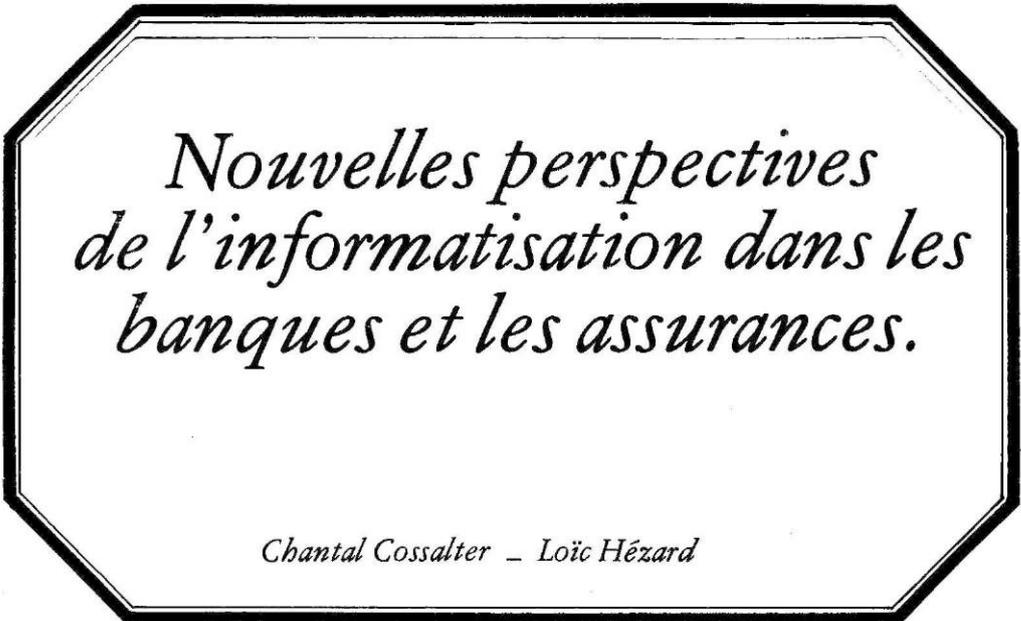

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS



*Nouvelles perspectives
de l'informatisation dans les
banques et les assurances.*

Chantal Cossalter - Loïc Hézard

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
COLLECTION DES ETUDES

*Nouvelles perspectives
de l'informatisation dans les
banques et les assurances.*

Chantal Cossalter – Loïc Hézard

**NOUVELLES PERSPECTIVES DE L'INFORMATISATION
DANS LES BANQUES ET LES ASSURANCES**

*Cette étude a été réalisée
par Chantal COSSALTER
et Loïc HÉZARD*

Septembre 1983

C'est en 1981 que le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a lancé avec le concours de la Délégation générale à la recherche scientifique et technique, un programme d'études axé sur les liens entre l'évolution des technologies et du travail.

Cette première étude consacrée au développement de l'informatisation dans le secteur des banques et assurances n'est donc que l'un des volets de ce programme.

Très prochainement, deux autres volumes de la Collection des études consigneront les résultats obtenus concernant :

- les nouvelles formes d'automatisation de la production dans les secteurs industriels produisant des produits à l'unité ou en série ;

- les modes d'utilisation des nouvelles formes d'informatisation des activités dites «de bureau» et leurs incidences sur l'organisation du travail, le contenu des emplois et les pratiques de gestion de la main-d'œuvre ;

- les transformations de la maintenance dans les secteurs industriels.

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	7
1. Présentation de l'étude	7
2. La démarche	8
2.1. L'approche	8
2.2. Le mode d'observation	9
2.3. Le mode d'analyse	10
3. L'ordonnement du rapport	12
3.1. Première partie	12
3.2. Seconde partie	12
3.3. Conclusion	12
PREMIERE PARTIE : MUTATIONS DE L'ORGANISATION, DE LA GESTION ET DE LA TECHNOLOGIE	13
Chapitre 1 : Les transformations de l'organisation et l'évolution du système de gestion	15
1. <i>Les transformations de l'organisation commerciale et périphérique</i>	19
1.1. L'extension des structures commerciales	19
1.2. L'extension des réseaux commerciaux internationaux	19
1.3. L'émergence des services mercatiques	20
1.4. Connaissance des marchés et élaboration des plans commerciaux	20
1.5. L'orientation des politiques commerciales	21
2. <i>La redistribution spatiale des activités</i>	22
2.1. Division spatiale et segmentation des activités	22
2.2. Le processus de transformation des établissements périphériques	23
3. <i>Les transformations de l'organisation productive et administrative des</i> <i>établissements centraux</i>	25
3.1. Le processus de transformation des établissements centraux	25
3.2. Émergence des services organisation et transformation de l'organisation centrale	26
3.3. La réorganisation de l'espace central	27
4. <i>L'émergence d'un nouveau mode de gestion et de direction</i>	29
Chapitre 2 : Le développement de l'informatisation	31

1. <i>L'informatisation : une notion-clé</i>	31
2. <i>Les étapes majeures de l'informatisation ou ses modes différenciés de prise en charge</i>	32
2.1. Un mode d'informatisation du passé, des origines au début des années soixante-dix	32
2.2. Un mode d'informatisation transitoire : les années soixante-dix	33
a) Caractéristiques essentielles de rupture	33
b) Tendances diverses et contradictoires	34
2.3. L'informatisation des années quatre-vingts	35
a) L'extension de l'application de l'informatique	35
b) La mise en place de systèmes d'information comme moyen de gestion	36
c) Informatique et bureautique	37
d) Centralisation et décentralisation	39
e) Réseau informatique et réseau informationnel : support de transformation et de développement	40
f) Renouvellement des instances	41
3. <i>Une forme nouvelle d'informatisation : un changement de perspective</i>	44
SECONDE PARTIE :	
TRAVAIL ET GESTION DU TRAVAIL	47
Introduction	49
Chapitre 1 : Nouvelles formes de travail	51
1. <i>Les nouvelles structures</i>	51
2. <i>Les nouvelles organisations</i>	53
3. <i>Les nouveaux postes</i>	55
4. <i>L'utilisation généralisée de l'informatique</i>	56
5. <i>Les transformations dans les formes et les modes de travail dans les emplois</i>	59
5.1. Les emplois de masse	59
5.2. Le personnel d'encadrement intermédiaire	60
5.3. Les cadres	61
Chapitre 2 : Administration et gestion du personnel	63
1. <i>L'évaluation des ressources humaines</i>	64
2. <i>Formation, recrutement et gestion des ressources humaines</i>	65
CONCLUSION	67
ANNEXES	75
Annexe 1 : Dispositif d'enquête	77
Annexe 2 : Emplois-types du Répertoire français des emplois : assurances	80
Annexe 3 : Emplois-types du Répertoire français des emplois : banques	82
BIBLIOGRAPHIE	85

INTRODUCTION

1. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Ce travail étudie d'un point de vue qualitatif et prospectif les nouvelles formes d'automatisation de la production au sein des activités tertiaires en liaison avec l'organisation du travail, le contenu des emplois et les pratiques de gestion. L'étude se limite aux domaines des fonctions administratives, commerciales et de gestion dans les secteurs des banques et assurances.

L'étude a pour objectifs :

- d'un point de vue général : de caractériser les liens entre les nouvelles formes de gestion et l'informatisation et de construire des hypothèses sur le développement (en termes de tendances) des pratiques des entreprises dans les domaines considérés, à savoir : la gestion, l'organisation et l'informatisation ;

- de manière plus particulière : de rendre compte des transformations des formes et des modes de travail, des contenus des emplois spécifiques à la banque et à l'assurance.

