

LA QUESTION DE L'EMPLOI DANS LES BANQUES

CHANTAL COSSALTER *

Après une longue période de croissance continue de ses effectifs, depuis le milieu des années quatre-vingts le secteur bancaire connaît un renversement de tendance sans pour autant que soient confirmées les prévisions annonçant « la banque : la sidérurgie de demain ». En revanche, dans le même moment les métiers et leurs conditions d'exercice ont considérablement évolué.

Pour mieux comprendre la question de l'emploi dans le secteur bancaire il importe tout à la fois d'aborder ces évolutions dans la durée comme un processus, de leur restituer leur complexité et de les resituer dans leur contexte social, économique et politique. L'objectif est, ici, de dégager les lignes de force des mutations dans lesquelles s'inscrit aujourd'hui la question de l'emploi en mettant l'accent sur les problèmes qui se sont posés et se posent, et les solutions apportées.

229

Le secteur bancaire

Un secteur nouvellement reconfiguré

La loi bancaire de 1984 peut être considérée comme l'acte de naissance de la communauté bancaire actuelle. Elle a renouvelé la configuration du secteur. Jusqu'alors, héritier d'une longue histoire, le système bancaire apparaissait comme une mosaïque de réseaux ayant chacun un statut et une réglementation. Juridiquement seules les banques proprement dites étaient soumises à une législation. La nouvelle loi bancaire régit, d'une façon uniforme, l'ensemble des entreprises du secteur — qui ont dû adopter la même appellation générale d'établissement de crédit — pour lesquelles elle détermine des règles communes et définit par ailleurs un certain nombre de réglementations spécifiques.

La distinction entre banques inscrites et non inscrites est désormais abolie, et les seules catégories qui subsistent ne reflètent plus que des différences de statut, comme pour les banques mutualistes ou coopéra-

* « Travail et Mobilités », Université Paris X Nanterre.

tives, ou d'activité, comme pour les sociétés financières¹. Les établissements de crédit sont classés en différentes catégories.

— Les banques proprement dites, banques inscrites à l'Association Française des Banques (AFB) au sein desquelles figurent les trois grandes banques, la Banque Nationale de Paris, le Crédit Lyonnais et la Société Générale, sont habilitées à réaliser tous les types d'opérations de banque. Avec plus de 223 000 salariés, elles représentent plus de 54 % des effectifs du secteur.

— Les banques mutualistes ou coopératives appartiennent à des réseaux dotés d'organes centraux (Crédit agricole, Banques populaires, Crédit mutuel...). Ces établissements ont une activité pratiquement identique à celle des banques avec quelques limitations ou au contraire un monopole et sont dotés de statuts sociaux particuliers de caractère coopératif, mutualiste, non-lucratif ou public. Cet ensemble emploie environ 120 000 salariés.

— Les caisses de Crédit municipal (1 200 salariés) sont des établissements publics communaux et ont, outre les activités traditionnelles des banques, l'habilitation à effectuer des prêts sur gages.

— Les Caisses d'Épargne et de Prévoyance (35 000 salariés) sont des établissements de crédit à but non lucratif, habilités à recevoir des dépôts et à consentir des crédits au profit de personnes physiques ou morales, à l'exception des sociétés faisant appel public à l'épargne.

— Les sociétés financières (près de 20 000 salariés) ont des activités limitées à un certain nombre d'opérations spécifiques : financement de ventes à crédit, crédit-bail immobilier, gestion de moyens de paiement...Elles ne peuvent recevoir de dépôts à vue ou à moins de deux ans.

— Les institutions financières spécialisées (près de 10 000 salariés) regroupent les établissements auxquels une mission d'intérêt public a été confiée par l'état — par exemple des établissements ayant pour vocation d'apporter à des entreprises des concours à moyen ou long terme, des garanties ou des appuis en fonds propres, ou intervenant dans le financement immobilier notamment auprès des collectivités locales.

Une nouvelle problématique de l'emploi dans les années quatre-vingts

Les établissements de crédit occupent, aujourd'hui, un peu plus de 400 000 personnes. Les banques AFB, les banques mutualistes et coopé-

1. Les différents ensembles institutionnels, l'ensemble AFB, chacun des réseaux mutualistes ou coopératifs, les Caisses de Crédit municipal, les Caisses d'Épargne, les sociétés financières et les institutions financières spécialisées, ont des statuts et des champs de négociation spécifiques. Chaque ensemble a une convention collective qui en matière de négociation et de règles joue un rôle directeur.

ratives et les Caisses d'Épargne représentent plus de 90 % de l'effectif global des établissements.

