Observatoire
des métiers de la banque

Profil de branche emploi 2026

Données statistiques au 31/12/2025

Association Française des Banques

Sommaire

PRÉAMBULE 3

Éléments de méthodologie de l'enquête AFB 3

Éléments marquants 2025 4

1. Situation des effectifs 5

2. Embauches 11

3. Promotions 15

4. Départs 16

5. Absentéisme 20

6. Alternance et stages 20

Annexe : Liste de métiers-repères 21

Fin 2025, les banques adhérentes à l'AFB employaient **186 200** (CDI+CDD et alternants).

	Banques (%)	Effectifs CDI+CDD (nombre)	Effectifs CDI+CDD (%)
Moins de 50 salariés	29,5%	900	0,5%
50 à 249 salariés	29,5%	5 200	3,0%
250 à 999 salariés	25,5%	17 300	9,8%
1000 salariés et plus	15,4%	152 800	86,7%
Ensemble	**100%**	**176 200**	**100%**

Le tableau ci-après présente la situation au 31 décembre de chaque année : il tient compte des nouvelles adhésions comme des résiliations intervenues dans l'année. Les effectifs recensés intègrent les mouvements issus d'opérations de rachat/fusion ou cession d'activité. En conséquence, ils ne permettent pas de mesurer l'évolution de l'emploi à périmètre constant.

	2018	2025
Effectifs adhérents CDI+CDD	195 300	176 200
Effectifs répondants CDI+CDD - enquête AFB	176 916	154 117
Taux de réponse	91%	87%

Éléments de méthodologie de l'enquête AFB

Périmètre étudié : effectif inscrit (rémunéré ou non rémunéré), sous contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ou à durée déterminée (CDD), à temps plein ou à temps partiel.

Sont exclus des effectifs étudiés : les alternants (quelques éléments sont présentés en fin de document), les auxiliaires de vacances, les intérimaires.

Les embauches et départs intervenus au cours de l'année comptabilisent le nombre de contrats en CDI et CDD, hors contrats d'alternance. Les promotions correspondent à un changement de niveau de classification AFB.

Le volume total des embauches, départs et promotions est estimé pour l'ensemble des adhérents AFB à partir des répondants à l'enquête annuelle.

Dans l'ensemble du document, le terme « Techniciens » désigne l'ensemble du personnel dont le niveau de classification se situe entre A et G ; le terme « Cadres » comprend les salariés dont le niveau de classification est compris entre H et K ainsi que les cadres « Hors Classe ».

L'ancienneté s'entend comme l'ancienneté dans le groupe, c'est-à-dire les années passées dans l'entreprise ainsi que celles passées dans une autre entreprise appartenant au même groupe.

Les statistiques par métiers-repères utilisent la nomenclature (cf. annexe) issue de l'accord du 16 mars 2023.

Éléments marquants 2025

EFFECTIFS

176 200 salariés en CDI et CDD (hors alternants)

- 1,7 % par rapport à 2024 *(à périmètre constant)*

25,3 % Techniciens / 74,7 % Cadres

43,9 % Hommes / 56,1 % Femmes

53,2 % métiers du client / 34,1 % métiers supports / 10,9 % métiers transverses / 1,8 % autres métiers

EMBAUCHES

16 300 embauches CDI + CDD (hors alternants)

Dont 12 300 recrutements CDI

37,2 % Techniciens / 62,8 % Cadres

51,7 % Hommes / 48,3 % Femmes

61,8 % métiers du client / 25,1 % métiers supports / 11,4 % métiers transverses / 1,8 % autres métiers

53,4 % Bac+5 / 4,9 % Bac+4 / 19,3 % Bac+3 / 15,2 % Bac+2 / 7,1 %< Bac+2

DÉPARTS

19 100 départs CDI + CDD (hors alternants)

Dont 15 100 départs CDI

37,6 % Techniciens / 62,4 % Cadres

46,1 % Hommes / 53,9 % Femmes

63,2 % métiers du client / 26,4 % métiers supports / 9 % métiers transverses / 1,4 % autres métiers

35,5 % démissions / 21,5 % retraite / 13 % mobilités groupe / 30 % autres motifs

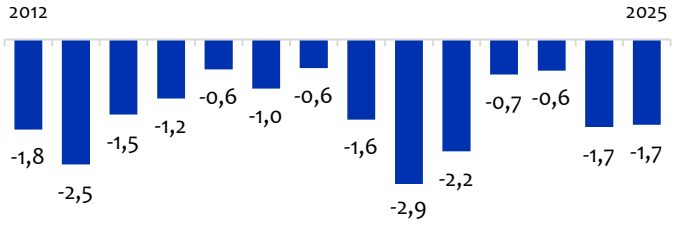
1. SITUATION DES EFFECTIFS

En 2025, les banques AFB comptent 186 200 salariés, dont 10 000 alternants accueillis dans le cadre de leur cursus de formation. Ce niveau d'effectifs demeure dans la tendance observée avant la période de crise.

À l'identique de l'exercice de 2024, les banques AFB affichent un léger recul de l'ensemble de leurs effectifs.

Cette évolution s'inscrit dans les transformations du secteur bancaire, marquées par l'automatisation des processus, la digitalisation des interactions et la réorganisation des réseaux, avec une évolution progressive des modalités de relation client, combinant canaux physiques et numériques.

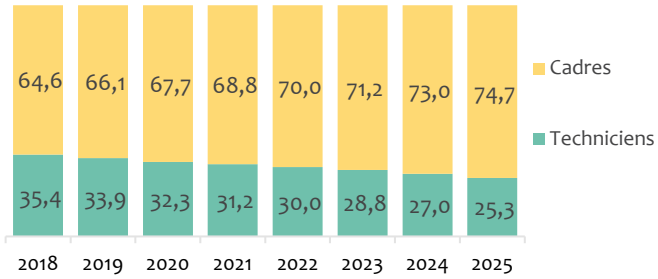
Évolution annuelle des effectifs (%)



Note : Calcul sur la base des mêmes banques entre deux années consécutives des effectifs CDD et CDI.

UN RENFORCEMENT CONTINU DE L'ENCADREMENT

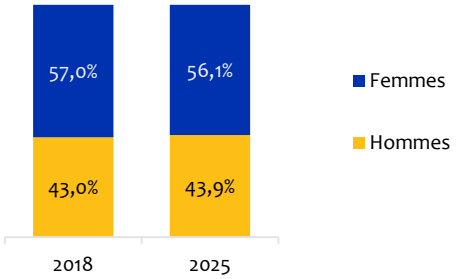
Structure des effectifs selon la CSP (%)



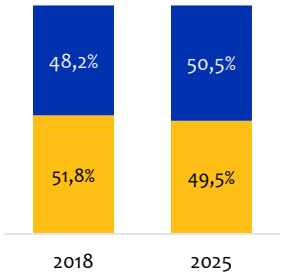
Dans ce contexte de recomposition des effectifs, la structure des emplois continue d'évoluer vers des fonctions toujours plus qualifiées. La proportion de salariés cadres poursuit ainsi sa progression en 2025, atteignant 74,7 % des effectifs, soit une hausse de près de 2 points sur un an et de 10 points depuis 2018.

UNE PRÉSENCE FÉMININE FORTE ET STABLE

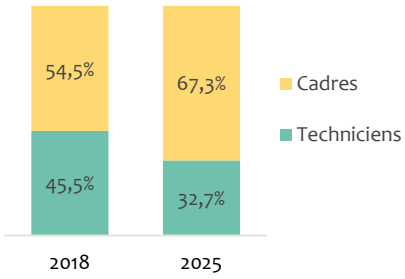
Structure des effectifs selon le genre (%)



Cadres



Femmes



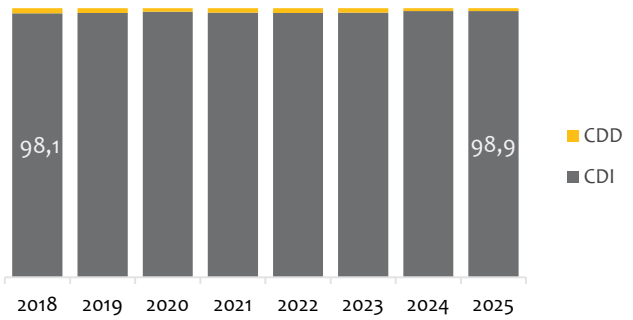
La montée en qualification des emplois s'accompagne d'une féminisation durable des effectifs. Les femmes représentent plus de 56 % des salariés du secteur, part stable depuis 2018 et nettement supérieure à celle observée dans la population active française (45 %). Cette présence se confirme également dans l'encadrement : les femmes représentent plus de 50 % des cadres, contre environ 40 % au niveau national[1].

Par ailleurs, plus de 67 % des femmes occupent un poste de cadre, contre seulement 22 % des femmes actives à l'échelle nationale.

Ces éléments soulignent la progression des femmes dans les fonctions à responsabilité au sein des banques.

[1] Chiffr'Agirc-Arrco, édition 2026.

Structure des effectifs selon la nature du contrat (%)



Les banques AFB se distinguent également par une forte stabilité et pérennité de l'emploi. Le taux d'emploi en contrat à durée indéterminée demeure très élevé, approchant les 99 %.

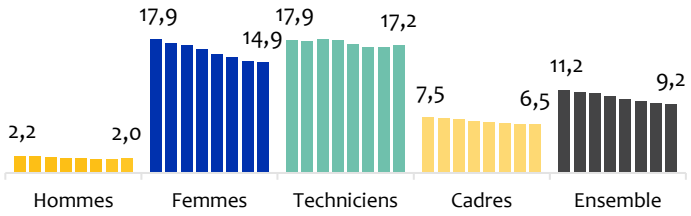
À l'échelle nationale, les contrats à durée indéterminée représentent environ 91 % des emplois relevant du périmètre CDI/CDD[2].

TEMPS PARTIEL : UNE TENDANCE GLOBALEMENT STABLE

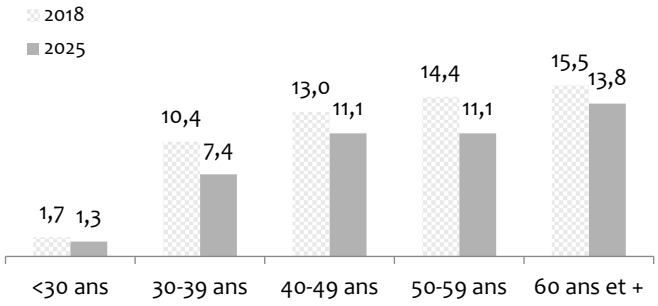
Les pratiques de temps partiel restent globalement stables, tout en présentant des écarts selon les profils : la part des hommes travaillant à temps partiel atteint 2 %, tandis que celle des femmes s'établit à 14,9 %, après 15,1 % en 2024 et 15,5 % en 2023.