2. LA DÉMARCHE

2.1. L'approche

Cette étude :

- abandonne une approche fondée sur un strict déterminisme des technologies : la technologie n'est ni autonome ni toujours un facteur déterminant et principal dont seules les conséquences sur l'organisation, le travail et les emplois seraient à prendre en compte. Le développement technologique est associé à un ensemble de transformations ;

- rejette l'analyse distincte d'unités isolées — la technique, le travail, l'organisation, les emplois — pour étudier au contraire les relations et les interdépendances.

Il nous a semblé nécessaire de rattacher l'évolution des modes d'informatisation à la nouvelle phase de développement que connaissent les entreprises (en l'occurrence : des secteurs des banques et assurances) compte tenu du contexte économique général au sein duquel elles s'insèrent.

Cette phase de développement se traduit en particulier par une modification des modes de gestion des entreprises (au sens large des moyens humains et matériels), et donc : par une transformation des techniques qu'utilise cette gestion.

Ces techniques réfèrent au traitement et à la maîtrise des informations dont l'entreprise est traversée ainsi qu'à celles qui concernent son rapport à l'environnement. Or, dans la mesure où l'informatisation n'est pas autre chose, fondamentalement, que l'automatisation du travail sur l'information (saisie - mémorisation - traitement et production d'informations plus ou moins élaborées - diffusion), les nouvelles techniques de gestion vont naturellement se saisir de (et inciter à) la phase de renouvellement des formes d'informatisation.

C'est particulièrement sur cette interrelation entre objectifs et modes de gestion d'un côté, modes d'informatisation de l'autre — interrelation supposant d'interroger la dimension organisation — que notre étude s'est centrée.

Les importantes mutations auxquelles on assiste, dans le domaine du travail, participent d'un phénomène plus général : le changement devient permanent et n'est plus élément et moment de rupture — destabilisation — perturbation. Aussi les nouvelles formes de gestion pratiquées par les entreprises ont pour objectif la « gestion du/des changement(s) ».

Il faut abandonner une vision du changement comme perturbation entre deux moments stables pour une approche du devenir en termes de « *processus d'émergence* » (1), c'est-à-dire, un processus où des caractéristiques vont apparaissant, d'autres se transformant, d'autres disparaissant.

En résumé, nous avons cherché à appréhender l'instabilité, c'est-à-dire les

(1) Cf. Y. BAREL, *La reproduction sociale : systèmes vivants, invariance et changement*. Paris : Éd. Anthropos, 1973.

phénomènes en devenir et non seulement les projets, les évolutions d'un point à un autre, d'un moment à un autre et ainsi à concevoir les faits changeants/changés et les facteurs de transformation dans leur imbrication et leur complexité, et non en termes séparés et de causalité simple (2).

2.2. Le mode d'observation

Au-delà de la formulation de son approche théorique, l'étude s'est poursuivie d'une part, par des entretiens auprès des professionnels de l'informatique (constructeurs, sociétés de service et de conseil en informatique) et d'autre part, par des enquêtes directes dans les entreprises des secteurs concernés. Le niveau (comme le lieu et le cadre) des observations a été l'entreprise. Celle-ci était considérée comme lieu institutionnel et organisationnel, instance d'imbrication de différents phénomènes – politiques, économiques et sociaux –, de médiation de divers objectifs et de production – intégration – diffusion d'innovations. L'entreprise était ainsi comprise comme «ouverte» sur un environnement constitué aussi d'entreprises.

Nos observations ont ainsi porté sur :

- les entreprises des secteurs concernés : les rapports intra-entreprises (fonctions - services - emplois) ;

- les liaisons de celles-ci avec leur environnement : les rapports inter-entreprises (les entreprises et leur secteur d'appartenance, les prestataires de service, la filialisation, l'extériorisation et l'internalisation). L'environnement des entreprises n'est pas seulement constitué d'entreprises. Il est constitué aussi d'une clientèle de particuliers, et, dans un sens plus extensif, du contexte économique général (limitation des débouchés traditionnels, recherches de nouveaux produits et clients, tentative d'abaissement des coûts, etc.).

Compte tenu de nos hypothèses, la démarche a consisté à concrétiser celles-ci en différentes pistes de recherche, d'observation :

- la généralisation de l'informatisation ;
- la création et le renouvellement d'activités ;
- la transformation des modes d'organisation et de gestion.

Ces pistes de recherche guidaient le «parcours» à travers les entreprises enquêtées où il s'agissait de repérer les objectifs et les pratiques mises en œuvre selon ces trois domaines sans préjuger au départ des facteurs déterminants.

Les investigations se sont focalisées ainsi sur ces différents domaines. Les

(2) Cette approche dans ses principes repose sur un ensemble de références théoriques tant du point de vue général de l'analyse des organisations, de l'entreprise et de leur devenir (a) que du contexte qui était le nôtre, le domaine tertiaire (b).

(a) Et principalement en termes d'approche-système. Citons à ce titre quelques références : L.V. BERTALANFFY, *Théorie générale des systèmes* (trad. Anglais). Paris : Dunod, 1973 ; J.L. LE MOIGNE, *Les systèmes d'information dans les organisations*. Paris : Presses universitaires de France (coll. «Systèmes : décisions»), 1973 et *Théorie du système général : théorie de la modélisation*. Paris : Presses universitaires de France (coll. «Systèmes : décisions»), 1977 ; R.A. JOHNSON, F.E. KAST, J.E. ROSENZWEIG, *Théorie, conception et gestion des systèmes* (trad. Américain). Paris : Dunod, 1970 ; E. MORIN, *La méthode*, tome 1 : *La nature de la nature*. Paris : Éd. du Seuil, 1977.

(b) M. CROZIER, *Le monde des employés de bureau*. Paris : Éd. du Seuil, 1965 ; M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éd. du Seuil (coll. «Sociologie politique»), 1977 ; A. TOURAINE, *La société post-industrielle*. Paris : Denoël, 1969, *Pour la sociologie*. Paris : Éd. du Seuil, 1974 et *La voie et le regard*. Paris : Éd. du Seuil, 1978.

observations ont porté, principalement, sur les éléments de déstructuration-restructuration, de transformation, les obsolescences et les émergences afin de s'assurer les moyens d'une analyse prospective (cf. annexe 1, dispositif d'enquête, p. 77).

Cette étude étant menée conjointement à un travail d'actualisation des Cahiers 1 et 2 du Répertoire français des emplois (3) consacrés aux banques et aux assurances, nos observations se sont aussi portées sur les situations individuelles de travail des titulaires d'emplois spécifiques des secteurs concernés.

2.3. Le mode d'analyse

L'analyse comparative des pratiques des entreprises révèle diverses modalités de prise en charge des transformations en matière d'activité, d'informatisation comme d'organisation et de gestion. Du point de vue factuel, des phénomènes, signes de certaines formes d'évolution, apparaissent comme des éléments diffus reflétant des évolutions parfois apparemment contradictoires au travers de l'ensemble des situations concrètes observées.

Notre mode d'analyse a été de chercher à donner un sens à ces transformations multiformes. Plutôt qu'une mise en forme typologique de la variété des situations rencontrées dans un même moment, qui risquait de figer des transformations par définition en évolution, nous avons privilégié une appréhension dynamique des phénomènes observés.