Dans les années soixante et soixante-dix, le secteur bancaire dans son ensemble a connu une très forte progression des effectifs avec un taux moyen de 6 % par an entre 1966 et 1974, puis une augmentation plus faible avec un accroissement annuel de 1,8 % entre 1975 et 1985. Ce mouvement s'est ralenti ou s'est même inversé pour certains établissements dès le milieu des années quatre-vingts tandis que d'autres dont le développement s'est fait plus tardivement continuaient leur progression avec, néanmoins, une légère décélération. Quoi qu'il en soit du rythme de progression, de décélération ou d'inversion de la tendance selon les situations particulières, la décennie quatre-vingt se caractérise par une diminution certes faible et lente mais continue des effectifs en volume global, tendance confirmée dans les années quatre-vingt-dix (cf. tableau 1).

Tableau 1 :
Evolution des effectifs des principaux établissements de crédit entre 1988 et 1995 (1)

Réseaux	Années	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (2)
Banques AFB (3)		254 409	252 187	249 260	247 364	243 500	238 256	232 664	229 763	226 776	223 375
Evolution annuelle en %		—	-0,87	-1,16	-0,76	-1,56	-2,15	-2,35	-1,25	-1,30	-1,50
Crédit Agricole (4)		67 456	67 024	70 646	70 860	71 739	70 740	70 682	69 066	68 838	69 003
Evolution annuelle en %		—	-0,64	NS	0,30	1,24	-1,39	-0,08	-2,29	-0,33	0,24
Banques populaires (5)		28 575	28 445	27 953	27 543	27 543	27 313	26 951	26 489	26 340	26 509
Evolution annuelle en %		—	-0,45	-1,73	-1,85	0,39	NS	-1,33	-1,71	-0,56	0,64
Crédit Mutuel et CMAP		20 191	21 043	21 549	22 225	22 281	22 071	21 868	21 920	22 081	22 323
Evolution annuelle en %		—	4,22	2,40	3,14	0,25	-0,94	-0,92	0,24	0,73	1,10
Caisses d'épargne (6)		27 162	27 705	28 215	29 346	30 651	31 600	35 312	35 245	35 671	35 707
Evolution annuelle en %		—	2,00	1,84	4,01	4,45	3,10	11,75	-0,19	1,21	0,10
Crédit coopératif (7)		1 889	1 953	1 961	1 950	1 950	1 935	1 955	1 975	1 985	2 020
Evolution annuelle en %		—	3,39	0,41	-0,56	—	-0,77	1,03	1,02	0,51	1,76
Crédit municipal		1 035	1 216	1 237	1 357	1 435	1 413	1 330	1 280	1 220	1 226
Evolution annuelle en %		—	17,49	1,73	9,70	5,75	-1,53	-5,87	-3,76	-4,69	0,49
Institutions fin. spéc.		11 422	11 231	11 020	11 027	11 033	10 759	10 729	10 521	10 018	9 928
Evolution annuelle en %		—	-1,67	-1,88	—	—	-2,48	-0,28	-1,94	-4,78	-0,90
Sociétés financières (8)		19 500	20 200	21 200	21 300	21 700	21 000	20 000	19 500	19 500	19 700
Evolution annuelle en %		—	3,59	4,95	0,47	1,88	-3,23	-4,76	-2,50	—	1,03
Total		431 639	431 004	433 041	432 864	431 832	425 087	421 491	415 759	412 429	409 791
Evolution annuelle en %		—	-0,15	NS	-0,04	-0,24	-1,56	-0,85	-1,36	-0,80	-0,64

Source : Comité des établissements de crédit.

(1) Avertissement : les établissements n'utilisant pas tous les mêmes modes de calcul, ces chiffres sont à interpréter avec précaution

(2) Données provisoires

(3) Y compris BFCE à partir de 1986

(4) A partir de janvier 1988 ces chiffres comprennent les effectifs de la CNCA

(Caisse nationale du Crédit agricole)

(5) A partir de 1991 les chiffres ne sont plus comparables en raison de l'incidence des filiales

(6) A partir de 1992 évolution liée à la restructuration du réseau et à l'intégration du personnel de diverses filiales

(7) Y compris Crédit Maritime Mutuel

(8) Effectifs entrant dans le champ d'application de la convention collective des sociétés financières

Ce renversement de tendance dans l'évolution des effectifs inaugure une nouvelle problématique de l'emploi dans le secteur bancaire au milieu des années quatre-vingts. Cependant c'est d'une période beaucoup plus ancienne que date le démarrage des mutations en cours.

Dans le secteur bancaire pendant longtemps une coexistence commerciale bien comprise et un environnement stable se sont renforcés mutuellement : chaque entreprise disposait d'un marché délimité et peu fluctuant. Dès la fin des années soixante, cette période de non-concurrence a pris fin. De cet achèvement devait résulter, pour chaque entreprise, la mise en route de mutations successives dont le processus s'étale maintenant sur plus de deux décennies. Les entreprises financières ont été progressivement amenées à reconsidérer leurs stratégies commerciales, leurs structures, leurs technologies, leurs modes d'organisation du travail et de gestion des personnels. C'est un même mouvement de fond qui traverse le secteur : chaque entreprise s'inscrit dans le paysage financier en mutation en développant ses propres transformations pour assurer sa pérennité.

