés » dans le secteur des banques et assurances

Synthèse

PROBLEMATIQUE ET OBJET DE L'ETUDE

En collaboration avec la fédération CGT des secteurs financiers, Alpha Etudes a réalisé une étude sur la gestion des âges dans les secteurs des banques et assurances dont l'objectif est de comprendre comment les entreprises de ces secteurs, concernés par une forte proportion de quinquagénaires, vont gérer :

- d'une part le renouvellement des salariés et les transferts de savoir faire et compétences suite aux nombreux départs à la retraite ;
- d'autre part l'allongement de la vie professionnelle qui risque de se profiler sous l'effet de la loi sur les retraites de 2003 (renchérissement du coût de recours aux dispositifs de préretraites et retraite à 65 ans) alors que prévalait plutôt une habitude de sortie anticipée.

L'objectif sous tendu par ces préoccupations était de « prendre la température » de la manière dont les directions d'entreprises comptent aborder ces questions avec leurs partenaires sociaux, dans la mesure où la loi leur fait obligation de négocier tous les trois ans sur les « *questions de l'accès et du maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle* » (article L. 132-27 du Code du travail) : qu'est ce qu'un salarié âgé ? quel est le diagnostic sur la situation des salariés âgés ? quelles sont les mesures envisagées pour cette catégorie de population ?

L'étude a consisté notamment en une série d'entretiens auprès des directeurs des ressources humaines des 7 entreprises suivantes :

Crédit mutuel, Crédit Lyonnais, Crédit du Nord, Société générale, BNP, Axa et AGF.

Par ailleurs, le point de vue de médecins du travail de deux banques sur les relations santé/travail/vieillessement a été recueilli, de manière à compléter les avis des DRH. Notons que l'entretien avec un médecin du travail nous a été refusé par le directeur groupe des ressources humaines dont il dépend.

L'ÂGE, UNE VARIABLE PEU SIGNIFICATIVE

Des propos des DRH, il ressort que le secteur des banques et assurances n'est pas concerné par des pratiques discriminatoires vis-à-vis des salariés les plus âgés. Les quinquagénaires sont pénalisés dans certains cas dans l'accès à la formation professionnelle comme aux promotions ; cette situation relève des pratiques de départs anticipés en vigueur actuellement dans presque toutes les entreprises de notre échantillon. Vu leur coût et leur faible efficacité en terme de rééquilibrage de la pyramide des âges, ces pratiques ne devraient pas être reconduites par la suite.

L'augmentation du nombre des quinquagénaires ou le fait de devoir travailler plus longtemps que l'âge moyen de sortie constaté jusqu'à peu¹ ne sont pas en soi un problème pour les directions rencontrées. Il n'y a pas de corrélation entre l'avancée en âge des salariés et l'absentéisme, ou la motivation. Le vieillissement des salariés paraît même plutôt un avantage dans les métiers de la banque et de l'assurance dans la mesure où les salariés sont ainsi à l'image de la clientèle, plutôt vieillissante. Quant au poids des seniors sur la masse salariale, ce n'est pas non plus un problème compte tenu d'une part des dispositions prises par les branches (en 2000) pour remettre en cause la prime d'ancienneté et d'autre part de la transformation des modes de rémunérations des salariés tendant à favoriser les augmentations individuelles par rapport aux augmentations générales. Concernant enfin les conditions de travail vis à vis desquelles les salariés les plus âgés pourraient de trouver en difficulté ou en situation de ne plus les supporter, le travail dans les banques et assurances n'est ni pénible, ni usant. S'il s'agit de parler du stress et des pressions que subissent les salariés, les entreprises mettent en place des actions pour y remédier ; ce sont de toute façon les conséquences inévitables des conditions de concurrence entre entreprises au sein de ces secteurs.

Hormis pour régler ce cas d'une inégalité d'accès à la formation et aux promotions, **l'âge ne peut être un critère de gestion du personnel et il n'est pas question de créer une gestion dédiée aux « plus de... »**. La seule spécificité mise en avant concerne les

¹ D'après l'observatoire des assurances, l'âge moyen de cessation d'activité est de 55,4 ans pour les non cadres et 57,6 ans pour les cadres. D'après la Dares, l'âge moyen de cessation d'activité est de 58,4 ans pour les employés et techniciens des banques.

entretiens de carrière, dans l'esprit de la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle qui prévoit la possibilité pour tout salarié ayant 20 ans d'expérience professionnelle et à compter de son 45ème anniversaire, de bénéficier d'un bilan de compétences. Ces entretiens de carrière peuvent être systématisés pour tout salarié atteignant un âge fixé dans le dispositif (ainsi par exemple au Crédit Lyonnais pour les salariés de plus de 45 ans ; la Société Générale pour les salariés entre 45 et 48 ans ; la BNP pour les salariés de 57 ans).