Nous avons tenté d'établir une construction des tendances de développement des banques et des assurances du point de vue des mutations de l'organisation, de la gestion et des technologies. Bâtie à partir de l'observation et de la comparaison des pratiques des entreprises et d'un constat des émergences et des obsolescences actuelles, cette construction de tendances de développement concentre l'ensemble des caractéristiques des évolutions observables dans le moment présent à travers des situations très diversifiées.

Nous avons pris le risque délibéré de grossir les traits des transformations en cherchant à dégager le virtuel de l'actuel, en proposant des axes de développement significatifs pour les transformations des entreprises des secteurs considérés, en matière organisationnelle, technologique et de gestion des activités, du travail et des personnels.

Bien évidemment toutes les entreprises des secteurs concernés n'évoluent pas au même rythme. Cependant, il est important de remarquer que les entreprises, aussi variées soient-elles, s'inscrivent selon leurs développements particuliers dans une même tendance générale.

En effet, quelle que soit l'entreprise (son statut, sa taille, sa situation sur le marché, sa présence régionale, nationale ou internationale), qu'il s'agisse d'une banque ou d'une assurance, il est possible de repérer dans chaque modification interne, des périodes de mutation qui correspondent à des étapes successives d'un mouvement de transformation commun à l'ensemble des secteurs et entreprises considérés. D'où l'intérêt d'un repérage historique et de la formulation de tendances d'évolution plutôt qu'une typologie de situations disparates.

Suivant les entreprises, l'étendue et le rythme de leurs transformations

(3) Cahier 1 du Répertoire français des emplois : «**Les emplois-types des assurances**», 1975 ; cahier 2 : «**Les emplois-types des banques**», 1975, Paris : Documentation française. Versions actualisées des cahiers 1 et 2 du RFE, documents internes à diffusion restreinte, CEREQ, 1982.

font qu'il existe des décalages inter-entreprises. Ainsi, à un moment donné, on pourra dire que certaines entreprises sont «plus avancées que d'autres», dans les réformes de l'organisation ou des modes de gestion.

Si l'on fait abstraction de la diversification sectorielle, de la taille de l'entreprise par exemple qui joue dans l'importance des réformes mises en œuvre, la différenciation inter-entreprises s'opère au niveau des choix technologiques, des solutions retenues pour l'organisation des services opérationnels, ou du mode de relation entre les services centraux et périphériques... Mais chaque entreprise, à un certain moment, engage des transformations d'ordre organisationnel, technologique et de gestion, suivant des principes communs aux autres, à savoir une centralisation ou une décentralisation de services, l'informatisation des activités productives, la mise en place d'une gestion prévisionnelle.

Ce sont ces axes de développement et leur logique qui se traduisent au niveau de la structure, de l'organisation et de la gestion des entreprises que nous avons tenté d'explicitier dans ce rapport.

Selon ce mode d'analyse, il est nécessaire de rappeler — pour une meilleure appréciation des résultats de l'étude — que notre échantillon a été construit en majeure partie selon la propension des entreprises à innover en matière d'utilisation des nouvelles techniques de traitement automatisé de l'information. Aussi, les résultats consignés dans ce rapport doivent-ils être compris comme un «coup de projecteur» sur les émergences actuelles et non comme un «instantané» des entreprises des secteurs concernés dans leur ensemble.

3. L'ORDONNANCEMENT DU RAPPORT

3.1. Première partie

Elle est, à partir d'approches différenciées, introductive aux transformations engagées dans les secteurs des banques et des assurances. Elle porte tant sur les évolutions économiques, les mutations en cours en termes de structuration des secteurs et des entreprises que sur les modes d'informatisation qui y sont pratiqués. Dans cette perspective, le développement technologique est appréhendé dans un ensemble de dimensions.

Le chapitre 1 rend compte des variations de structure et d'organisation dans les établissements centraux et périphériques et explicite la mise en œuvre d'une nouvelle conception de l'entreprise financière, de son organisation et de sa gestion.

Le chapitre 2 rend compte du développement de l'informatisation selon les étapes majeures de ses évolutions et les formes variées de prise en charge selon les pratiques des entreprises ; il identifie le sens des tendances actuelles et virtuelles.

3.2. Seconde partie

Elle explicite les transformations relatives au travail dans les nouvelles organisations associées aux processus de traitement automatisé.

Le chapitre 1 analyse des transformations dans des formes de travail en liaison avec l'utilisation généralisée de l'informatique.

Le chapitre 2 formalise les diverses pratiques émergeant actuellement dans le domaine du développement des ressources humaines au sein des entreprises enquêtées.

3.3. Conclusion

Elle s'efforce :

- d'une part, de reconsidérer les résultats de l'étude selon un aspect méthodologique ;

- d'autre part, de manière résolument prospective, d'aborder les transformations des banques et des assurances selon la tendance de leur « industrialisation » et de définir des hypothèses d'évolution pour le travail et l'emploi, de formuler les problèmes qui peuvent se poser en termes de formation.

PREMIERE PARTIE

**MUTATIONS DE L'ORGANISATION
DE LA GESTION ET DE LA TECHNOLOGIE**

CHAPITRE 1

LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION ET L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE GESTION

Avant d'aborder les modifications de structure, les transformations de l'organisation et de la gestion, nous examinerons, brièvement, à titre d'introduction, les principales mutations de l'environnement, avec l'évolution des marchés, dans le sens d'une concurrence accrue, et l'émergence de grands organismes bancaires ou d'assurances, de dimension internationale.

De l'immédiat après-guerre jusqu'au milieu des années soixante-dix, se sont succédés regroupements et fusions d'établissements bancaires ou d'assurances, dans un lent processus de concentration sectorielle, marqué de périodes de forte restructuration, notamment au cours des années soixante, suite aux réformes du système bancaire, et avec la constitution dans l'assurance, de quatre grands groupes publics.

Ainsi devaient se constituer, dans chacun des secteurs, de grands établissements de taille internationale, souhaités par les pouvoirs publics, susceptibles de jouer un rôle croissant dans la mobilisation de l'épargne et le financement des investissements (Vème Plan), et capables de répondre à une concurrence étrangère implantée sur le marché national.

Ce mouvement s'accompagnait de la disparition de nombreuses petites banques de dépôt (banques locales ou régionales), banques d'affaires, ainsi que de multiples sociétés d'assurances du secteur public et privé, et de mutuelles.

Au cours des années soixante-dix, les contraintes économiques nationales devaient, à nouveau, modifier sensiblement la composition de chaque branche. Avec la poursuite de l'implantation des établissements étrangers, venant accentuer le contexte de concurrence, cette période devait être caractérisée par la création de nouveaux établissements de type mutuel dans les assurances, et de nombreux établissements de crédit dans le secteur bancaire.

Au terme des années soixante-dix, ces deux secteurs présentaient un profil similaire, à la fois fortement concentrés et fragmentés que traduisaient une diversité d'établissements de grande taille et de nombreux organismes de dimension nettement inférieure (1).

(1) Ce type d'évolution n'est pas propre aux seuls secteurs des banques et des assurances. L'augmentation de la taille des établissements, en termes d'effectifs, est une tendance générale du secteur productif français. Elle se traduit par une évolution des entreprises dans le sens d'une concentration toujours plus grande. Elle s'effectue au dépend des petites unités qui à terme disparaissent. L'homologie de développement des secteurs financiers et industriels se poursuit en période de crise. Dans ce contexte, le comportement sectoriel reste le même. Le processus de concentration des établissements (et des effectifs) s'arrête et ce sont les petites entreprises qui émergent et se développent pour devenir les plus dynamiques en matière de création d'emplois. Cf. M. DIDIER, «Crise et concentration du système productif», *Économie et statistique* n° 144, mai 1982.