Les mutations

Le recrutement et l'informatisation : les premières réponses à la « bancarisation »

233

Dans les années soixante, l'inscription des services financiers dans la consommation de masse et la généralisation réglementaire de leur usage se sont traduites par une véritable explosion de l'activité. Entre 1960 et 1975, le taux de « bancarisation » des particuliers est passé de 35 % à 90 % . Il atteint aujourd'hui 99 % . De 1966 à 1973, le nombre de guichets permanents a doublé alors qu'il n'avait progressé que d'un quart entre 1946 et 1966. Les gains en productivité ont été considérables grâce à la standardisation des procédures et des produits et à l'introduction de l'informatique. Les premières mutations ont correspondu ainsi à l'avènement d'un marché de masse. La concurrence entre établissements s'est faite avec le développement de produits banalisés. L'informatique a répondu à la forte augmentation des activités suppléant les recrutements importants nécessités par cette croissance. Les structures centralisées et les organisations tayloriennes ont persisté, voire, ont été renforcées avec la mise en place d'une informatique de production qui a conduit au maintien, voire, à la croissance des emplois spécialisés de premier niveau de qualification.

La standardisation du travail et l'informatisation remettent alors en cause les qualifications spécifiques : le continuum des tâches administratives et commerciales est rompu. La polarisation des compétences entre conception des produits et exécution du travail rompt les filières

ascensionnelles et enferme la masse des administratifs dans des tâches peu valorisantes : au début des années soixante-dix, le taux de rotation du personnel est de plus de 30 % dans les services les plus touchés. Les révoltes individuelles culminent dans le mouvement collectif qui touche les banques en mai 1974. Il s'en suit un vaste mouvement de réforme des organisations du travail engagé et suivi à des rythmes variés selon les entreprises. Cette réforme se caractérise par une tendance à une certaine déTaylorisation du travail au sens d'une déparcellisation des tâches au profit d'une organisation du travail plus intégrée avec la mise en place d'une polyvalence horizontale par intégration des opérations élémentaires d'un même niveau de complexité de différents processus et/ou puis d'une polyvalence verticale par intégration d'opérations enchaînées de divers niveaux de complexité d'un même processus. Le passage par la polyvalence horizontale permet la permutableté des personnels, leur formation à coût réduit ainsi que la sélection des salariés pour passer en polyvalence verticale ².

L'expansion qualitative : la réponse à la concurrence intersectorielle et mondiale

234

L'irruption de la concurrence dans l'univers tranquille des banques a été portée par une augmentation de la demande globale : la croissance des activités était extensive. Au cours des années quatre-vingts, le paysage financier se transforme sous l'effet de l'internationalisation des marchés et des besoins de sources de financement. Puis avec l'arrivée de nouveaux opérateurs la concurrence s'intensifie de manière tant inter-entreprises qu'intersectorielle, tant européenne que mondiale. Les activités non-bancaires sont autorisées aux établissements de crédit. Outre les opérations de banque proprement dites et celles connexes comme le change et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière, les produits financiers..., les établissements de crédit ont désormais la possibilité de développer des activités extra-bancaires tels que les produits d'assurance. En revanche, les compagnies d'assurance redoublent d'efforts dans leurs offres de produits financiers. Par ailleurs, les opérations traditionnellement bancaires sont autorisées à toutes les entreprises, quelle que soit leur nature. Elles peuvent effectuer des opérations telles que le crédit-entreprise, l'émission de cartes d'achat ou de valeurs mobilières et de billets de trésorerie à court terme négociables sur un marché réglementé : les billets de trésorerie. L'évolution des systèmes de paiements (cartes de crédit, paiements électroniques) facilite cette interpénétration en réduisant la spécificité de l'activité ban-

2. Cossalter C. ; « D'une informatisation l'autre : l'exemple des banques et des assurances », *Formation Emploi* n° 5, 1984.

caire. Ainsi les perspectives de développement de la banque dépendent pour une bonne part de la concurrence que peuvent lui faire d'autres secteurs d'activités.

La loi bancaire de 1984, par ses dispositions, relance la diversification des activités bancaires et intensifie la concurrence inter-entreprises et inter-sectorielle. Depuis 1984, les Pouvoirs publics ont poursuivi le mouvement engagé pour réduire les disparités structurelles dans le secteur bancaire. Les prêts bonifiés qui étaient concentrés sur certains réseaux ont été fortement diminués. Des produits d'épargne défiscalisés pouvant être distribués par l'ensemble des réseaux ont été créés. A été poursuivi le mouvement de résorption des écarts de situation réglementaire ou fiscale entre les grands réseaux avec l'application progressive de l'impôt sur les sociétés aux Caisses d'Épargne. Des distorsions de concurrence subsistent toutefois.

C'est ainsi tout un ensemble de phénomènes qui influe sur l'évolution des activités bancaires, fragilise et prédispose à une plus grande vulnérabilité le système bancaire : la désintermédiation ou la perte de monopole de financement des entreprises, la déréglementation et la dérégulation avec la montée en puissance de nouveaux opérateurs sur les marchés, la baisse du produit net bancaire ³.