Le recours au temps partiel reste par ailleurs plus fréquent chez les techniciens, avec une proportion de 17,2 %.

Part du temps partiel (%)
2018 à 2025



Part du temps partiel selon l'âge (%)



Ces écarts s'observent également selon l'âge des salariés. Cependant, la part du temps partiel par tranche d'âge ne présente pas de variation significative par rapport à l'année précédente.

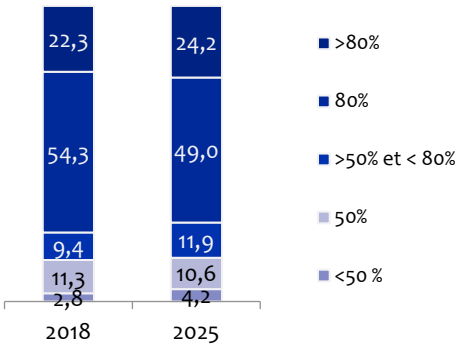
Les salariés de moins de 30 ans restent les moins concernés par le temps partiel, avec une part faible de 1,3 %.

Les salariés de plus de 50 ans demeurent la catégorie la plus concernée par le temps partiel, avec une part autour de 25 % au sein de cette tranche d'âge. Néanmoins des évolutions différenciées apparaissent : une légère baisse est observée chez les 50-59 ans (-0,4 sur un an et -1 point par rapport à 2023), tandis que la part des 60 ans et plus poursuit sa progression modérée pour atteindre 13,8 % en 2025, après 13,6 % en 2024 et 13,4 % en 2023.

La structure du temps partiel reste concentrée sur des durées de travail proches du temps complet : près de trois quarts des salariés concernés exercent ainsi leur activité à au moins 80 % d'un temps complet.

Cette proportion, globalement stable sur un an, demeure toutefois légèrement inférieure à celle observée en 2018.

Structure des effectifs à temps partiel
selon la durée de travail (%)



[2] INSEE, Enquête Emploi 2025.

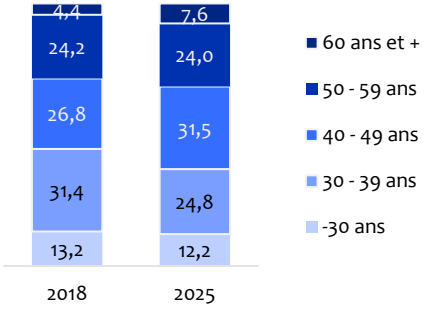
UN ÂGE MOYEN DE 43 ANS

En 2025, la structure d'âge des effectifs poursuit la tendance observée les années précédentes. L'âge moyen des salariés s'établit à 43,5 ans (+0,2 an sur un an et +1,3 an depuis 2018).

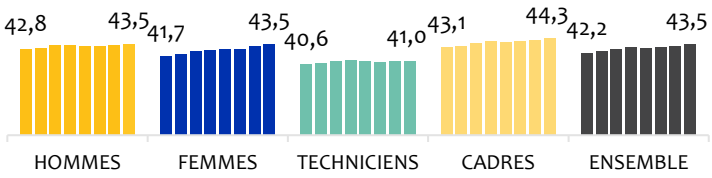
L'âge moyen est désormais identique entre les hommes et les femmes (43,5 ans). La progression est toutefois plus marquée chez les femmes par rapport à 2018 (près de 2 ans, contre près de 1 an pour hommes). Par ailleurs, Les techniciens demeurent plus jeunes, 41 ans versus 44,3 ans pour les cadres.

Dans le même temps, la part des salariés âgés de 50 ans et plus, bien que modérément, continue de progresser (+0,7 point sur un an et 3 points depuis 2018). Celle des moins de 30 ans s'établit à 12,2 % (-0,3 point sur un an et -1 point depuis 2018).

Structure des effectifs selon l'âge (%)

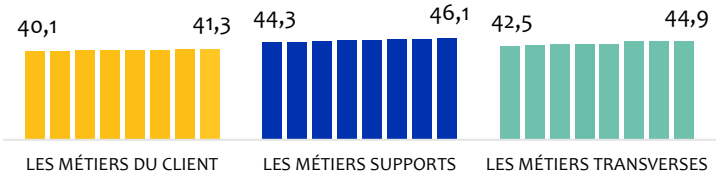


Âge moyen (années)
2018 à 2025



Par famille de métiers, l'âge moyen reste globalement stable en 2025 par rapport à 2024. Toutefois, des évolutions plus marquées s'observent par rapport à 2018 : l'âge moyen dans les métiers supports et transverses enregistre une progression plus significative (environ 2 ans), tandis que dans les métiers du client, celui-ci progresse dans une moindre mesure, d'environ un an.

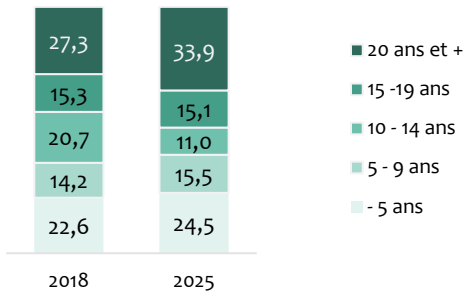
Âge moyen par famille de métiers (années)
2018-2025



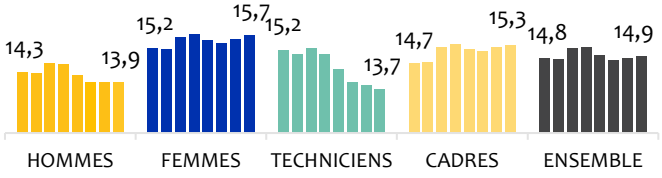
UNE ANCIENNETÉ MOYENNE DE 15 ANS

L'ancienneté moyenne demeure stable et s'établit à 15 ans en 2025. Cependant, les femmes se distinguent par une ancienneté plus élevée et s'inscrivent davantage dans la durée, avec près de 16 ans d'ancienneté en moyenne. Elles sont suivies des cadres (15,3 ans), dont le niveau reste stable par rapport à 2024 et en hausse de près d'un an par rapport à 2018. À l'inverse, l'ancienneté des techniciens, qui s'établit à 13,7 ans, enregistre le recul le plus marqué par rapport à 2018 (-1,5 an). À noter que près de la moitié des salariés travaillent au sein du même groupe bancaire depuis plus de 15 ans (49 %, stable sur un an et + 6,5 points par rapport à 2018).

Structure des effectifs selon l'ancienneté (%)



Ancienneté moyenne (années)
2018 à 2025



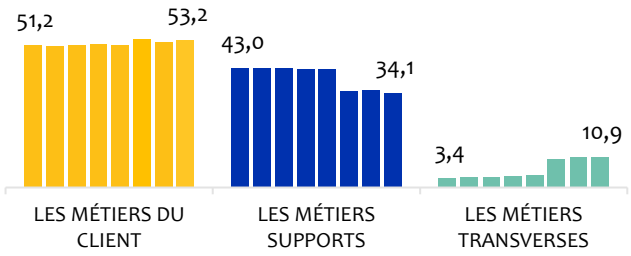
PLUS D'UN SALARIÉ SUR DEUX DANS LES MÉTIERS DU CLIENT

Dans la structure des effectifs par famille de métiers, les métiers du client restent les plus représentés, avec une proportion de plus de 53 % (en hausse de 1 point sur un an et 2 points depuis 2018).

Les métiers supports concentrent quant à eux 34,1 % des effectifs, une part globalement stable par rapport à 2024.

Enfin, les métiers transverses, également stables, représentent près de 11 % des effectifs. Ils enregistrent +7,5 points depuis 2018.

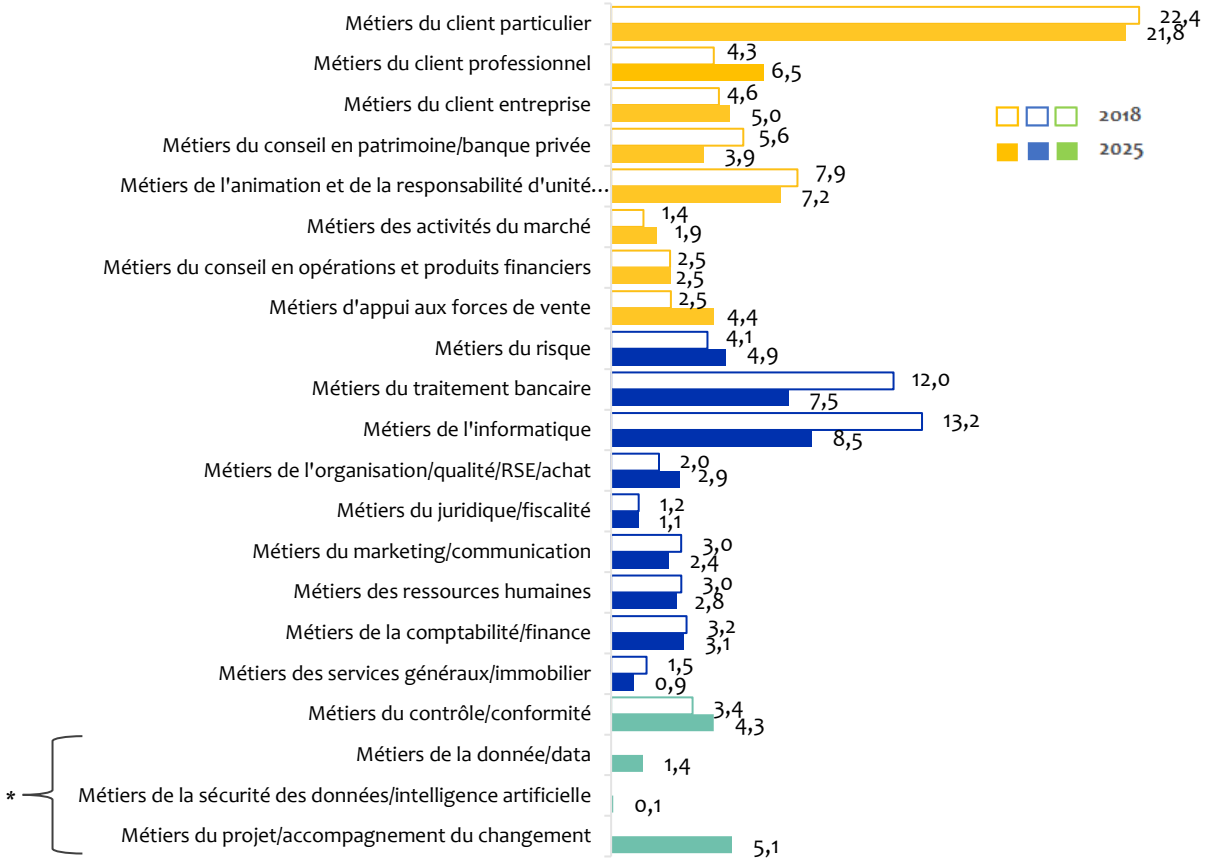
Structure des effectifs par famille de métiers (%)
2018-2025



Dans le détail, la part des salariés des métiers de la relation client réseau[3] représentent 37,2 % de l'ensemble, soit plus d'un tiers des salariés du secteur sont en contact direct avec la clientèle.