Les établissements financiers, et les banques en particulier, ont quelque peu perdu l'image prestigieuse, plus ou moins mêlée d'austérité, qui était encore la leur au début des années soixante, époque où la haute banque, les banques d'affaires et les banques de dépôt se partageaient une clientèle traditionnelle et limitée. En ce contexte régnait, entre établissements, une coexistence commerciale bien comprise qui garantissait un environnement stable. Chaque banque disposait, ainsi, d'un marché délimité et peu fluctuant.

Cet état de non-concurrence existait aussi dans l'assurance : les produits et les tarifs pratiqués d'une compagnie à l'autre étaient trop proches. Les courtiers et les agents bien ancrés sur des créneaux de clientèle régionale se gardaient, le plus souvent, d'accroître celle-ci aux dépens de confrères ...

La fin de la période de non-concurrence, dans la banque comme dans l'assurance, devait correspondre, pour chacun des secteurs, à la mise en route de mutations successives dont le processus, toujours en cours, s'étale sur bientôt deux décennies.

Les conditions socio-économiques de l'époque (élévation du niveau de vie, croissance de la consommation, développement de l'investissement industriel au cours du Vème Plan ...) et une série de mesures prises par les pouvoirs publics devaient modifier les rapports inter-établissements dans chaque secteur.

La «despécialisation» des établissements bancaires permettait l'avènement de «la banque à tout faire», au marché élargi. L'extension du réseau commercial (voir p. 19), désormais autorisée, devait faciliter la concurrence, non seulement interbancaire, mais également, avec les réseaux non bancaire (Postes et télécommunications, caisses d'épargne, Crédit agricole, caisses mutuelles ...).

L'ouverture des marchés bancaires correspondait aussi à une nouvelle définition du rôle de ces établissements, notamment dans le financement des investissements industriels (2), avec la nécessité pour les banques de mobiliser l'épargne publique. L'extension des marchés devait se faire en direction de «la clientèle privée» laquelle, dès la fin des années soixante allait devenir un véritable «marché de masse».

Si l'assurance a bénéficié des mêmes conditions socio-économiques, la mise en concurrence s'y est faite plus progressivement. La particularité de ce réseau commercial qui, à l'exception des mutuelles, transite par des intermédiaires (agents ou courtiers d'assurance) peut, en partie, expliquer les différences entre les deux secteurs. L'ouverture des marchés de l'assurance sur certains produits de masse a été favorisée par les pouvoirs publics (obligation faite aux propriétaires de véhicules automobiles ou aux locataires d'habitation de contracter une assurance). Rapidement saturés, ces produits ont provoqué une vive concurrence entre établissements. Concurrence qui devait s'étendre aux autres principaux marchés : risques simples, assurance-vie et risques industriels.

Le même phénomène s'observe dans le secteur bancaire où la saturation de certains marchés de masse se traduit par un développement des activités commerciales, dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi, «la bancarisation des ménages» (3) devait, en l'espace d'une dizaine d'années, être atteinte. Les organismes bancaires, afin de conserver et étendre leur part de marché, développaient des activités axées sur une meilleure connaissance de la clientèle, sur l'innovation des produits et des services, et

(2) Jusque là surtout assuré par le Trésor et les caisses d'épargne.

(3) En 1975 la part des ménages français (taux de bancarisation) possédant au moins un compte chèque bancaire ou postal atteignait 90 %.

rompaient ainsi avec le processus de banalisation de l'offre de service, évitant, à terme, une certaine dégradation de «l'image» de l'établissement.

La concurrence sur les marchés bancaires est d'autant plus vive qu'elle met aux prises non seulement les grands établissements et les petites ou moyennes banques (régionales, d'affaire ...), mais encore des établissements «à statut légal spécial» (4) ou «non bancaires» ... Ensembles dont la diversité se retrouve, de façon similaire, sur les marchés de l'assurance, partagés entre de grandes sociétés nationales, les sociétés anonymes, les mutuelles, les sociétés étrangères et la Caisse nationale de prévoyance.

En résumé :

La généralisation de la concurrence sur l'ensemble des marchés, l'accélération de la concentration sectorielle (avec l'émergence de grandes unités financières de dimensions internationales), la multiplication d'organismes spécialisés, de taille et de statuts différents, ont profondément modifié, en une décennie, l'environnement des établissements. Cette mutation n'a pas été sans conséquence pour chaque organisme.

Les sociétés d'assurances, comme les banques, traduisent dans chaque entreprise l'évolution des activités par la création de nouveaux services, la modification des structures, la réorganisation des services et la mise en place d'une gestion plus adaptée aux nouvelles conditions de production et d'échanges. Une métamorphose des établissements s'est engagée et se poursuit aujourd'hui, avec une réforme générale du mode de traitement et de gestion de l'information, liée à l'informatisation des procédures de traitement. Ce mouvement s'accompagne d'une conception plus globale du travail et de son rôle dans l'entreprise et d'une redéfinition du mode de sa gestion (voir en deuxième partie).

Ainsi, devrions nous mieux saisir le mode, actuel ou futur, de distribution de l'emploi au sein de chaque organisme, les profils de son développement, compte tenu des principes de gestion, en cours de diffusion. Les axes de développement retenus sont indicatifs d'un ordre de leur mise en œuvre. Ils constituent, néanmoins, des pôles de transformations à moyen et long terme, c'est pourquoi les réformes successives et progressives qu'ils génèrent sont souvent menées de front et en parallèle. Enfin, ces mutations font partie d'une conception globale de l'entreprise. Une présentation successive de chacune d'elle pourrait laisser supposer le contraire. Il n'en est rien. Chaque transformation réalisée dans un domaine a des effets dans les autres (et inversement), si bien que ces axes de développement ne cessent de s'entrecroiser et de s'imbriquer, au fur et à mesure de leur réalisation, et constituent progressivement un processus de métamorphose de l'entreprise financière. Les pôles de mutations que nous avons retenus s'articulent autour :

- de la croissance des activités commerciales, avec l'extension des structures de commercialisation, l'émergence de la mercatique ;
- de la réorganisation des établissements périphériques et centraux, consécutive au développement du volume des activités et à l'automatisation des procédures de traitement de l'information ;
- d'un mode de gestion prévisionnel, avec mise en place d'une planification et d'un nouveau type de contrôle de la gestion.

(4) Caisse nationale du Crédit agricole, Crédit mutuel, banques populaires et Caisse central de crédit hôtelier.

A ces axes d'évolution s'ajoute la transformation des procédures de traitement et de circulation de l'information, avec l'informatisation.

Ces différents développements se sont, en général, accompagnés de la création de nouveaux services, signalant ces nouvelles orientations. Avec l'émergence des services informatiques, ce sont notamment : les services mercatiques, ou *marketing* (au sein des directions commerciales), les services organisation (au côté des services informatique ou personnel) et information-communication qui apparaissent sur les organigrammes des entreprises en mutation.

1. LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION COMMERCIALE ET PÉRIPHÉRIQUE

1.1. L'extension des structures commerciales

Dans un contexte de concurrence, la conquête des marchés nationaux et internationaux se traduit par une transformation radicale des structures de vente et la mise en œuvre de nouvelles politiques commerciales.

C'est tout d'abord sur l'ensemble du territoire national que devaient se mettre en place les conditions du développement des activités commerciales, par le déploiement des réseaux commerciaux.