Dans ce contexte, l'objectif d'amélioration de la rentabilité se fait plus pressant pour les établissements de crédit. Il passe par un accroissement de l'activité commerciale et un abaissement des frais généraux dont le personnel est le poste le plus important. Pour ce faire les moyens engagés concernent les réorganisations structurelles des entreprises avec les mouvements de fusion dans certains réseaux, des réformes internes aux établissements avec une redistribution spatiale des activités et des emplois, une nouvelle distribution des responsabilités entre le centre (le siège et les services centraux) et la périphérie (les réseaux commerciaux), la rationalisation de ces mêmes réseaux selon une logique de hiérarchisation des types de clientèles, des prestations et de prestataires self-service, agence de proximité et conseil personnalisé. Ces réformes engagées tout au long des années quatre-vingt se sont amplifiées et accélérées ces dernières années.

Les banques ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années, des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction voire de disparition complète soit par une suppression radicale des activités dans le cadre de la dématérialisation des procédures, soit, par une externalisation des activités notamment répétitives ou à faible avantage concurrentiel telles que le traitement des chèques, le gardiennage, le nettoyage et le transport de fonds. Avec l'usage intégré

3. Gauthronet S., Johansen A., *Evolution de l'emploi et des qualifications dans les secteurs des banques et des assurances*, Ministère du travail, 1993.

des technologies de l'information dans l'ensemble des emplois et en accompagnement d'une organisation du travail intégrée, les emplois spécialisés de premier niveau de qualification déperissent. En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois de spécialistes, soit pour des activités transversales au secteur avec le marketing, l'informatique, l'organisation, le contrôle de gestion, la planification, la gestion des ressources humaines, soit plus spécifiques au secteur avec l'expertise, le conseil et la vente. Les dernières mutations correspondent, en effet, à une expansion surtout qualitative de la part des établissements, requise par une saturation relative des marchés. Les clientèles sont mieux informées et aussi plus exigeantes. Les perspectives de développement des activités du secteur dépendent pour une bonne part de la concurrence que peuvent lui faire d'autres secteurs d'activités connexes. Confrontées à de nouveaux opérateurs qui tendent à leur réduire leur spécificité, les entreprises financières conservent des atouts essentiels à cultiver dans le maintien et le développement d'une expertise professionnelle.

Les établissements de crédit ont ainsi à faire face à un ajustement tout à la fois quantitatif et qualitatif des effectifs⁴. Pour cela sont définies et mises en oeuvre de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines.

236

Les politiques de gestion des ressources humaines

Une marge de manoeuvre réduite pour les ajustements

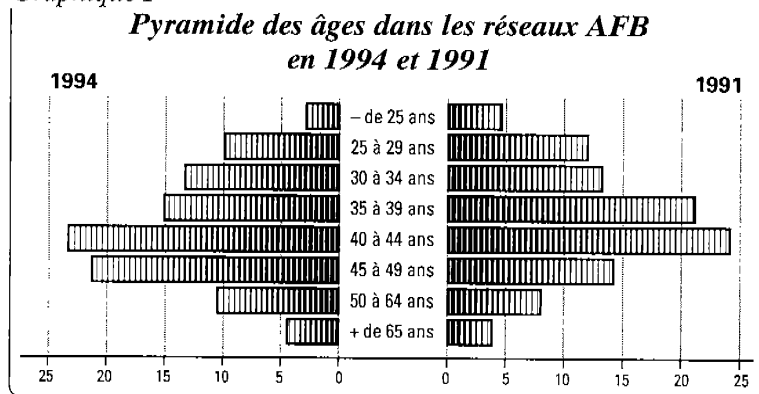
De manière générale, les ajustements quantitatifs et qualitatifs des effectifs aux nouvelles conditions de production et d'échange sont d'autant plus aisés que les taux de renouvellement sont élevés. Or dans le secteur bancaire, contrairement aux périodes antérieures, ces taux sont faibles.

Cette faiblesse correspond, d'une part, à la politique déjà ancienne pour certaines entreprises et plus récente pour d'autres, de stabilisation voire de diminution des effectifs en ne compensant pas les départs spontanés et naturels, d'autre part, à la raréfaction même de ces départs. Les démissions sont rares en raison de l'état du marché du travail externe. Les départs en retraite sont peu fréquents compte tenu de la composition de la pyramide des âges (cf. graphique 1). Elle est fortement déséquilibrée résultant des embauches encore massives des années soixante-dix. Avec un faible taux de rotation du personnel, un relatif vieillissement de la population et une ancienneté élevée, les

4. Cossalter C. ; *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, collection des études du Cereq n° 53, La Documentation française, 1990.