Les fonctions informatiques[4] se maintiennent autour de 15 %. La part des salariés exerçant dans les métiers du contrôle et des risques s'établit, elle aussi, à un niveau proche de celui observé en 2024, à 9,2 %. Cette configuration confirme une structure des métiers globalement stable, avec une prédominance des fonctions en lien direct avec la clientèle.

Structure des effectifs par métier-repère (%)



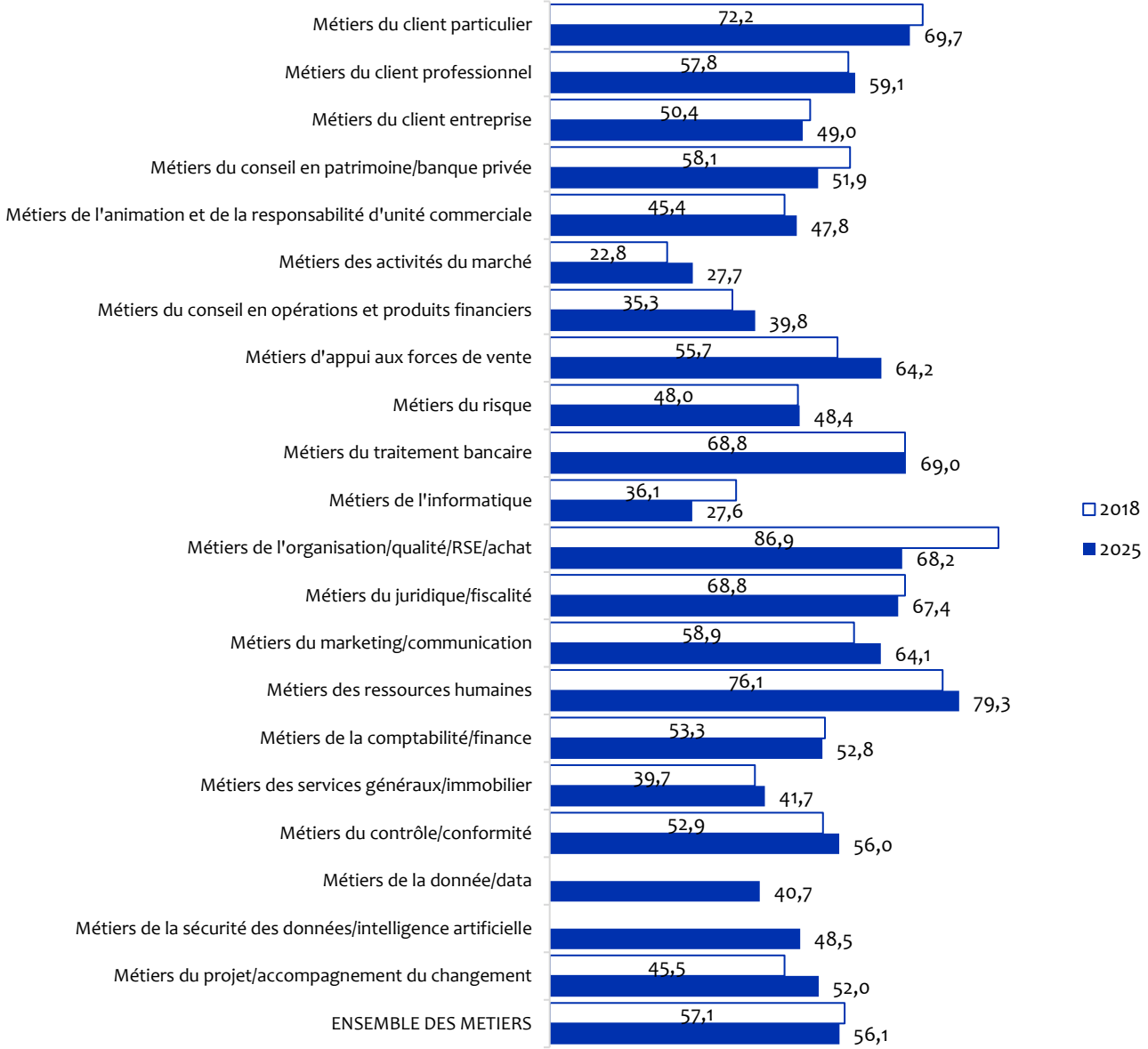
** Note : il s'agit de nouveaux métiers issus du nouvel accord ce qui explique l'absence de comparaison vs 2018.*

[3] Les métiers du client particulier, professionnel ou entreprise, métiers du conseil en patrimoine/banque privée.
[4] Les métiers de l'informatique, métiers de la donnée/data, métiers de la sécurité des données/intelligence artificielle, métiers du projet/accompagnement du changement.

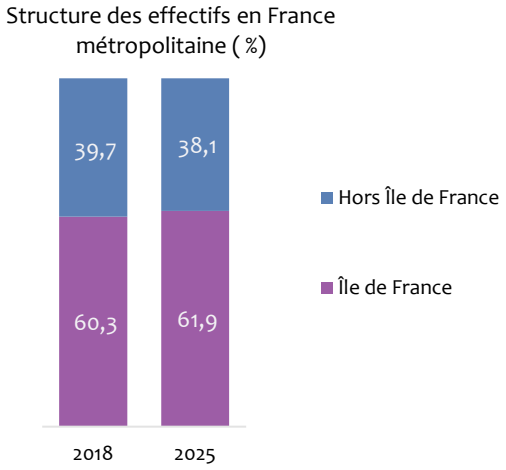
Concernant la répartition femmes-hommes par métier, celle-ci reste fortement genrée dans certains métiers. Les femmes restent majoritaires dans les métiers du client, notamment les métiers du client particulier (69,7 %), professionnel (59,1 %), ainsi que dans les métiers d'appui aux forces de vente (64,2 %), à l'inverse des métiers des activités de marché (27,7 %) et du conseil en opérations et produits de marchés (39,8 %). Les femmes conservent également une position majoritaire dans plusieurs métiers du supports et transverses, telles que les ressources humaines (79,3 %), le traitement bancaire (69 %), l'organisation (68,2 %), voire le contrôle-conformité (56 %).

Dans les métiers technologiques, la part des femmes progresse modérément, avec seulement 27,6 % de femmes dans les métiers de l'informatique. Dans les métiers de la data, elle atteint 40,7 % en 2025 (contre 39,8 % en 2024), dans les métiers du projet et de l'accompagnement du changement 52 %, après 51,4 % en 2024. En revanche, dans les métiers de la sécurité des données et de l'intelligence artificielle, la part des femmes s'établit à 48,5 %, en repli par rapport à 2024 (52,4 %).

Part des femmes par métier-repère (%)

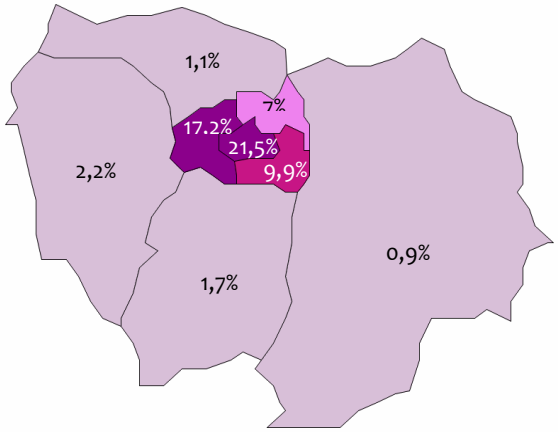


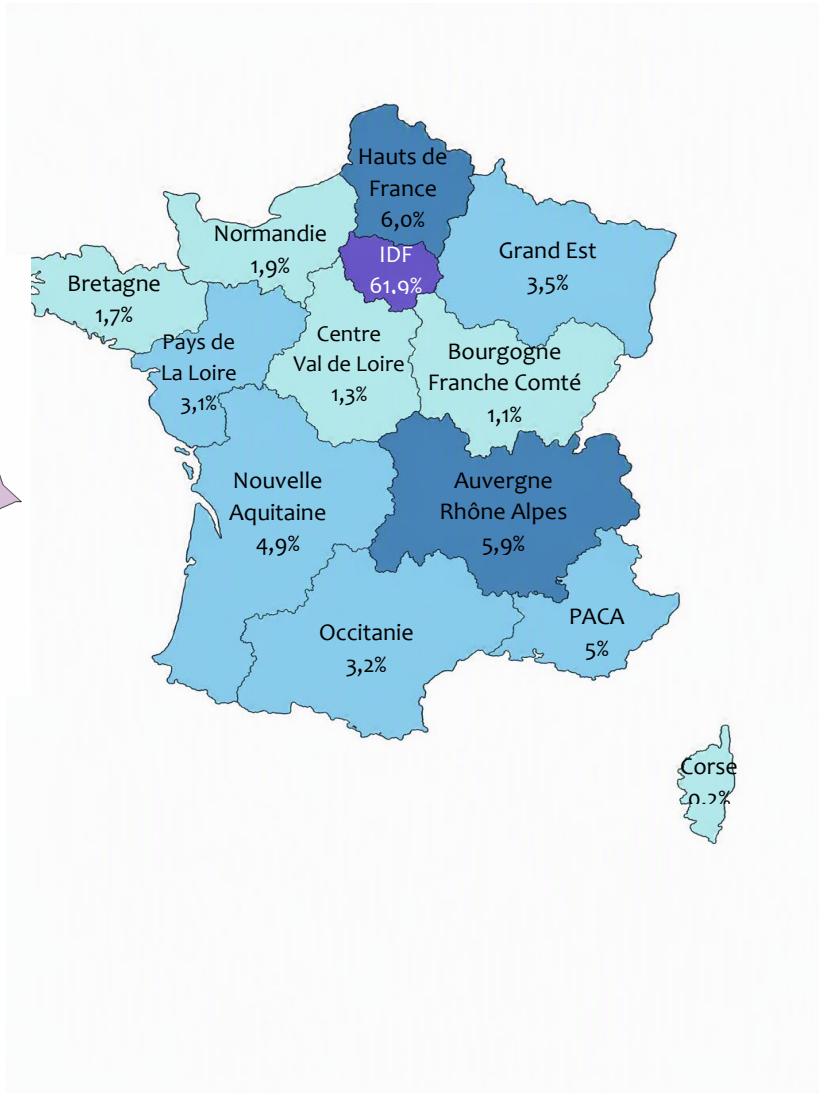
PLUS DE 6 SALARIÉS SUR 10 TRAVAILLENT EN ÎLE-DE-FRANCE



Près de 62 % des salariés des banques AFB travaillent en Île-de-France, en grande partie en raison de la concentration des fonctions supports et informatiques, généralement rattachées aux sièges centraux des établissements.