Les grands organismes bancaires, en particulier, pour lesquels le mouvement d'expansion prit une ampleur spectaculaire, ont multiplié les guichets permanents, soit par création pure et simple, soit par transformation de guichets non permanents. De nombreuses agences ont été ouvertes dans les grandes villes et les villes moyennes. Ce processus de croissance des réseaux commerciaux devait se poursuivre une dizaine d'années (5) et généraliser la concurrence à l'ensemble des marchés traditionnels des banques régionales ou locales. Depuis la fin des années soixante-dix, la multiplication du nombre des guichets s'est considérablement ralentie. Cette relative stabilité quantitative ne rend pas compte des mouvements d'ouverture et de fermeture, liés au redéploiement géographique de certains réseaux.

Dans l'assurance, l'évolution a été similaire et s'est traduite par la multiplication des intermédiaires commerciaux. Durant cette période, les contraintes d'expansion commerciale étaient telles que la préparation et la formation des agents restaient souvent insuffisantes (et la stabilisation des réseaux régionaux difficilement acquise). Avec le temps s'est opérée une sélection des agents d'assurance et aux problèmes de constitution de réseaux de vente se substituent des problèmes relatifs aux rapports entre agences et établissements centraux (6) liés à la généralisation de l'informatisation.

1.2. L'extension des réseaux commerciaux internationaux

Certaines banques d'affaires ou certaines grandes banques de dépôt avaient, dans les années cinquante, tenté une ou plusieurs implantations à l'étranger. Mais ce n'est véritablement qu'après la période de «conquête du marché national», dès le début des années soixante-dix, que les banques se sont tournées vers l'extérieur, précédant ou accompagnant, ainsi, le développement des relations commerciales et financières au niveau international. De cette période date le début du développement systématique de réseaux internationaux sous forme de correspondants, puis de bureaux de représentation et de guichets (vers l'Europe, l'Amérique du Nord). Ces modes de pénétration n'empêchent pas (notamment en Europe et aux États-Unis) des accords de coopération inter-bancaires. Ceux-ci facilitent aux banques moyennes ou régionales, en particulier, le suivi de la clientèle et l'intervention sur les marchés d'euro-devises.

Quelles que soient les formes du déploiement : implantation physique (bureaux, agences ...) ou associative (clubs, filiales consortiales ...), l'expansion bancaire au

(5) Le nombre de guichets permanents doublait en dix ans et atteignait 10 000 unités environ, en 1978.

(6) Pour le réseau commercial non mutualiste.

niveau international se poursuit encore vers des régions mal desservies (comme l'Asie et le Pacifique) ou vers des régions à forte potentialité de développement (d'Afrique et d'Amérique Latine). Les sociétés d'assurances, tout comme les banques, ont suivi dès cette période un mouvement identique. Les marchés internationaux de l'assurance, en expansion, se concentrent surtout dans les pays développés (États-Unis, Japon, Allemagne Fédérale et Grande Bretagne pour les principaux). Les entreprises d'assurances françaises ont, au cours des années soixante-dix, fortement développé leur implantation à l'étranger par l'intermédiaire de filiales et de succursales. Hormis l'Europe, l'effort d'expansion internationale se déploie surtout vers l'Afrique et l'Amérique du Nord.

Les marchés internationaux des banques et des sociétés d'assurances restent aujourd'hui largement ouverts. Le développement des réseaux commerciaux, au niveau mondial, devrait assurer dans les prochaines années une part croissante des activités internationales, dans les grandes sociétés financières.

1.3. L'émergence des services mercatiques

Les services commerciaux traditionnels, localisés dans les établissements centraux, se limitaient à l'administration des réseaux et ne développaient aucune activité d'études de marchés (et de produits). Ces études réalisées parfois (de façon rudimentaire) dans certaines agences, ne faisaient l'objet d'aucune analyse d'ensemble. Avec la saturation de certains marchés, le rôle croissant de la concurrence, et la résolution progressive des problèmes de traitement de masse (production), une meilleure connaissance de l'environnement s'avèrait nécessaire, dans une conception nouvelle de l'entreprise envisagée dans le contexte d'un environnement instable.

La première mesure significative fut la création, au sein des divisions commerciales, d'un service mercatique ayant pour objectifs :

- le développement des études de marché ;
- l'élaboration de stratégies de vente ;
- l'orientation du processus de création et d'innovation des produits.

Cette mutation marquait la fin d'une institution repliée sur sa clientèle et ses produits traditionnels. Elle soulignait une conception de l'entreprise ouverte, susceptible de prendre en compte et d'anticiper les changements de l'environnement.

Si les divisions commerciales conservent le service chargé de l'administration des ventes, ce dernier reste le plus souvent distinct du service mercatique. On pourra trouver, également, un service de publicité plus particulièrement chargé des actions de commercialisation (publicité sur le lieu de vente, *couponning*, *mailing*, appels téléphoniques ...).

1.4. Connaissance des marchés et élaboration des plans commerciaux

Le service mercatique (ou *marketing*) est chargé de la réalisation des études de marché (qualitatives et quantitatives). Elles ont pour objet de repérer, dans l'ensemble formé par la clientèle de masse, des sous-ensembles ou segments de clientèle présentant des caractéristiques socio-économiques communes. Sur la base de cette identification du marché de masse, en composition et structure, sont élaborés de nouveaux produits, destinés à des créneaux-segments de clientèle.

Cette politique d'innovation vise à la diversification des produits et services et détermine la gamme des productions futures. La mise au point par les services mercatiques de plans commerciaux (stratégie de l'établissement à moyen/long terme, dispositifs tactiques en matière de promotion, activités commerciales, formation ...)

centralise, au niveau des organes de direction toute information commerciale émanant des unités de vente périphériques (voir système de gestion).

L'activité commerciale dans son ensemble (étude et conception, vente, promotion, information) apparaît désormais comme partie intégrante des établissements d'assurances ou de banque.

1.5. L'orientation des politiques commerciales

Les contraintes de l'encadrement des crédits (7) (et son coût élevé) ont, ces dernières années, restreint la marge de manœuvre des organismes bancaires.

Limitées par leur taille et l'importance de leurs réseaux d'agences, certaines banques (régionales, d'affaires) orientent leurs choix commerciaux sur des segments particuliers de la clientèle traditionnelle : petite et moyenne industrie, professions libérales, clientèle privée aisée. Le renouvellement de ces marchés les obligent à développer leurs activités commerciales vers ces mêmes franges de clientèle : ce qui amène certains établissements régionaux à développer leurs activités au niveau international, afin de pouvoir suivre et conserver leur clientèle.

Pour les organismes bancaires plus importants, en concurrence sur l'ensemble des marchés, et notamment celui des particuliers, la recherche d'une meilleure rentabilité du marché de masse, constitue un objectif majeur.

Par exemple, un processus s'est engagé, visant à la réduction des prestations gratuites (suppression progressive du chèque papier/substitution par une carte magnétique payante - multiplication des guichets automatiques), et au développement de produits d'épargne et d'actionnariat populaire, d'abord sur certains segments de clientèle, puis progressivement généralisé. La clientèle commerciale (entreprises) reste un marché ouvert qui devrait être élargi, par la diversification des services financiers, la mise en place de réseaux informatisés de transmission, la standardisation des documents bancaires et par le développement aussi des services commerciaux d'aide à l'exportation et des services financiers internationaux, dans le cadre du rôle croissant des marchés internationaux.