Quant à l'augmentation du nombre des départs en retraite, d'une part la question ne se pose pas immédiatement (soit pas avant 2007 ou 2008), d'autre part les directions d'entreprise ont l'habitude de gérer des flux et les départs en venir ne changent pas cela (sauf pour une entreprise qui a insisté sur la nécessité de revoir les pratiques de management, les déroulement de carrière, etc.). La problématique de l'éventuelle pénurie de main d'œuvre à court terme n'est au mieux ni une préoccupation, ni un problème, ce pour la majorité de nos interlocuteurs ; au pire, elle est difficile à prévoir. Une entreprise évoque quant à elle plutôt un problème de fidélisation des jeunes embauchés qu'une éventuelle pénurie de main d'œuvre.

ANALYSE

Ce relevé synthétique des entretiens nous a amené à faire plusieurs remarques :

- Même si ce n'est pas l'hypothèse que nous avons privilégiée, on ne peut pas exclure que les directions se soient montrées prudentes dans leurs propos du fait du contexte de négociations dans lequel nous sommes intervenues : négociation interprofessionnelle sur la gestion des salariés âgés, encore en cours, et négociation de branche sur la mise à la retraite à 60 ans, en cours au moment de l'étude (l'accord a été finalisé depuis). Ce serait intéressant de renouveler l'étude dans 6 mois pour constater les évolutions dans les positions des directions une fois les négociations terminées. La prudence peut aussi être motivée par la crainte d'accusations de pratiques discriminantes, comme on a pu le voir avec l'égalité professionnelle des hommes et des femmes ou, très récemment, les pratiques d'embauche des personnes de plus de 50 ans.
- En tout état de cause, les positions relevées sont décalées par rapport aux négociations interprofessionnelles en cours et aux objectifs de maintien dans l'emploi des salariés vieillissants.
- Dans la logique du fait que l'âge n'apparaît pas comme un critère pertinent de gestion, la gestion des salariés âgés ne fait pas l'objet en tant que tel d'un dialogue social. La question de savoir comment alors aborder les futures négociations sur la gestion des seniors apparaissait comme relativement embarrassante. Un seul de nos interlocuteurs nous a répondu

que cette question pourrait faire l'objet d'un « accord balai » qui reprendra les dispositions des autres accords (formation, GPEC, etc.) pouvant contenir des références à l'âge.

- Le diagnostic sur la situation actuelle des quinquagénaires en est à ses prémises ; il reste à affiner et à développer, notamment dans la perspective de négociations sur le sujet. Dans cette perspective, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur l'opportunité d'établir un rapport sur la gestion des âges sur le modèle du rapport sur l'égalité professionnelle des hommes et des femmes. Pour ceux qui ont bien voulu se prononcer sur la question, l'idée n'a pas été jugée pertinente, en particulier du fait de la lourdeur de la production statistique. Les directions d'entreprises ne jugent pas non plus nécessairement pertinent de présenter un traitement par âge du bilan social, comme c'est déjà le cas de la présentation par sexe des données du bilan social.
- La gestion des salariés âgés est envisagée sous l'angle d'une gestion des flux (carrière, mobilité, etc.), alors que le sujet essentiel relève surtout des conditions d'exercice de l'activité. En effet, les salariés vieillissants sont plus sensibles à tout ce qui réduit les « marges de manœuvre » dans les situations de travail. L'âge redevient donc un critère discriminant à partir du moment où l'organisation et les conditions de travail ne permettent plus aux salariés vieillissants de négocier leurs manières de faire. Or, on se situe actuellement dans un processus de dégradation des conditions de travail et c'est aussi sur ce registre du travail que se jouent les pratiques d'exclusion et de démotivation. C'est ce même registre qui est absent des réflexions sur l'âge au travail, ce qui a comme conséquence que la pénibilité du travail et l'usure professionnelle n'apparaissent pas comme un sujet « pertinent » dans le secteur. Il faut développer les études sur ce sujet, en tout cas trouver des modes d'objectivation de ce que les salariés expriment à leurs organisations syndicales ou aux médecins du travail, de manière à en faire un objet du dialogue social.
- La question de l'âge est un problème mal posé qui fait qu'ensuite, on impute à la « culture » des départs anticipés ce qui relève aussi d'un rapport modifié au travail, étant donné les conditions actuelles du travail. Ainsi, la gestion des salariés âgés concerne bien tous les âges, si tant est que l'on revienne sur ces conditions d'exercice de l'activité.