

# ÉPIDÉMIE DE DÉMISSIONS DANS LES BANQUES FRANÇAISES

Elles représentent désormais le principal motif pour quitter un établissement, loin devant les départs à la retraite, qui étaient encore largement majoritaires en 2014.

Que se passe-t-il dans les banques françaises pour que les « bonnes places » qu'elles offraient naguère ne parviennent plus à retenir une part croissante de leurs salariés, surtout les plus jeunes, toujours plus nombreux à présenter leur démission ?

Le constat est partagé par l'ensemble de la profession : en l'espace de deux ou trois ans, les démissions ont gagné du terrain, au point de représenter « désormais le principal motif de départ, en lieu et place des départs à la retraite [largement majoritaires en 2014] », note l'Observatoire des métiers de la banque dans sa dernière étude, publiée en décembre 2018.

La tendance est identique dans toutes les grandes institutions, même si l'ampleur du phénomène varie. Les démissions ont progressé de 85% chez LCL entre 2015 et 2017, de plus de 40% chez BPCE (Banque populaire Caisse d'épargne), et de près de 30% pour les activités françaises de Société générale et de BNP Paribas.

La banque, qui pèse 2% de l'emploi salarié en France, et qui a longtemps été associé à la sécurité de l'emploi et à des perspectives de carrière, est en passe de devenir un secteur comme les autres : les démissions y représentent en moyenne 36% des départs en CDI, contre 40% pour l'ensemble du secteur privé en 2017.

## Révolution numérique et baisse de la rentabilité

Derrière ces statistiques, certains métiers retiennent moins bien les salariés que d'autres. Les chargés de clientèle, figures de proue des enseignes bancaires, sont ainsi les plus nombreux à renoncer, loin devant les gestionnaires de back-office (chargés du traitement administratif des dossiers), les analystes risques ou les responsables des ressources humaines.

Elise (son prénom a été changé), conseillère clientèle à Paris, vient de quitter LCL, où elle travaillait depuis plus de dix ans, pour passer à la concurrence, dans le groupe Banque populaire. Elle évoque les restructurations qui frappent l'ensemble du secteur bancaire et dégradent les conditions de travail.

*« J'ai appris que mon agence fermait lorsque les techniciens sont venus prendre des mesures pour démonter les distributeurs automatiques, raconte-t-elle. Nous avons rejoint un autre site de la banque, de l'autre côté de la rue. Mais il n'y avait pas assez de bureaux pour tous les conseillers. Nous sommes donc passés en bureaux partagés. On nous avait retiré des automates bancaires du jour au lendemain. Il fallait gérer l'insatisfaction des clients. En revanche, sur le plan commercial, la pression restait très forte. Quand une autre banque m'a proposé un poste intéressant, j'ai démissionné. »*

*Frappées de plein fouet par la révolution numérique et la baisse de leur rentabilité, les grandes banques*



*traditionnelles n'ont cessé, ces dernières années, de se restructurer, de fermer des agences, de traquer des coûts. En décembre 2018, plusieurs syndicats ont appelé à la grève chez BNP Paribas et Société générale, pour tenter d'obtenir des hausses de salaire et protester contre leurs conditions de travail.*

*« Les restructurations incessantes, usantes, les objectifs commerciaux sans cesse plus élevés, l'absence de reconnaissance financière ... Tout cela explique ce mouvement de fond des démissions, avance Joël Debeausse, délégué syndical national adjoint du SNB chez BNP Paribas S.A. Les jeunes sont également moins attachés à l'entreprise que par le passé, mais quand ils partent, la direction ne les retient pas. »*

## « Augmentation du turnover »

Cette mutation est déjà en train de modifier l'industrie bancaire. L'Observatoire des métiers de la banque relève que, « pour la première fois en 2017, les métiers de la force de vente représentent moins de la moitié des effectifs » des établissements, une évolution « qui n'est pas due à une réduction des embauches », mais « à une augmentation du turnover, notamment chez les jeunes générations ».

Plus inquiétant, « le turnover élevé sur les métiers du réseau fragilise la construction d'une relation conseiller - client dans la durée », observe le cabinet d'expertise Ipso Facto, dans un document réalisé pour le Comité Central d'Entreprise de LCL. En effet, le phénomène touche particulièrement les nouveaux embauchés. L'expert souligne ainsi que, sur la promotion des salariés embauchés en 2015, près de 30% étaient sortis moins de deux ans plus tard.

Sous le couvert de l'anonymat, un banquier reconnaît d'ailleurs que les établissements peuvent faire face « à des difficultés de recrutement ». « Ça peut être tendu. C'est un enjeu pour le secteur », juge-t-il. Si le secteur bancaire perd chaque année des emplois, puisqu'il ne remplace plus systématiquement les départs, il continue d'être pourvoyeur d'embauches. En 2017, la fédération bancaire française a recensé plus de 42.000 recrutements. « Mais il est exact que le secteur a moins la cote que par le passé. Il y a notamment davantage de réglementations et davantage de pression sur les commerciaux » convient ce banquier.

Que deviennent les salariés démissionnaires ? À l'image d'Elise, nombre d'entre eux partent pour rejoindre une banque concurrente. « Les enseignes se piquent les conseillers compétents », affirme un connaisseur du secteur. Mais une partie des démissionnaires quitte la finance. « En rejoignant la banque, les jeunes générations n'embrassent plus une carrière, mais viennent acquérir des compétences qu'elles pourront valoriser ailleurs.

Véronique Chocron