Dans les assurances, les grandes sociétés (non mutualistes) pourraient étendre leur part de marché, notamment dans les domaines des risques technologiques (entreprises) et de l'assurance-loisirs (particuliers). D'autre part, elles devraient poursuivre leurs efforts d'expansion sur les marchés internationaux et développer leur activité de ré-assurance. Le problème des rapports avec les réseaux d'intermédiaires commerciaux (courtiers et agents) pourrait se solutionner par une diversification des statuts (contrats d'exclusivité ou agents indépendants) et l'intégration informatique de certains agents aux services centraux des sociétés. Les risques de conflits avec les grands cabinets de courtage semblent plus importants. Quant aux mutuelles, qui ne rencontrent pas ces problèmes, elles devraient poursuivre une diversification des produits sur leurs créneaux de clientèles respectives.

(7) S'ajoutent pour les banques régionales, les contraintes de la concurrence « inégale » de certains organismes à caractère mutuel.

2. LA REDISTRIBUTION SPATIALE DES ACTIVITÉS

Les développements de la politique commerciale sur certains segments de la clientèle, peu exploités il y a encore une décennie, se sont traduits par la création ou l'expansion des services financiers et internationaux pour les banques, risques technologiques (entreprise) pour les assurances.

Par ailleurs, la croissance d'ensemble des activités productives, l'informatisation des procédures de traitement, la diversification des nouvelles filières de production, ont impliqué et nécessitent encore la transformation des structures et une réorganisation des services centraux. Ce processus de mutation s'accompagne d'une redistribution des activités, avec la mise en place d'un nouveau mode de gestion de ces organismes et de nouveaux rapports technologie - travail.

La réforme des structures et de l'organisation s'opère dans le sens d'un partage et d'une polarisation des activités sur l'espace de l'entreprise. Après un premier mouvement de concentration au cours des années soixante, lié à l'extension des structures commerciales et la mise en place d'une informatique de traitement de masse, elle s'est poursuivie, à partir des années soixante-dix par un processus de déconcentration, voire de décentralisation.

2.1. Division spatiale et segmentation des activités

Il existe entre les établissements d'un même organisme bancaire, une division des activités et des emplois. Ainsi, dans les établissements centraux se regroupaient les activités d'exploitation, d'administration-gestion, et au siège celles de direction. Dans les établissements périphériques, en général localisés dans les régions, ou dispersés dans les grandes villes et villes moyennes, se situaient les activités commerciales et certaines activités administratives.

Ce partage des activités que l'on retrouve également dans les compagnies d'assurances ayant (ou non) (8) la maîtrise du réseau commercial reproduit une division spatiale des tâches entre les établissements centraux, qui exploitent ou traitent l'information, et périphériques, qui sont chargés de la «vente».

Avec la croissance des activités, l'informatisation des processus de traitement, les modifications de structure et d'organisation auront un effet de polarisation et d'accroissement de la segmentation des activités entre les différents établissements.

Le mouvement d'extension bancaire avec la multiplication des bureaux de vente permanents, (notamment dans les grands organismes), a considérablement développé la part et l'espace des activités commerciales en périphérie, par rapport aux autres activités (9). Il s'est accompagné de mutations successives des agences liées, dans un premier temps, à la forte croissance des activités, puis à l'informatisation des traitements de l'information.

(8) Dans les sociétés qui utilisent des intermédiaires commerciaux, le partage des tâches est globalement identique à celles qui disposent de leur propre réseau de distribution.

(9) Environ un tiers de la population se consacre à l'activité commerciale alors qu'un peu plus de la moitié se consacre à l'activité de production dans la banque. Cf. D. GONZALEZ, **Informatique et production dans la banque**. Paris : Revue Banque Éditeur (coll. «ITB»), 1981.

2.2. Le processus de transformation des établissements périphériques

Point de contact et de communication avec la clientèle, l'agence bancaire (10) a traversé deux phases de transformation. La seconde est en cours et devrait se terminer dans les toutes prochaines années, d'ici à 1985.

Partagée, traditionnellement, entre les activités commerciales et administratives, le développement de «la bancarisation» des particuliers s'est rapidement traduit au niveau des établissements périphériques (11) par une croissance des activités commerciales et un gonflement des activités administratives.

Les agences, scindées en espace de vente (guichets) et espace administratif (arrière-boutique), devaient tout d'abord, par la création d'emplois commerciaux et administratifs, répondre à l'intensification continue des activités. Limitées le plus souvent par la configuration des locaux, par la répartition des personnels et l'organisation du travail, cette évolution n'allait pas sans poser de nombreux problèmes aux responsables d'agence.

C'est, parfois, dans ce contexte difficile que fut engagée la seconde mutation (au cours des années soixante-dix et début quatre-vingt) : l'informatisation des agences. L'implantation des terminaux aux guichets ou arrières-guichets, connectés au réseau de télétraitement, permettaient de soulager l'arrière-boutique d'une masse importante de travaux administratifs, traités manuellement. Désormais, initiés directement aux guichets, les flux d'informations sont directement transmis aux services centraux, pour être traités et transformés, avant de retourner en périphérie et sortir. L'automatisation des activités de production administrative, une fois généralisée à l'ensemble des établissements commerciaux devrait aboutir prochainement à la disparition progressive des arrière-boutiques (et des emplois administratifs). Elle devrait concentrer aux guichets et arrières-guichets, pour les tâches d'entrée et sortie d'informations, un reliquat d'activités administratives ou plus exactement, productives (12).

La prise en charge par le système informatique des activités de traitement de l'information «libère» d'autant les agences des tâches administratives et facilite la croissance des activités commerciales d'information, de communication, et de vente, auprès de la clientèle. La vocation commerciale se trouve accrue par la réduction sensible, voire la quasi-suppression, de sa fonction administrative. Elle accentue ainsi la spécialisation des établissements périphériques en activités strictement commerciales.

Dans les prochaines années, un même processus de polarisation des activités commerciales devrait se retrouver dans l'assurance, où l'informatisation des agences et leur connexion aux établissements centraux a déjà été engagée. Les projets de généralisation des relations automatisées entre les réseaux commerciaux et les services centraux confirment une identité de développement entre les banques et les assurances.

Au cours de la prochaine décennie, les réseaux commerciaux devraient être diversifiés et étendus par la multiplication «des points de vente assurance» et «des agences automatiques bancaires».

Cette forme d'extension devrait favoriser une différenciation des modes de distribution des produits et des services bancaires, avec l'externalisation maximum des

(10) Processus identique dans l'assurance, quoique la seconde phase ait démarré avec retard dans certains établissements, pour les raisons déjà évoquées.

(11) «La bancarisation» correspond à l'ouverture d'un compte bancaire pour un particulier.

(12) Puisqu'il s'agit de l'extrémité du processus de traitement automatisé. (voir chapitre 2 : le développement de l'in-

activités de guichet, en agence de vente automatique (hors site). Parallèlement, on devait assister à la création (ou la transformation d'agences traditionnelles) de nouvelles agences, spécialisées dans le conseil financier, sans caisse et sans guichet.

Enfin, des services commerciaux spécialisés, chargés de diffuser l'information financière, par tous les moyens de communication et de télé-communication (téléphone, vidéophone, électronique diverse, correspondance ...), sans contact direct avec la clientèle (13), pourraient être développés, en direction des marchés-entreprises et particuliers.

Cette évolution prévisible des réseaux commerciaux indique le rôle croissant des activités de communication (14), dans une logique de développement déjà perceptible depuis quelques années.