En dehors de cette région, les Hauts-de-France et l'Auvergne-Rhône-Alpes emploient chacune environ 6 % des effectifs.

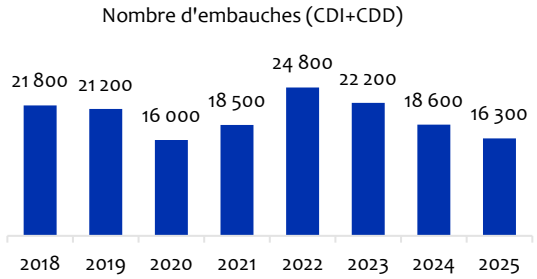


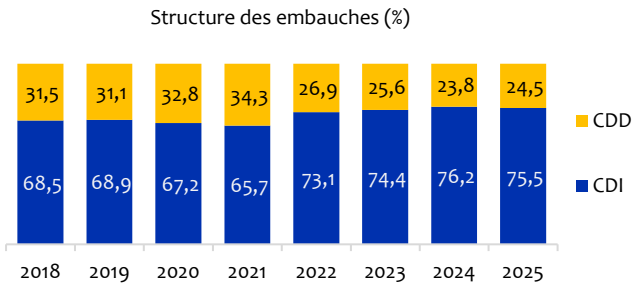


2. EMBAUCHES

En 2025, les banques maintiennent une politique de recrutement soutenue, qui tient compte d'un recul du nombre de départs. Elle s'inscrit dans un contexte économique plus contraint, marqué par un repli de l'emploi salarié dans le secteur privé à l'échelle nationale (-0,2 % sur un an fin 2025)[5] et une dégradation de la perception des opportunités du marché du travail par les cadres. Selon le baromètre de l'Apec, seuls 42 % des cadres estiment qu'il leur serait facile de retrouver un emploi équivalent en décembre 2025 (- 3 points sur un an)[6].

La part des recrutements en contrat à durée indéterminée demeure élevée et s'établit à 75,5 % en 2025, contre 76,2 % en 2024. Elle reste nettement supérieure au niveau observé à l'échelle nationale (environ 15 %[7]) et à un niveau durablement élevé par rapport à 2018. Cette dynamique confirme la spécificité du secteur bancaire, caractérisé par une orientation durable vers l'emploi pérenne.

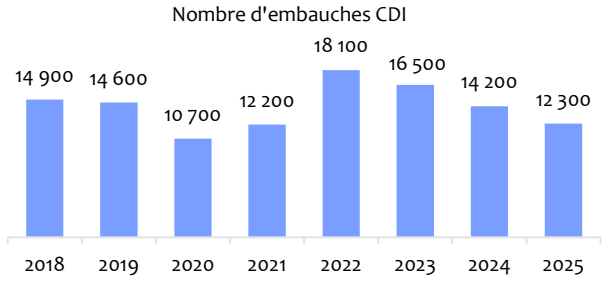


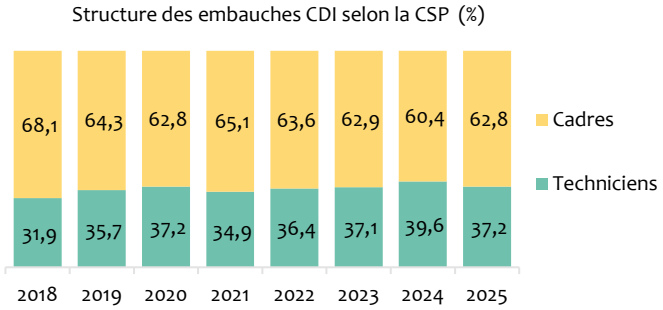


La part des cadres dans les recrutements CDI reste majoritaire, atteignant près de 63 % des embauches en 2025, et en hausse après le repli observé depuis 2022. Cette évolution intervient malgré un environnement économique moins porteur : les études récentes de l'Apec mettent en évidence un ralentissement du marché de l'emploi cadre, ainsi qu'une persistance des difficultés de recrutement sur certains profils qualifiés[8].

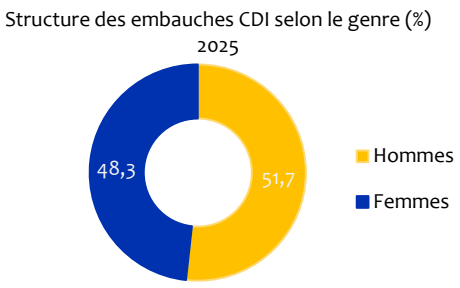
Par ailleurs, la part des techniciens se maintient à un niveau comparable à celui observé après la crise sanitaire.

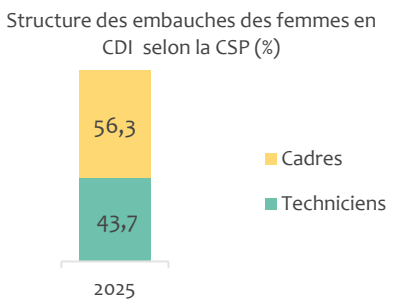
EMBAUCHES CDI

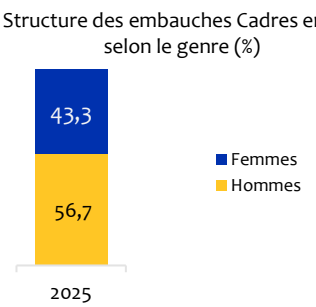




UNE PRÉSENCE FÉMININE CONSTANTE DANS LES EMBAUCHES CDI







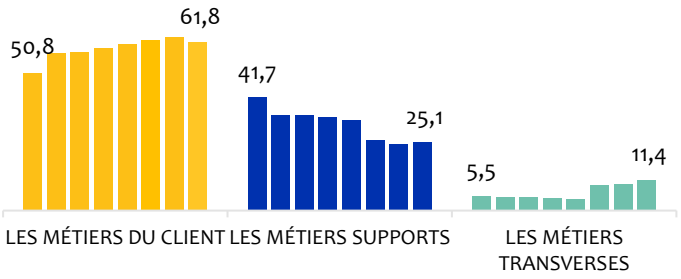
[5] INSEE, Note de conjoncture, mars 2026.
[6] Baromètre Apec - 1er trimestre 2026
[7] INSEE, les mouvements de main-d'œuvre 2025.
[8] APEC, Pratiques de recrutement de cadres 2026.

Concernant les types de métiers visés, les recrutements en CDI se concentrent majoritairement sur les métiers du client, qui représentent près de 62 % de l'ensemble des embauches en 2025. Cette part demeure largement majoritaire malgré un léger repli, traduisant le caractère stratégique de la relation bancaire, toujours fortement centrée sur la proximité avec le client.

Les métiers supports représentent plus de 25 % des recrutements en CDI. Cette part enregistre une légère hausse par rapport à 2024.

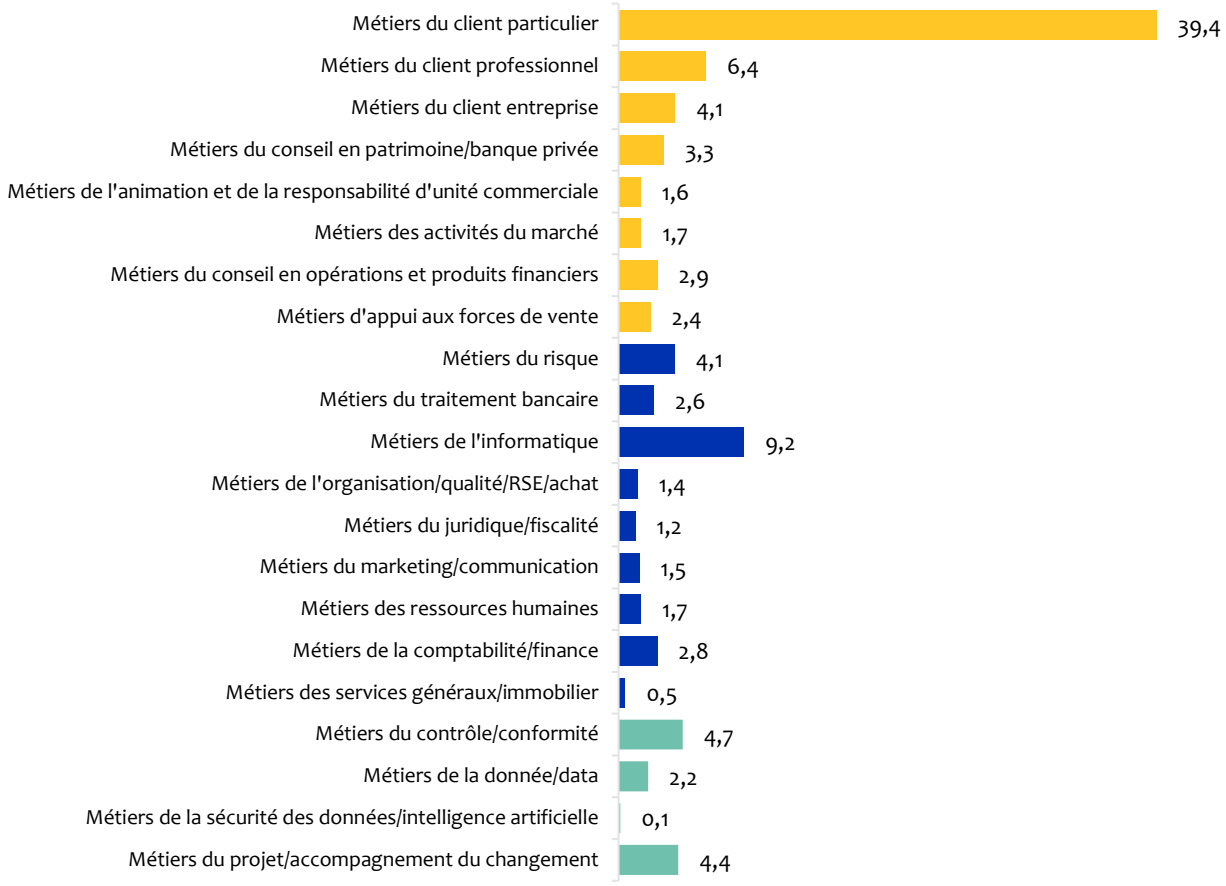
La part des métiers transverses dans les embauches CDI continue de progresser (+1,5 point sur un an). Cette évolution reflète les besoins croissants des banques en compétences technologiques, en lien avec la transformation du secteur, notamment en matière de traitement, d'exploitation et de valorisation des données.