établissements de crédit ont ainsi une marge de manoeuvre réduite pour assurer les ajustements nécessaires, d'autant plus que le statut protecteur des conventions collectives empêche de recourir aisément aux licenciements. Le phénomène est accentué par les liens organiques avec les autorités ministérielles de tutelle soucieuses de préserver la paix sociale. Outre les contraintes conventionnelles, les réticences des établissements vis à vis du licenciement sont liées aux risques de conflits en raison d'une syndicalisation du personnel non négligeable. Par ailleurs les licenciements sont toujours une mauvaise publicité pour une banque. Seules les entreprises en situation financière difficile ont eu, jusqu'à ce jour, recours aux licenciements. Et jusqu'à ce jour, les licenciements ont été rares.

Graphique 1



Source : AFB

Des méthodes originales de diminution des effectifs : les incitations au départ et au travail à temps partiel

En revanche dès la fin des années soixante-dix, certaines banques ont engagé des actions ponctuelles pour faciliter les départs avec des procédures de retraites anticipées, pour les plus âgés, et de départs volontaires assortis d'une indemnité compensatrice et de divers avantages tels que l'aide à la création d'entreprise, pour les populations sur-représentées dans la pyramide des âges et dont l'adaptation aux nouvelles conditions d'activité était estimée difficile. Ces actions se sont poursuivies jusqu'à ce jour.

D'initiative plus récente, l'incitation au travail à temps partiel vise indirectement les diminutions d'effectifs : la somme des réductions

d'horaires évaluées en unités ou équivalents temps plein comptabilise les emplois ainsi dégagés. Le régime le plus courant du travail à temps partiel correspond à une demande des salariés. Le travail à temps partiel peut être aussi incité par l'employeur et correspondre à une contrainte supplémentaire pour le salarié, contrainte horaire et contrepartie financière. Pour les banques AFB, par exemple, le travail à temps partiel est concentré sur les effectifs féminins, à près de 93 % (cf. tableau 2), et majoritairement de catégorie intermédiaire (celle des gradés), à près de 78 % (cf. tableau 3)⁵. Même si pour les banques AFB, le pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel augmente d'année en année, passant de 7,7 % en 1993 à 8,3 % en 1994 et à 10,5 % en 1995, le taux reste cependant plus faible que celui constaté pour l'ensemble des secteurs, 16 %.

Tableau 2 :
*Structure selon le sexe des effectifs à temps partiel
dans les réseaux AFB en 1995 (en %)*

	Hommes	Femmes	Total
Employés	5,45	94,55	100,00
Gradés	5,65	94,35	100,00
Cadres y.C. HC	25,84	74,16	100,00
Total	7,12	92,88	100,00

Source : AFB

Tableau 3 :
*Structure selon la catégorie des effectifs à temps partiel
dans les réseaux AFB en 1995 (en %)*

	Hommes	Femmes	Total
Employés	12,17	16,19	15,90
Gradés	60,85	77,88	76,66
Cadres y.C. HC	26,98	5,94	7,44
Total	100,00	100,00	100,00

Source : AFB

5. Les tableaux 2 et 3 sont à mettre en rapport avec la structure des effectifs selon les catégories socio-professionnelles où prédomine la catégorie des gradés : 7,57 % d'employés, 66,26 % de gradés et 26,16 % de cadres.

Tableau 4 :
Part du temps partiel dans l'effectif total
des réseaux AFB en 1995 (en %)

	Hommes	Femmes	Total
Employés	4,02	29,58	21,97
Gradés	1,72	18,98	12,12
Cadres y.C. HC	1,05	8,41	2,99
Total	1,56	18,67	10,48

Source : AFB

Dans les banques cohabitent ainsi plusieurs méthodes visant à réduire les effectifs : pré-retraites, incitations financières à quitter l'entreprise et à travailler à temps partiel. Ces politiques sont assises sur des accords sociaux sur l'emploi négociés avec les syndicats et reposent sur le volontariat des personnels concernés ⁶.

Un appel au marché du travail et de la formation plus restreint et en évolution structurelle

Par rapport au passé l'appel au marché du travail est non seulement plus restreint mais il se caractérise surtout par un relèvement des niveaux de formation lors des recrutements.

Dans le secteur bancaire le marché du travail a été longtemps refermé sur lui-même : les entreprises recrutaient l'essentiel de leur personnel à un seul niveau minimum de formation générale et leur assuraient la formation de base et la carrière par la formation professionnelle institutionnalisée et la promotion. Une des grandes caractéristiques du secteur financier est, en effet, son système de formation professionnelle certifiée par des titres de l'Education nationale.