La prise en charge, par le client, des opérations d'entrée et sortie, au terminal en libre service, favorisera cette mutation, ce qui suppose que la clientèle future soit familiarisée — donc formée — à l'utilisation de ces techniques. Il est probable que des agences mixtes disposant des deux systèmes (système banque automatique externe et guichets internes) subsisteront et marqueront une nouvelle phase de transition.

(13) Sorte d'agences bancaires délocalisées déjà existantes dans certains établissements.

(14) Les profils des agents commerciaux de demain devront être, par conséquent, fortement spécialisés sur les techniques et les produits bancaires.

3. LES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION PRODUCTIVE ET ADMINISTRATIVE DES ÉTABLISSEMENTS CENTRAUX

La structure fortement centralisée des activités productives et d'administration-gestion, regroupées dans les établissements centraux, devait être remise en cause, suite à l'augmentation des volumes de traitement, aux nouvelles orientations de la politique commerciale, et à la généralisation de l'automatisation de l'information de production et de gestion.

3.1. Le processus de transformation des établissements centraux

Le problème dominant des entreprises d'assurances et de banques a été, pendant plusieurs années, (fin des années soixante, début des années soixante-dix), de pouvoir résoudre le traitement des masses d'informations qui quotidiennement menaçaient d'engorger les services d'exploitation. L'embauche de nombreux personnels d'exécution permit, dans un premier temps, de répondre à l'augmentation des volumes de papier en l'attente du développement et de la généralisation des réseaux de télétraitement. Au cours de cette phase transitoire, correspondant à la période de l'informatisation de masse, une réforme des procédures de traitement manuel, avec la codification de certaines données, avait donné lieu à plusieurs réorganisations de services aboutissant à une première modification des tâches administratives d'exploitation.

Dans le même temps, s'engageait dans chaque établissement une réflexion globale sur la future organisation de l'entreprise financière. Les réflexions devaient, tout en tenant compte des caractéristiques particulières de chaque organisme, envisager de nouvelles formes de structure d'organisation permettant de substituer aux structures rigides déjà existantes des structures flexibles et souples, susceptibles de mieux répondre aux fluctuations des marchés et de l'environnement. Elles devaient, en outre, faciliter la mise en place d'un système d'information et d'un nouveau mode de gestion.

La décentralisation de certaines activités des sièges et des établissements centraux, était à cette époque vivement encouragée par les pouvoirs publics (15). De telles mesures qui jusque-là n'avaient guère été développées, compte tenu des politiques de centralisation systématiquement poursuivies, pouvaient apparaître comme indispensables afin de désenclaver les pesanteurs de certains établissements et permettre une réforme de l'organisation centrale plus aisée. Ces opérations supprimant, dans «les centres», des charges de production et/ou d'administration que leur localisation au niveau central, justifierait de moins en moins.

Avec la mise en place des réseaux de télétraitement, cette réforme de structure pouvait se concevoir sous plusieurs angles :

- désenclaver les services centraux et récupérer de l'espace productif et administratif, en vue de leur redéploiement ;
- éclater les services de production en unités régionales d'exploitation décentralisées ;

(15) Traditionnellement, les établissements centraux regroupaient l'ensemble des services d'exploitation, de gestion et d'administration.

- rapprocher certaines activités des réseaux commerciaux régionaux et des clientèles.

La déconcentration géographique s'engageait dans plusieurs grands établissements financiers, mais également dans certains organismes régionaux. Ces actions devaient se réaliser surtout dans le sens Paris-Province (et parfois en sens inverse pour certains établissements régionaux).

De même, ce mouvement devait toucher plusieurs services d'exploitation informatique qui, pour des raisons de sécurité et de souplesse d'utilisation, étaient répartis en plusieurs unités régionales de traitement. Ces mesures de décentralisation, tout en «soulageant» les services centraux d'une part de leurs activités, ne remettent pas en cause le découpage des tâches entre les établissements centraux et les établissements périphériques. Elles laissent entière la question des relations entre ces deux types de fonctions et d'établissements.

Ce mouvement de redéploiement des activités, succédant à la phase de concentration, devait permettre une accélération du processus de différenciation des fonctions et des activités, déjà mis en route avec la standardisation de certains produits de masse. Il préparait (ou accompagnait), un processus général de «réordonnement» des fonctions et des activités, au sein des services centraux.

3.2. Émergence des services organisation et transformation de l'organisation centrale

La réforme qui est engagée depuis bientôt deux décennies concerne l'ensemble des établissements périphériques et centraux. Elle accompagne les phases successives d'informatisation et devrait aboutir à une mutation globale de l'organisation en milieu concurrentiel. A l'image de l'industrie dont certains modes de production présentent des analogies avec la situation et les modes de traitement dans les organismes bancaires ou d'assurances, c'est une conception de l'organisation axée sur «le produit» (ou la gamme de produits) qui devait constituer le principe de la nouvelle organisation. Cette restructuration inscrit un partage entre les activités de production et les activités administratives et de gestion regroupées en «services communs» (16).

La variété des formes et des solutions organisationnelles retenues par les organismes d'assurances, lesquels semblaient dans les établissements enquêtés en 1981 - 1982 «plus avancés» que les banques, ne peut être présentée dans sa diversité dans la réorganisation des établissements centraux.

Cependant, il est clair que les tendances générales de la réforme de l'organisation correspondent à une confirmation du découpage fonctionnel opéré à l'occasion des différentes phases de restructuration, déjà effectuées ou en cours.

La réorganisation génère non seulement une nouvelle allocation des activités (commerciales, de production, ou d'administration), mais aussi, une redistribution des activités de gestion, autour de l'informatique.

Le système informatique, en tant que mode automatisé de traitement et de circulation de l'information, facilite l'intégration des activités productives et des activités de gestion, et constitue «l'interface» des aires fonctionnelles de production et de gestion. (voir chapitre 2 sur l'informatisation).

(16) Afin de dégager des économies d'échelles.

3.3. La réorganisation de l'espace central

Avec la mise en place des moyens de traitement automatisés (terminaux connectés au réseau de télétraitement), la normalisation des produits de masse se traduit par un éclatement du mode de fonctionnement antérieur. Des tâches disparaissent totalement, des activités sont supprimées, des fonctions démantelées. De nouvelles tâches apparaissent, d'autres, propres à l'ancien système, sont conservées. La réorganisation se déroule comme un processus de reconstitution, sur de nouvelles fonctions, des activités et des tâches (nouvelles et anciennes) recomposées. Elle nécessite une redéfinition de la division du travail entre les services. A l'exemple des organismes les plus avancés dans cette réforme de l'organisation des activités de production-gestion et administration, les principes de restructuration consistent souvent en un partage de l'espace central entre les activités directement productives et les activités administratives (ou services communs).

Suivant l'importance de la production et des marchés (fonction de la taille des établissements), l'espace regroupant les activités d'exploitation-gestion est constitué d'un ou plusieurs ensembles. Chacun d'eux réunit toutes les fonctions et activités de production-gestion correspondant à un vaste marché (par exemple : le marché des particuliers, ou des entreprises, etc.). Il est structuré en plusieurs sous-ensembles dans lesquels se réalise, en général, le traitement de plusieurs produits. A chaque sous-ensemble correspond la responsabilité d'élaboration, de suivi, des produits propres à une frange de clientèle incluse dans ce marché de masse.

Chaque sous-ensemble est en prise sur le réseau informatique de traitement automatisé lequel, entre autres, le relie au réseau commercial, où s'effectuent les entrées et sorties d'information de production.