Structure des embauches CDI par famille de métiers (%)
2018 à 2025



Les recrutements en CDI dans les métiers de la relation client réseau[9] restent à un niveau élevé, représentant plus de 53 %. Les métiers du contrôle et des risques demeurent stables, autour de 9 % des recrutements. Cependant, les métiers de l'informatique[10] poursuivent leur progression et représentent désormais près de 16 % des embauches CDI, soit une hausse de 3 points par rapport à 2024.

Structure des embauches CDI selon le métier-repère en (%)
2025



.

[9] Les métiers du client particulier, professionnel ou entreprise, métiers du conseil en patrimoine/banque privée.
[10] Les métiers de l'informatique, métiers de la donnée/data, métiers de la sécurité des données/intelligence artificielle, métiers du projet/accompagnement du changement.

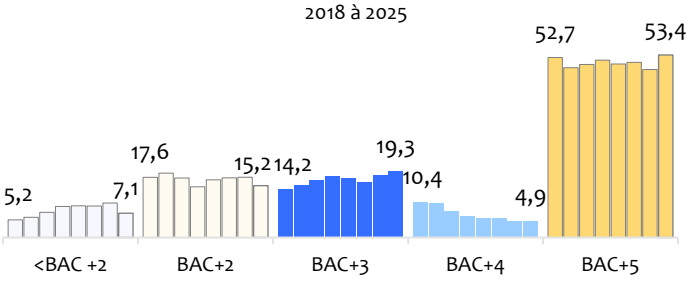
UNE MONTÉE EN QUALIFICATION DES RECRUTEMENTS EN CDI

En 2025, la part des profils diplômés de niveau Bac+5 dans les recrutements en CDI repart à la hausse, atteignant 53,4 %, après le recul observé en 2024.

À l'inverse, les profils titulaires d'un diplôme inférieur ou égal à Bac+2 voient leur part diminuer (-3 points sur un an).

Plus globalement, les recrutements se réorientent vers des niveaux de qualification plus élevés : les profils Bac+3 et plus progressent (près de 78 % des recrutements, contre un peu plus de 72 % en 2024), au détriment des profils les moins diplômés.

Répartition des embauches CDI selon le diplôme (%)
2018 à 2025



Structure des embauches CDI selon le diplôme et le métier repère (%)
2025



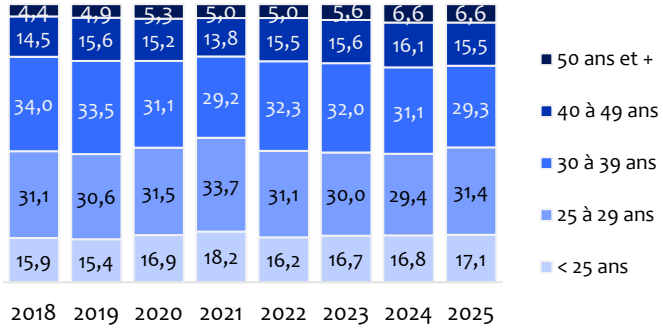
ÂGE MOYEN DE RECRUTEMENT EN CDI

En 2025, l'âge moyen des salariés embauchés en CDI s'établit à près de 33 ans, un niveau globalement stable par rapport aux années précédentes.

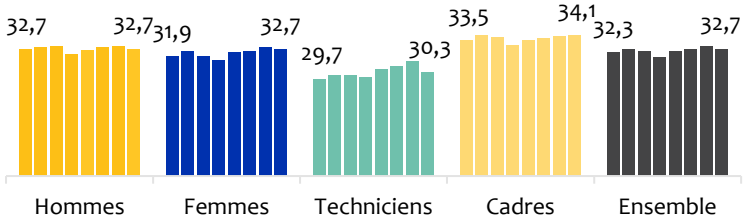
La part des moins de 30 ans reste majoritaire et progresse, représentant 48,5 % des recrutements CDI (+2,3 points sur un an), marquant une reprise après trois années de recul. Cette dynamique réaffirme la place centrale des jeunes dans les flux d'embauche, avec un regain de leur poids, soulignant la volonté des banques d'inscrire ses salariés dans un parcours professionnel.

Par ailleurs, les classes d'âge intermédiaires (30 à 49 ans) conservent une place importante, avec une part proche de 45 %. Quant à la part des salariés âgés de 50 ans et plus, elle reste stable à 6,6 % en 2025, après une progression régulière depuis 2018 (+2,2 points).

Structure des embauches CDI selon l'âge (%)



Âge moyen à l'embauche CDI (années)
2018 à 2025



Structure des embauches selon la tranche d'âge et le métier-repère (%)
2025



3. PROMOTIONS ET MOBILITÉS INTERNES

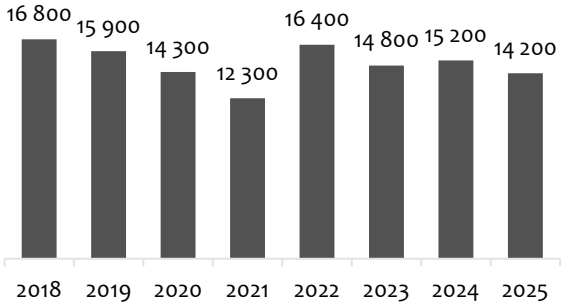
Une promotion s'entend comme le passage à un niveau supérieur de la classification de la convention collective de la Banque.

Une mobilité interne correspond à un changement d'emploi et/ou de département de travail.

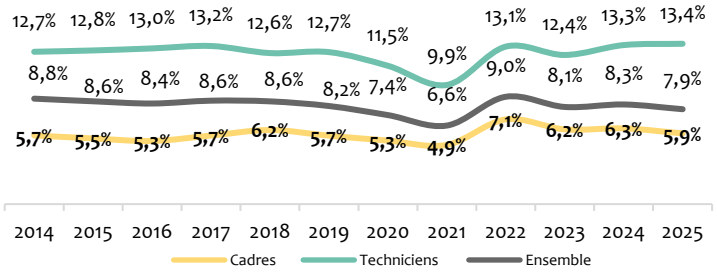
En 2025, le nombre de salariés ayant bénéficié d'une promotion vers un niveau de classification supérieur se maintient à un niveau élevé, s'établissant à 14 200 promotions. Après la reprise significative enregistrée à la suite de la crise sanitaire, la dynamique des promotions se stabilise autour de 8 %.

Le taux de promotions demeure particulièrement élevé chez les techniciens (13,4 %) et poursuit sa progression, atteignant son niveau le plus élevé. Cette évolution traduit une politique active et durable de développement et de progression professionnelle au sein du secteur bancaire. De leur coté, les cadres présentent un taux de promotion stable, autour de 6 %.

Nombre de promotions

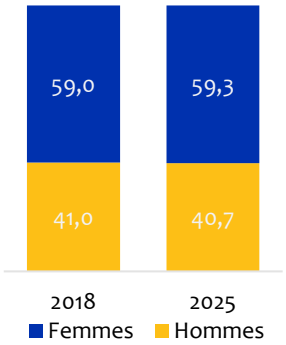


Taux de promotions (%)

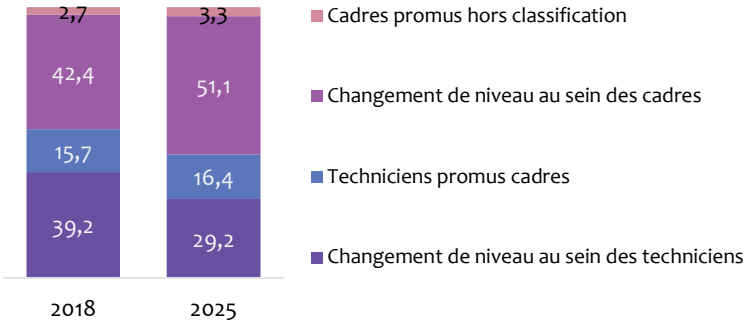


PRÈS DE 60 % DES PROMOTIONS CONCERNENT DES FEMMES ALORS QU'ELLES REPRÉSENTENT 56 % DES EFFECTIFS

Structure des promotions par genre (%)



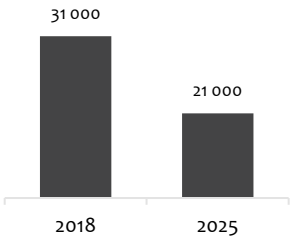
PRÈS DE 46 % DES PROMOTIONS CONCERNENT LES TECHNICIENS ALORS QU'ILS REPRÉSENTENT 25 % DES EFFECTIFS



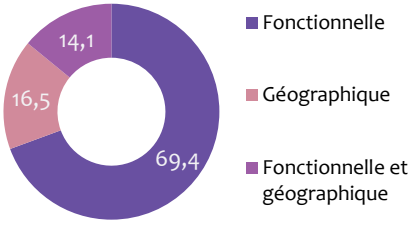
MOBILITÉS INTERNES

En 2025, 21 000 salariés ont bénéficié d'une mobilité interne au sein de leur entreprise. La mobilité géographique poursuit sa baisse (-2,4 points sur un an), tandis que la mobilité fonctionnelle progresse, atteignant 83,5 %, soit une hausse de 1,5 point sur un an.

Nombre de mobilités internes



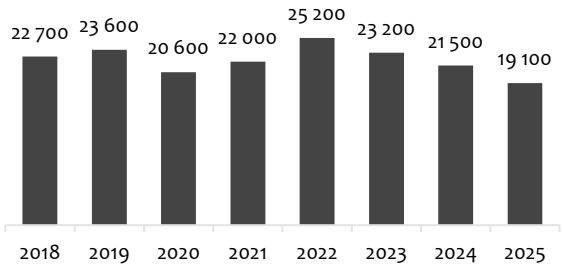
Répartition des mobilités internes (%) 2025



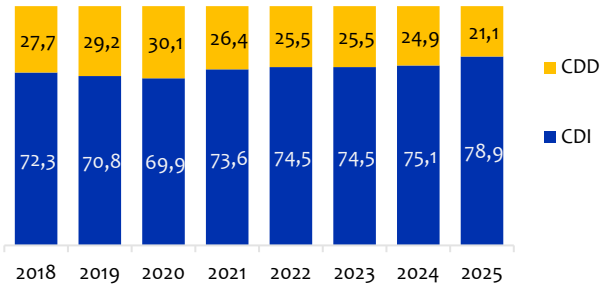
4. DÉPARTS

Dans un environnement de marché du travail moins favorable, les mobilités externes tendent à ralentir. Les départs dans les banques AFB poursuivent ainsi leur diminution en 2025, s'inscrivant dans une tendance baissière engagée depuis 2022.