La tradition était d'engager des jeunes ayant poursuivi des études secondaires générales jusqu'en seconde ou terminale, dans les périodes les anciennes, et des études supérieures deux ans après le bac dans un passé plus récent. Les entreprises financières semblaient rechercher un « plus culturel » de distinction, une plus grande aisance sociale, en recrutant des jeunes ayant continué des études d'enseignement général quelques années après le BEPC sans être pour autant titulaires du Bac ou des études supérieures tout aussi générales sans pour autant y avoir

6. Le plan social et l'accord social relèvent de deux logiques différentes. Le plan social correspond à un dispositif juridique strict faisant intervenir l'Administration du Travail. L'accord social correspond à une recherche exclusivement interne de solutions et consiste ainsi en une procédure potentiellement moins conflictuelle. Dressen M., Roux-Ross D., « La reconversion des employés de banque faiblement classés », Travail et Emploi, n° 68, 1996.

acquis un diplôme. Les entreprises financières recherchaient plus un niveau de formation générale qu'une spécialité de formation sanctionnée par un diplôme. La politique de recrutement était largement affichée. Le secteur a recruté pendant encore longtemps à taux élevés compte tenu de la croissance importante et rapide du volume des activités. Il était un débouché facile, connu et régulièrement utilisé par les jeunes en rupture de scolarité. Recrutés en situation d'échec scolaire ou universitaire, au sens d'une non-poursuite des études engagées, ces jeunes se voyaient offrir non seulement des débouchés, à certaines époques ils n'étaient pas si rares, mais surtout les possibilités d'une réussite professionnelle via la formation professionnelle et la promotion. Les exceptions à cette pratique de recrutement étaient rares si ce n'est pour l'embauche d'experts ou cadres d'expertise confirmés pour des fonctions transversales et/ou nouvelles.

Au fil des années et à la faveur de l'élévation générale du niveau de formation dans la société française, la tradition d'une embauche à niveau minimum s'est perpétuée mais elle s'est traduite par des embauches de jeunes diplômés, Bac ou Bac plus 2. La nouveauté est venue aussi de l'embauche de manière conséquente de Bac plus 4, 5, 6 pour des spécialités comme le droit, la finance ou le management permettant l'accès rapide à des fonctions d'encadrement supérieur. Aujourd'hui au système traditionnel d'une entrée à un seul et même niveau de formation générale s'est substitué un système à entrées multiples en termes de niveaux et de spécialités de formation (cf. tableaux 5 et 6). Ce nouvel état de fait rompt avec la tradition de promotion interne si caractéristique du secteur bancaire pendant si longtemps. Il faut noter aussi que le marché professionnel des Bac plus 4, 5, 6 est un marché intersectoriel, ce qui modifie aussi profondément certaines habitudes du secteur ⁷.

7. Cossalter C., « Dynamique des emplois et des qualifications dans les banques », *Revue Stratégie bancaire* n° 76, 1991.

Tableau 5 :
Structure des effectifs par diplôme de l'enseignement général dans les réseaux AFB en 1994 (en %)

	Employés		Gradés		Cadres (1)		Total		
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
Aucun diplôme	29,57	18,69	16,86	21,25	19,41	8,66	10,62	15,46	19,37
CAP, BEP, BEPC	36,75	43,01	38,01	41,85	40,27	14,08	14,36	28,81	38,54
BAC	23,40	27,67	28,01	20,24	23,36	11,36	14,00	22,72	20,04
BAC+2 ou +3	9,43	9,92	14,00	14,45	14,38	19,70	23,93	18,18	14,55
BAC+4 ou plus	0,86	0,70	3,12	2,21	2,59	46,19	37,08	14,83	7,50
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : AFB

(1) Hors classe compris.

Tableau 6 :
Structure des embauches par diplôme de l'enseignement général dans les réseaux AFB en 1995 (en %)

	Employés		Gradés		Cadres (1)		Total		
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
< BAC	19,75	19,73	3,55	7,91	5,67	4,93	6,36	7,25	11,44
BAC	32,10	34,91	5,12	7,77	6,41	1,37	2,93	8,02	15,96
BAC+2 ou +3	44,44	41,15	45,73	49,38	47,50	11,23	9,79	29,01	38,18
BAC+4 ou plus	3,70	4,22	45,60	34,95	40,42	82,47	80,92	55,73	34,43
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : AFB

(1) Hors classe compris.

Des politiques de formation revivifiées et plus intégrées aux stratégies des entreprises

L'ensemble des mutations évoquées précédemment et plus particulièrement cette perméabilité nouvelle du marché du travail ont contribué à déstabiliser fortement le système de formation professionnelle de branche. De longue date le relèvement des niveaux d'embauche, même si celle-ci concerne d'année en année des effectifs plus limités a tendu à éroder l'intérêt quantitatif et qualitatif des diplômes professionnels. En outre les politiques de formation propres à chaque entreprise ont connu un essor remarquable qu'atteste la progression des dépenses en la matière qui place les banques à des niveaux de la hiérarchie sectorielle bien plus élevés qu'il y a quinze ans et dans les tout premiers rangs, pour les dépenses comme pour le taux d'accès des salariés à la formation⁸.

Pour partie ces politiques visent à assurer les fonctions antérieurement dévolues au système de formation de branche : intégrer le nouvel embauché en lui présentant les structures et les produits de son entreprise, assurer une progression dans la maîtrise des techniques en recourant à des stages plus pointus et mieux articulés à l'exercice du travail, et enfin construire rapidement si il y a lieu les processus de reconversion interne aptes à accompagner des redéploiements stratégiques de l'activité.

En effet les mutations engagées posent la question cruciale de la mobilité professionnelle des personnels en place. L'un des problèmes les plus délicats que les banques aient à résoudre est d'assurer un équilibre entre le recrutement des salariés dotés des nouvelles qualifications requises et la promotion donc la formation des personnels en poste. Le risque est réel de voir se constituer à l'intérieur même des établissements une structure dualiste de l'emploi⁹. Les entreprises financières ont l'habitude, plus que d'autres, de la mobilité professionnelle puisque celle-ci a été pendant longtemps la base du fonctionnement du marché du travail interne. Mais hier les mobilités étaient progressives, gérées par paliers dans un cadre individuel. Depuis, leur caractère est devenu plus radical et aussi plus massif et engage la responsabilité des entreprises. C'est pourquoi elles ont mis en place de nouveaux dispositifs de formation, parallèle ou en relai avec les dispositifs antérieurs. Ayant comme finalité commune l'aide à la mobilité professionnelle, ces dispositifs se différencient selon leurs objectifs immédiats, c'est à dire leurs moyens d'action et les populations ciblées.

8. Respectivement au quatrième et au premier rang.

9. Pour tenter de l'éviter Petit P., Vernières M., préconisent qu'il conviendrait tout à la fois de mettre en cause les classifications actuelles, d'élaborer de solides analyses prévisionnelles des structures d'emplois et de recomposer les politiques de formation et de rémunération. « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et emploi* n° 44, 1990.

Les formations de relèvement du niveau des connaissances générales

Elles ont constitué une nouveauté dans le secteur. Elles ont pour objectif de préparer le personnel aux évolutions et à ses adaptations futures par un développement de ses capacités transversales basées sur un socle de culture générale. Ces formations sont incitatives au développement de l'individu qui devrait sous-tendre et permettre celui du professionnel. Elles sont considérées comme une aide à l'approche des mobilités futures au sens où elles peuvent prédisposer le personnel à renouer avec les pratiques de formation, formation qui serait alors plus professionnelle et finalisée. Elles n'ont pas de finalité professionnelle immédiate. Elles ne sont pas ciblées du point de vue de l'emploi. Ces formations concernent les personnels occupant des emplois administratifs de premier niveau de classification et peuvent constituer un préalable nécessaire à leur requalification professionnelle. Elles peuvent aussi servir de test de sélection afin de déterminer les objectifs et les moyens les mieux appropriés pour une reconversion. Elles servent aussi dans le dialogue social comme gage d'une volonté de préserver l'emploi en offrant les moyens aux personnels concernés.

Les formations reconversion

Elles ont elles aussi constitué une innovation dans le secteur. Elles ont pour objectif d'assurer un changement de métier c'est à dire une mobilité radicale qui ne peut se faire sans un effort conséquent de formation. Elles concernent des populations occupant le plus souvent des emplois administratifs en obsolescence. Ces actions de formation sont très finalisées professionnellement et ciblées sur des emplois à pourvoir principalement dans le réseau commercial. Elles sont le plus souvent organisées avec l'alternance de stages théoriques, pour l'acquisition des techniques de base nécessaires au métier, et pratiques, en exerçant progressivement et de manière polyvalente l'ensemble des activités rapprochées de l'emploi à pourvoir.

243

Les formations adaptation

Elles sont les plus nombreuses et les plus fréquentes. Elles ont pour objectif de faire évoluer les personnels dans leurs emplois et/ou leurs métiers au regard des transformations en matière organisationnelle, technologique ou de produit. Ce sont des formations d'accompagnement. Elles concernent des populations occupant des emplois en transformation. Elles concourent au développement des compétences nouvellement requises. Les banques ont organisé depuis très longtemps ce type de formation s'exerçant, soit, par des actions ponctuelles, quelques heures ou quelques jours auprès d'un personnel ciblé, soit, par démultiplication, une personne formée forme les autres. Pendant longtemps ces

actions n'ont porté presque exclusivement que sur les innovations en matière de produit, de procédures ou de technologie. Aujourd'hui ces formations sont renforcées qualitativement et quantitativement, certaines d'entre elles ont des orientations vers des domaines plus larges ou plus transversaux : économie, gestion, comportement. Elles s'insèrent dans la politique de gestion anticipée des emplois et des compétences pour parer aux délicats et coûteux problèmes de reconversion. Pour certains ces formations sont l'occasion d'acquérir une technicité nouvelle, c'est le cas des populations commerciales et administratives. La notion revivifiée de client, de service à la clientèle, de relation client-fournisseur innerve l'ensemble des emplois des réseaux commerciaux et des sites technico-administratifs : elle nécessite à la fois la maîtrise d'une technique pointue et une connaissance élargie du domaine d'intervention. Pour d'autres, ces formations doivent surtout contribuer à une transformation comportementale requise par l'évolution de la fonction, c'est notamment le cas de la population d'encadrement intermédiaire affectée de plein fouet par les évolutions en cours¹⁰.