Nombre de départs (CDI+CDD)



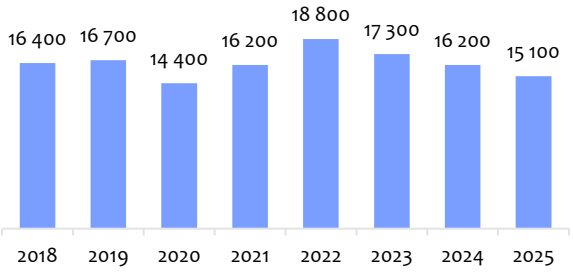
Structure des départs (%)



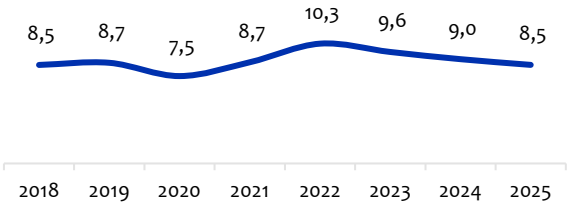
Dans cette dynamique de baisse des départs, le taux de turnover des CDI continue de reculer, passant de 9,4 % en 2023 et 8,4 % en 2024, pour s'établir à 7,7 % en 2025. Il demeure ainsi nettement inférieur à la moyenne nationale, estimée à 20 %[11].

Par ailleurs, le taux de sortants en CDI - défini comme le ratio entre le nombre de fins de contrats à durée indéterminée sur l'année et l'effectif en début de période - poursuit également sa diminution pour atteindre 8,5 %.

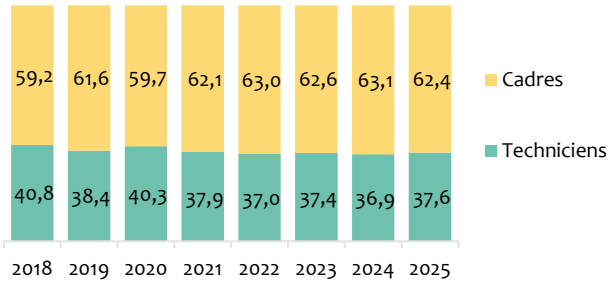
Nombre de départs CDI



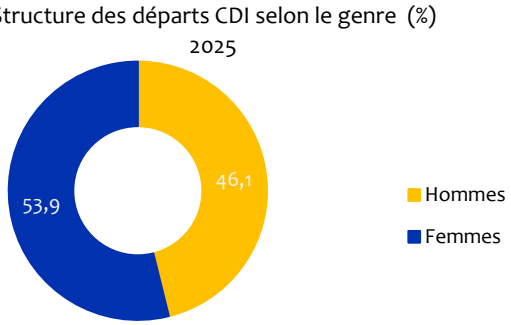
Taux de sortants CDI (%)



Structure des départs CDI selon la CSP (%)



Structure des départs CDI selon le genre (%)

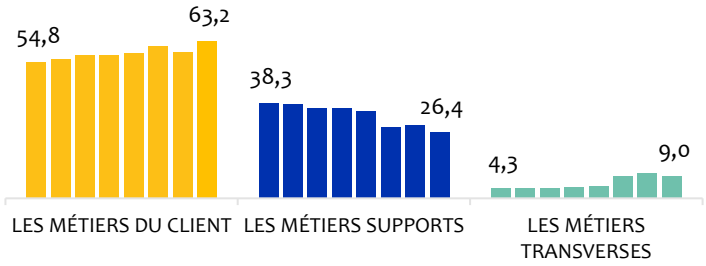


[11] INSEE, les mouvements de main-d'œuvre 2025.

Les métiers du client demeurent les plus concernés, représentant plus de 63 % des départs CDI compensés par un niveau élevé de recrutements sur ces métiers.

Les métiers supports arrivent en deuxième position, avec plus de 26 % des départs, suivis par les métiers transverses, qui en concentrent 9 %. La part de ces derniers tend toutefois à diminuer.

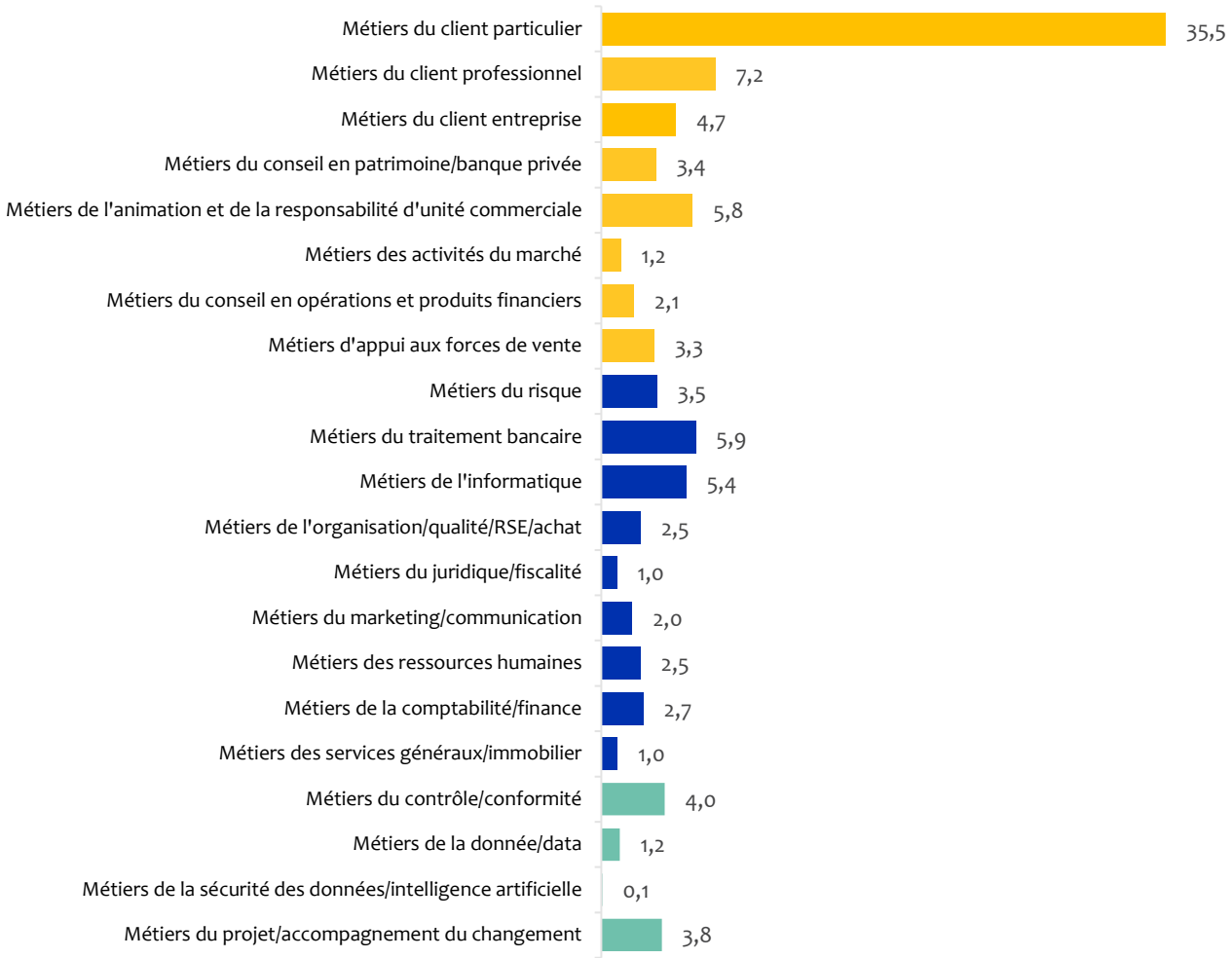
Structure des départs CDI (%)
2018-2025



Dans la continuité des années précédentes, les métiers de la relation client réseau représentent près de 51 % des sorties en 2025. En tête figurent les métiers du client particulier, avec 35,5 % des départs (+2,5 points sur un an).

À l'inverse, les départs CDI dans les métiers de la conformité-risques et de l'informatique enregistrent une diminution, avec respectivement 7,5 % et 10,4 % en 2025, contre 8,9 % et 11 % en 2024.

Structure des départs CDI selon le métier-repère (%)
2025



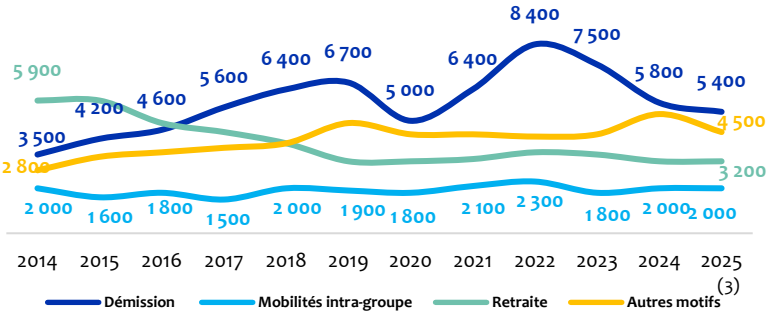
DÉPARTS CDI PAR MOTIF : UNE BAISSE CONTINUE DES DÉMISSIONS

En 2025, les démissions poursuivent la tendance à la baisse amorcée après la crise sanitaire, atteignant leur niveau le plus bas depuis 20217, hors crise sanitaire. Elles représentent plus de 35 % du total.

Dans le même temps, les mobilités intra-groupes poursuivent leur progression pour atteindre 13 % (+1 point sur un an).

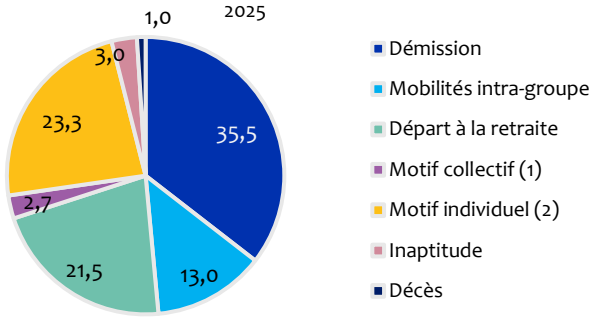
Les départs à la retraite demeurent globalement stables en volume. À l'inverse, les départs pour les autres motifs repartent à la baisse après la hausse observée en 2024, principalement liée à l'augmentation des ruptures conventionnelles pour motif économique (plans de départs volontaires).

Évolution du nombre de départs CDI par motifs



(3) Mises à la retraite, rupture conventionnelle, rupture employeur avant la fin de période d'essai, licenciements pour raison économique, licenciements pour autres causes, décès.

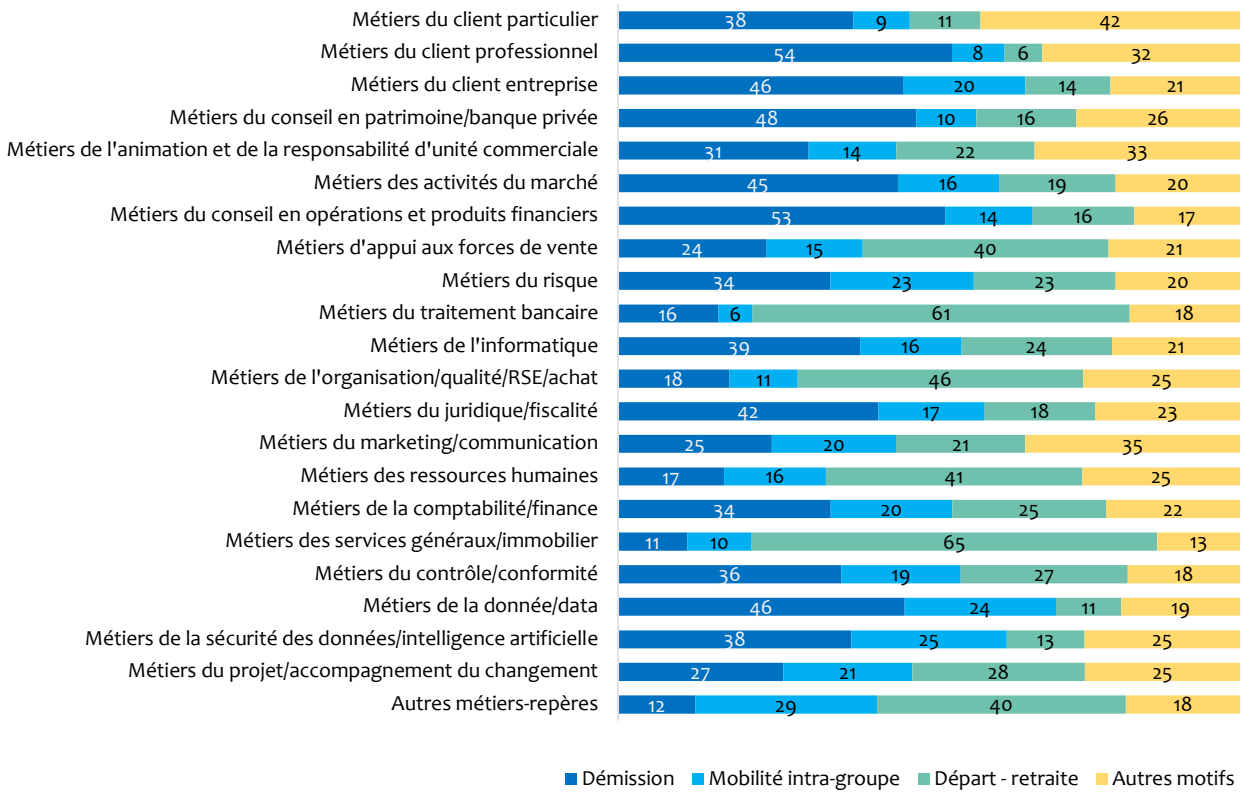
Structure des départs CDI par motifs (%)



(1) Motif collectif : licenciement économique, rupture conventionnelle collective

(2) Motif individuel : licenciement pour motif disciplinaire/insuffisance/autre motif, rupture période d'essai par l'employeur, rupture conventionnelle individuelle, prise d'acte, mise à la retraite

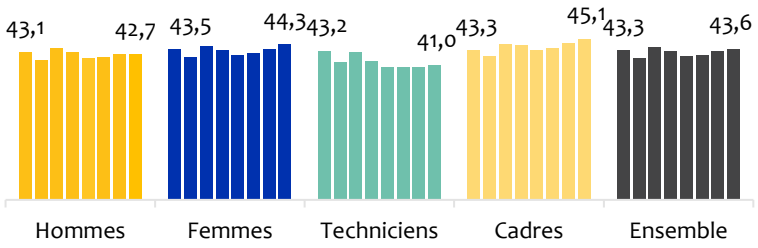
Structure des départs en CDI selon le motif et le métier-repère (%)
2025



ÂGE MOYEN DE DÉPART

L'âge moyen de départ progresse très légèrement. Cette évolution concerne principalement les femmes, dont l'âge moyen de départ progresse d'environ un an par rapport à 2024, tandis que celui des hommes demeure stable. Du côté des cadres, l'âge moyen de départ continue sa progression modérée, dépassant les 45 ans en 2025. Celui des techniciens reste plus faible et s'établit à 41 ans.

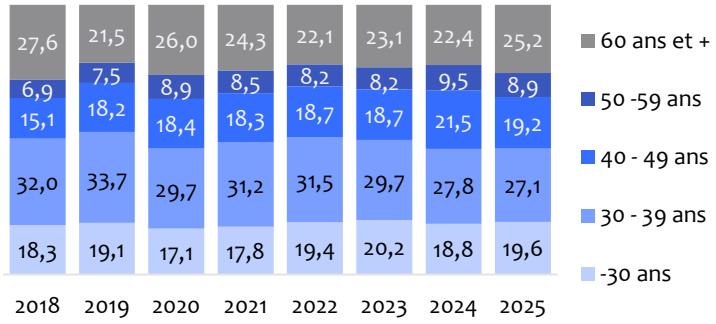
Âge moyen au moment du départ CDI (années)
2018 à 2025



La proportion des départs de salariés âgés de moins de 30 ans enregistre une légère hausse en 2025, atteignant 19,6 % du total des départs, en cohérence avec la progression des recrutements sur cette tranche d'âge (+2,3 points sur un an).

Dans le même temps, les départs de salariés âgés de 60 ans et plus progressent nettement, avec une hausse de 3 points, pour s'établir à 25,2 %.

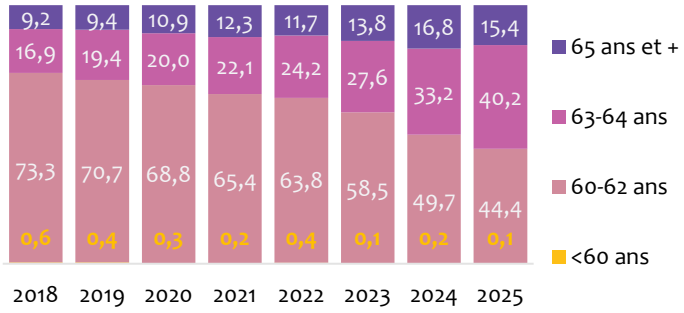
Structure des départs CDI selon l'âge (%)



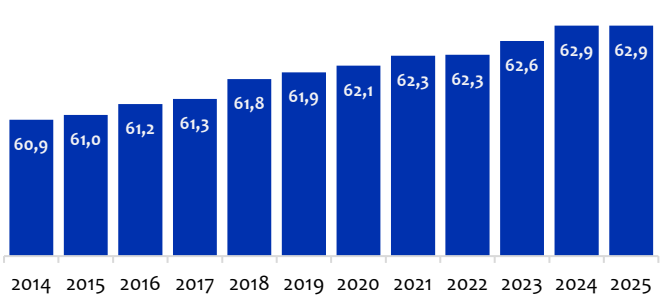
ÂGE MOYEN AU DÉPART À LA RETRAITE

En 2025, l'âge moyen de départ à la retraite se maintient autour de 63 ans. Il s'établissait à 62 ans et 7 mois fin 2023 au niveau national[12].

Structure des départs à la retraite selon l'âge (%)



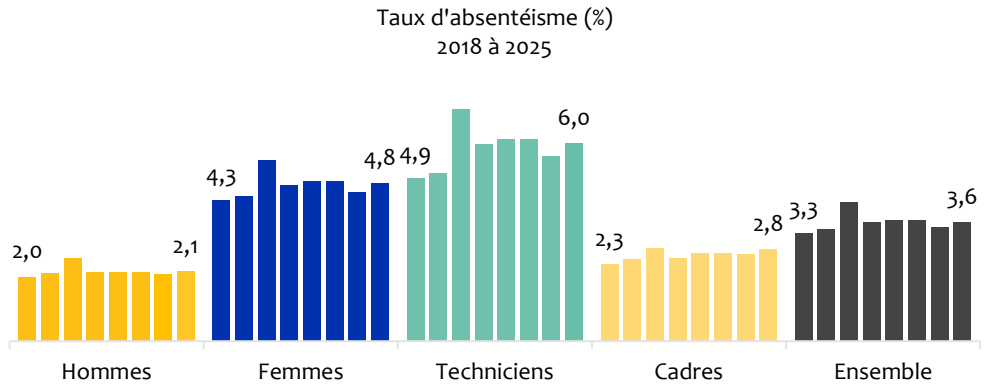
Âge moyen de départs à la retraite (années)



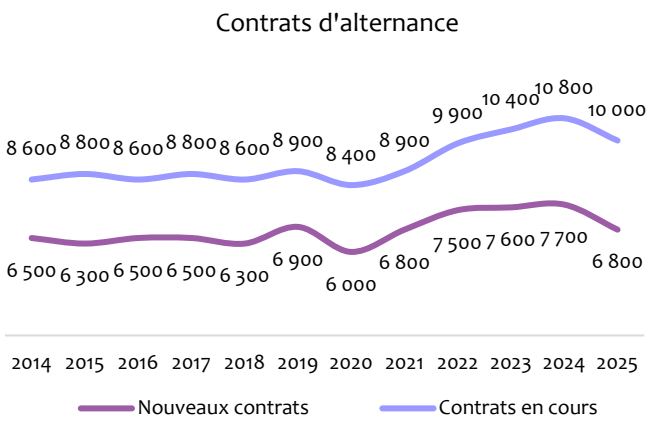
[12] DREES, Les retraités et les retraites - édition 2025.