De manière générale, les actions de formation sont plus étroitement intégrées aux perspectives de déroulement de carrière des salariés et s'intègrent plus systématiquement qu'autrefois aux politiques de gestion des ressources humaines.

244

Des relations renforcées avec les instances éducatives nationales

Outre ces pratiques de formation continue, donc en cours de carrière, ces dernières années se dessinent des relations nouvelles avec les instances éducatives sous forme de partenariat pour la formation initiale notamment avec une filière banque-finances pour les DESS et les IUP. On peut noter aussi une plus grande interpénétration entre la formation de type académique et une formation sur le lieu de travail. Cet aspect est particulièrement flagrant dans la mise en place de formations en alternance. Dans la banque, la formation en alternance constitue en effet aujourd'hui une véritable filière : son principe consiste à alterner une expérience en entreprise et une formation théorique, elle est organisée dans le cadre de contrats de travail particuliers, contrats d'apprentissage ou de qualification¹¹. De manière générale, dans ce contexte d'un renouvellement des politiques de gestion des ressources humaines et de repositionnement du rôle de la formation, les banques apparaissent très soucieuses de la qualité de leurs relations avec les écoles et les universités.

10. Cossalter C., « La problématique de l'évolution des emplois, des qualifications et de la formation », *Rencontres nationales Banque et Assurance, Ministère de l'Éducation nationale, 1996.*

11. Cf. « Formations à la banque », *Banque, n° 545, 1994.*

De nouveaux outils de gestion des ressources humaines

L'approche compétence

Elle consiste à redéfinir les emplois non plus sur la base de l'organisation formelle des postes de travail mais à partir de la définition des compétences requises pour exercer les différents types d'activités. Cette démarche vise non seulement à mieux expliciter le contenu des emplois mais aussi à mieux identifier les formes de mobilité interne. Elle concourt ainsi à reconstruire les déroulements de carrière ainsi que les parcours de formation professionnelle¹².

L'évaluation

L'évaluation des compétences et des performances des salariés est développée en s'appuyant sur ces nouvelles définitions des emplois. Elle prend en général la forme d'un entretien individuel annuel où il est tenté d'apprécier les compétences acquises et les évolutions professionnelles envisageables ainsi que de définir les projets individuels de formation.

La gestion prévisionnelle

Progressivement se développent également des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En comparant les compétences considérées comme nécessaires à l'exercice des activités et celles détenues par les salariés, il est tenté d'apprécier les écarts et de les combler en mettant en place des actions de formation et d'incitation à la mobilité professionnelle¹³. Les premières initiatives en la matière ont été perturbées par l'annonce d'une diminution des effectifs dans certains réseaux, la crainte de licenciements a provoqué une attitude de repli des organisations syndicales qui ont vu dans ces méthodes une manière de gérer les sur-effectifs et des réticences des salariés qui y ont vu une manière de les préparer à des reconversions externes¹⁴. Ces appréhensions ont été levées par l'expérience des mises en place. Loin d'être considérées comme une panacée, comme elles l'ont été pendant un temps, ces démarches, définies par des objectifs qui leur sont ponctuellement assignés, s'intègrent aujourd'hui dans l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines.

12. Cossalter C., « Gérer la flexibilité interne dans les banques et les assurances », *Education permanente*, n° 106, 1991.

13. Cossalter C. et alii, « Le Crédit agricole acteur de ses mutations : contrat d'études prévisionnelles », *Collection des études du Cereq*, n° 62, La Documentation française, 1992.

14. Merle V., « Evolution et adaptation des qualifications et des compétences » in *Les nouvelles pratiques de travail dans la banque et l'assurance*, *Europe sociale*, Commission européenne, 5/1994.

En conclusion : une interrogation

Ces toutes dernières années, les établissements de crédit se sont attachés à traiter la question de l'emploi essentiellement par le biais de la mise en oeuvre de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, certes innovantes pour le secteur. Les transformations de l'organisation du travail qui avaient pourtant été engagées dans les premières étapes des mutations semblent délaissées au profit des seuls instruments de gestion¹⁵. Cette désaffection pour l'organisation du travail, qui constitue pourtant la pratique de gestion au quotidien des ressources humaines et de développement en continu des compétences, n'est-elle que provisoire ?

Le développement recherché du travail à temps partiel et de la formation en alternance, la nécessaire requalification du personnel en place et la toute aussi nécessaire adaptation permanente de l'ensemble des catégories de salariés aux toujours nouvelles conditions de production et d'échange ne militeraient-ils pas en faveur d'une nouvelle opportunité pour des innovations en organisation du travail dans le secteur bancaire ?

15. Paradoxalement les réformes de l'organisation du travail (organisation du travail intégrée, polyvalence horizontale et verticale) ont mis en cause la logique du poste de travail et ont ainsi conduit à l'analyse des activités en termes de compétences qui constitue un des socles des nouveaux outils de gestion des ressources humaines utilisés aujourd'hui dans les banques.