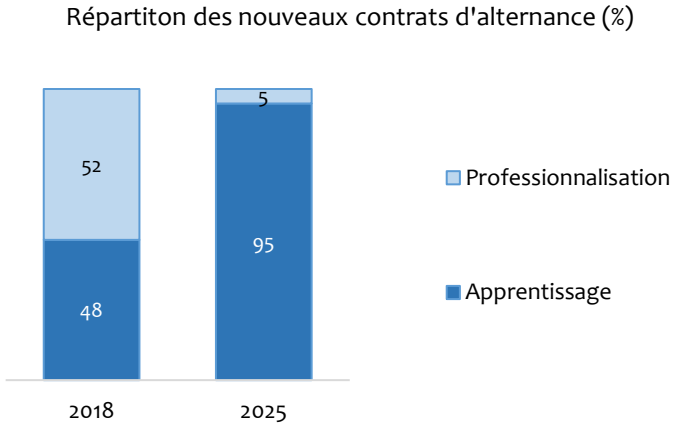
5. ABSENTÉISME

En 2025, le taux d'absentéisme pour maladie ou accident (de travail ou de trajet) reste stable et s'établit à 3,6 %. Il atteint toutefois 4,8 % chez les femmes (+0,2 point sur un an), contre 2,1 % chez les hommes. Des écarts marqués apparaissent également selon les catégories : le taux d'absentéisme est nettement plus élevé chez les techniciens (6 %) que chez les cadres (2,8 %). À l'échelle nationale, le taux d'absentéisme s'élève à 4,8 % en 2025, contre 4,5 % en 2024[13].



6. ALTERNANCE ET STAGE

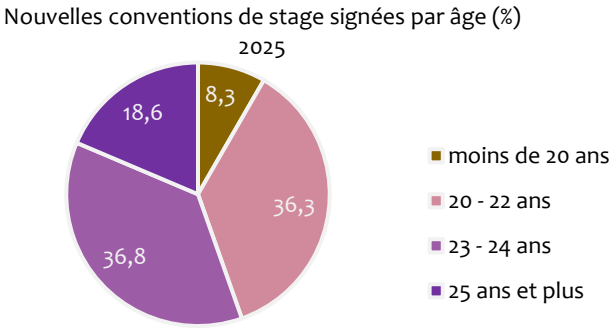




Dans un contexte de ralentissement national de l'alternance (-5 % de nouveaux contrats d'apprentissage en 2025)[14], le nombre d'alternants dans les banques recule à fin 2025 pour s'établir à 10 000 contrats, soit une baisse de 7 % sur un an. Le nombre de nouveaux contrats signés au cours de l'année atteint 6 800, en léger recul, en ligne avec la tendance observée au niveau national. Par ailleurs, la part des contrats d'apprentissage s'élève à 95 %, contre 48 % en 2018.

PLUS DE 6 700 STAGIAIRES ACCUEILLIS EN 2025

En 2025, plus de 6 700 jeunes ont été accueillis dans le cadre de leur formation. Par ailleurs, environ 760 jeunes ont effectué une mission à l'étranger dans le cadre d'un Volontariat International en Entreprise (VIE).



[13] Datascope, l'observatoire de la vie en entreprise - édition 2026, AXA.
[14] Système d'information sur l'apprentissage (SIA), Dares, extraction du 10 février 2026.

Annexe

Liste des métiers-repères et exemples d'emplois-types regroupés dans chacun des métiers-repères (Accord de branche du 16 mars 2023)

Les métiers du client

- *Métiers du client particulier*
  Emplois-types : conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier, conseiller assurance « client particulier », chargé de relation à distance / conseiller en ligne, spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession, etc.), conseiller « clients séniors », chargé de service à la clientèle, chargé d'accueil, chargé de renfort commercial client particulier, etc.

- *Métiers du client professionnel*
  Emplois-types : conseiller clientèle professionnels / chargé d'affaires professionnels, chargé de clientèle particuliers-professionnels (vie pro/perso, professions libérales, agriculteurs, etc.), chargé de commerce numérique / digital, chargé de renfort commercial client professionnel, conseiller assurance « client professionnel », etc.

- *Métiers du client entreprise*
  Emplois-types : chargé de relations commerce international, chargé d'affaire PME-PMI, gestionnaire clientèle entreprise, chargé d'affaires grands comptes, chargé de clientèle institutionnels / associations, spécialiste des startup / nouvelle économie, chargé de renfort commercial « client entreprise », conseiller assurance « client entreprise », etc.

- *Métiers du conseil en patrimoine / banque privée*
  Emplois-types : conseiller en gestion ou développement de patrimoine, conseiller en gestion de fortune, gérant / banquier privé, gérant de portefeuille sous mandat / analyste portefeuille, conseiller en financement participatif et solutions alternatives, etc.

- Métiers de l'animation et de la responsabilité d'unité commerciale
  Emplois-types : directeur commercial / responsable développement commercial, directeur d'agence / de centre d'affaires, responsable d'agence / de point de vente, responsable de groupes d'agences / multisites, responsable d'une équipe de téléconseillers / responsable d'une plateforme téléphonique / superviseur, responsable de secteur géographique (régional, national, international), responsable d'équipe commerciale (particuliers, professionnels, entreprises), etc.

- *Métiers des activités de marché*
  Emplois-types : opérateur de marché *(trader)*, responsable de la détermination des prix *(pricer)*, originateur, conseiller clientèle sur les marchés financiers *(sales)*, arbitragiste, syndicateur, chargé de financements structurés, etc.

- *Métiers du conseil en opérations et produits financiers*
  Emplois-types : chargé d'affaires fusion / acquisition, ingénieur d'affaires, ingénieur financier, ingénieur recherche marchés financiers, monteur / négociateur d'opérations financières / chargé d'affaires produits financiers / chargé d'affaires financements spécialisés, négociateur crédits exports / négociateur en produits de commerce international, experts cryptomonnaies, banquier conseil *(senior banker)*, etc.

- *Métiers d'appui aux forces de vente*
  Emplois-types : responsable / gestionnaire de middle office, spécialiste des services après-vente, expert des opérations bancaires / financières, gestionnaire de middle office « grandes entreprises », technico-commercial, expert en processus, gestionnaire de flux, etc.

Les métiers supports

- *Métiers du risque*
  Emplois-types : analyste / spécialiste risques crédits / opérationnel / marché / liquidité / nouveaux risques, spécialiste du recouvrement / pré-contentieux / contentieux, responsable des risques, analyste des engagements, etc.

- *Métiers du traitement bancaire*
  Emplois-types : responsable de back-office, animateur d'équipe de back-office, opérateur de traitement bancaire, technicien de back-office, gestionnaire de backoffice international / marché / grandes entreprises, etc.

- *Métiers de l'informatique*
  Emplois-types : responsable technique / de production, responsable de domaines / cloud, spécialiste de la relation client SI / supports informatiques, spécialiste informatique / bureautique et supports, webdesigner, responsable d'optimisation par les moteurs de recherche (*search engine optimization*, SEO) / responsable d'optimisation du référencement en ligne, référent en architecture « cryptologie / cryptomonnaie », développeur en interface de programmation d'application (*application programing interface*, API), expert en cybersécurité, expert en agilité (*agile coach, chapter lead, IT tribe lead, product owner, scrum master, tech lead*, etc.), etc.

- *Métiers de l'organisation / qualité / RSE / achat*
  Emplois-types : chargé d'exploitation / spécialiste du respect des procédures et des normes, chargé de l'organisation / spécialiste de l'amélioration de la performance, spécialiste de l'organisation du travail /préventeur, spécialiste « qualité / méthode », spécialiste RSE / responsable des achats responsables (*ethical sourcing officer*, ESO), acheteur, responsable des achats, assistant / secrétaire, etc.

- *Métiers du juridique / fiscalité*
  Emplois-types : conseiller fiscal / fiscaliste, juriste / chargé d'études juridiques (droit bancaire, droit international, droit des affaires, droit des activités financières, etc.), conseiller juridique en assurance, juriste en droit des contrats électroniques / en droit des technologies de l'information et de la communication, etc.

- *Métiers du marketing / communication*
  Emplois-types : chargé d'études marketing, chef de produit, responsable de marché, spécialiste marketing, chargé de communication (interne, externe, événementiel, etc.), développeur de croissance (*growth hacker*), spécialiste des réseaux sociaux / de la marque employeur digitale, chargé de la performance opérationnelle, responsable de l'optimisation de l'expertise, chargé de la performance relationnelle, stratège créatif (*creative strategist*), responsable de l'expérience client, gestionnaire de la communauté clients, responsable de communautés locales, gestionnaire de trafic (*traffic manager*), etc.

- *Métiers des ressources humaines*

  Emplois-types : spécialiste des rémunérations, spécialiste des relations sociales, spécialiste de la formation professionnelle, gestionnaire administratif du personnel, spécialiste des ressources humaines, référent santé / handicap / conditions et qualité de vie au travail, métiers de la santé, etc.

- *Métiers de la comptabilité / finance*

  Emplois-types : chargé d'études / comptables, analyste comptabilité / reporting réglementaire / finances / automatisation des budgets, contrôleur comptabilité / finances, responsable comptabilité / finances, responsable du développement des données techniques, contrôleur de gestion analytique et budgétaire, gestionnaire de trésorerie, etc.

- *Métiers des services généraux / immobilier*

  Emplois-types : responsable immobilier de l'entreprise, expert en travaux immobiliers, coordinateur / responsable de travaux, manager modéliseur des données du bâtiment *(building information modeling manager, BIM)*, spécialiste des outils connectés, responsable des services généraux, agent / technicien des services généraux, chauffeur, référent sécurité, etc.

Les métiers transverses

- *Métiers du contrôle / conformité*

  Emplois-types : auditeur interne, chargé de contrôle permanent, chargé de contrôle périodique, chargé de la sécurité financière (blanchiment, fraude fiscale, etc.), déontologue, chargé de la conformité *(compliance officer)*, référent « cyberrisques », correspondant CNIL / DPO, etc.

- *Métiers de la donnée / data*

  Emplois-types : responsable de la qualité des données (data quality manager) / gestionnaire de données (data stewart), analyste de données (data analyst) / scientifique de la donnée (data scientist), responsable d'analyse de données (chief analyst officer), responsable de la donnée (chief data officer), ingénieur de la donnée (data ingineer), spécialiste du traitement automatique du langage naturel (natural language rogramming, NLP), traducteur visuel de données (datavizualisator), architecte de la donnée (data architect), spécialiste de l'analyse RH (HR analytics), propriétaire du traitement des données (data process owner), etc.

- *Métiers de la sécurité des données / intelligence artificielle*

  Emplois-types : responsable de projet biométrique, expert en sécurité biométrique, responsable de la sécurité des objets connectés, chargé de la sécurisation des nuages informatiques (*clouds*), spécialiste en protection des données clients, expert en chaîne de blocs (*blockchain*) / spécialiste en technologie des registres distribués (*distributed ledger technology*, DLT[1]), etc.

- *Métiers du projet / accompagnement du changement*

  Emplois-types : responsable de projet et de la conduite du changement, technologue créatif (*creative technologist*), directeur de projet / de la transformation, accompagnateur aux nouveaux usages, etc.

Édition juillet 2026

ÉQUIPE STATISTIQUE • Tawfiq Bouyahi • Barbara Gicquel

Observatoire des métiers de la banque

Association Française des Banques

OPCO Atlas