Chaque sous-ensemble est conçu pour l'élaboration d'un ou plusieurs produits de masse, correspondant à des segments de clientèle, suivant un mode spécifique de partition (17). Ainsi se dégage une nouvelle forme d'architecture de l'ensemble productif où à chaque sous-ensemble sont attribuées la responsabilité d'une production et une quasi-autonomie d'activité. Chaque élément de l'espace structuré se trouve désormais identifié en termes de produits, clientèles, secteurs géographiques, et coûts (nous verrons plus loin comment un tel découpage permet la mise en place d'un contrôle de gestion).

Le partage des produits entre les différents sous-ensembles évite les interférences au cours des processus de traitement et de gestion. Ainsi l'ancien mode de découpage, où chaque service effectuait une part du traitement (manuel) correspondant à un produit, disparaît.

Les sous-ensembles constitués de plusieurs unités de travail (équipes, cellules, modules ...) présentent une plus grande souplesse d'organisation et de gestion. Leur composition peut varier suivant les nécessités de la production. Chaque unité de travail doit pouvoir être interchangeable et le personnel qui la compose polyvalent (voir la deuxième partie de cette étude). Toute modification dans l'organisation traduit des variations de l'activité productive. Tout changement relatif à un ou plusieurs produits (création-suppression, modification des traitements ...) se répercute, suivant l'ampleur, à un ou plusieurs niveaux de la structure (unité de travail ou sous-ensembles).

(17) Des découpages peuvent être établis sur la base de critères clientèle, ou de localisation territoriale des agences commerciales.

La flexibilité du nouveau découpage permet donc des transformations locales et ponctuelles (multiplication, extension ou suppression d'une ou de plusieurs unités de travail), dans un processus d'adaptation progressif et continu de l'organisation aux variations des marchés.

Ces conditions nouvelles d'organisation autorisent, désormais, une gestion des structures et du personnel, par modifications progressives et limitées, sans bouleversement de la cohésion de l'ensemble. Elles justifient la création ou la réactivation de services d'organisation, chargés de gérer les structures et l'organisation du travail, en fonction des contraintes productives et économiques.

En tant que système de traitement et de circulation de l'information, l'informatique traverse chaque niveau de la structure et se déploie dans les services et unités de travail où, aux extrémités de l'arborescence, sont installés les terminaux.

Seules les unités qui élaborent des produits «non standardisés», en voie de normalisation (produits nouveaux), ou «sur mesure», échappent à l'intégration informatique. Les premières seront amenées à disparaître progressivement ou à se fondre à l'ensemble productif intégré (éclatement dans les différentes unités de travail). Les autres demeureront et se développeront pour former des aires productives spécialisées (18) à forte technicité (sur des produits plus complexes).

En dehors de l'espace productif formé par les aires d'activités standardisées et spécialisées, se situe un espace administratif et gestionnaire, où sont rassemblés les services communs non productifs. Chaque fonction (comptabilité, finance, personnel, formation, gestion immobilière ...) est découpée en services et unités de travail, dans une structure fonctionnelle et autonome. Avec la division commerciale, ensemble fonctionnel autonome, les services études (intégrés ou non aux services communs et pouvant figurer comme services fonctionnels), les services opérationnels et les services communs forment un ensemble multifonctionnel.

L'évolution future de cette structure dépend de la mise en place du système d'information de gestion. Elle devrait se traduire par une intégration plus forte des sous-ensembles productifs et des réseaux commerciaux, sectorisés géographiquement (ou en segments de clientèle).

(18) Les contrats «complexes» de l'assurance pris en charge par des unités de «super-rédacteurs».

4. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODE DE GESTION ET DE DIRECTION

La coordination des ensembles productifs (centraux ou déconcentrés), «des services communs» et des ensembles commerciaux, s'opère au niveau de la direction générale, par un mode de gestion centralisé.

La direction générale se transforme en un organe de pilotage caractérisé par l'élargissement de ses fonctions de décision, de prévision et de contrôle des activités. Cette mutation du mode de direction se traduit au niveau de l'organisation par la mise en place d'une structure de direction élargie, avec le regroupement, dans un comité de direction générale, des responsables des différents ensembles opérationnels et des principales divisions administratives, notamment la division financière et la division personnel et formation (groupée ou non en une unité commune).

L'existence d'une telle structure permet l'institution d'un partage des décisions centralisées — relatives aux orientations générales de l'entreprise — et décentralisées — relatives à la gestion courante des différents services et groupes de travail —. Le mode de gestion recoupe la structure de l'organisation. Chaque niveau de la structure, chaque centre de responsabilité s'orientent par objectifs et fonctionnent sur la base de normes productives acceptées ou négociées, au niveau de chaque groupe de travail.

Les sociétés d'assurances et les établissements bancaires, engagés dans ce processus de mise en place de contrôle de performance et de rentabilité, ont pour objectif la constitution d'organisations type «centres de profit». Au niveau des différents sous-ensembles productifs, cela supposerait l'émergence future de «chefs de produit», avec une double responsabilité, commerciale et productive. Elle devrait s'accompagner d'une centralisation des décisions au niveau des sous-ensembles centraux (ou déconcentrés).

Actuellement, les centres opérationnels, associés à un produit ou une gamme de produits, constituent plutôt «des centres de coûts», dans l'attente de devenir des sortes de «centres de profit», à l'exemple de l'industrie. Les difficultés liées notamment à l'immatérialité du produit, ralentissent la mise en place de ce nouveau mode de fonctionnement où chaque centre fournirait, en termes de performances économiques et de rentabilité, une information productive et financière partielle, susceptible d'être comparée et évaluée. Les résultats provenant des différents sous-ensembles opérationnels (auxquels seront joints les frais généraux des services communs) forment l'image économique globale de l'organisme.

C'est au niveau de la direction générale, instance de coordination, que sera élaborée la représentation totale de l'ensemble géré, à partir des éléments d'information collectés (ou réunis) par les services financiers et les services d'études de la direction. Un diagnostic des performances de chaque sous-ensemble par rapport aux programmes prévisionnels (objectifs) pourra ainsi être établi.

Disposant d'une représentation socio-économique et d'une connaissance quasi transparente de l'organisation et de ses performances, les organes de direction réuniraient les conditions nécessaires à l'élaboration d'une gestion prospective : stratégie (en rapport à la concurrence et à la législation en matière financière), et planification (procédure nécessaire pour préparer les changements concernant le lancement de nouveaux produits, la modification et la redistribution des moyens de production, le programme des investissements ...), à partir desquelles seraient fixés les objectifs, à plus ou moins long terme.

Sur la base de la confrontation des résultats des différents sous-ensembles aux objectifs assignés par le plan, seraient définis les nouveaux objectifs corrigés, comprenant les normes (standards) de performance et de rentabilité pour chaque division.

Ainsi, un contrôle de gestion et un contrôle budgétaire (actuellement, ces procédures sont en cours d'élaboration dans plusieurs banques et assurances) (19) devraient pouvoir établir un processus régulier de suivi (et de rectification) des performances et résultats, des niveaux les plus fins de la structure (unités de travail, services ou divisions) aux niveaux les plus larges.

La circulation des informations de gestion sera assurée par des systèmes centralisés (verticaux) et des systèmes secondaires entre sous-ensembles ou ensembles (horizontaux). Les premiers, en tant que systèmes principaux, canaliseront les informations émises au niveau des différents services et divisions, vers les instances centrales de planification et de direction. Rassemblées, analysées, ces informations fourniront une représentation globale des résultats de l'entreprise. Les systèmes secondaires constitueront quant à eux des circuits d'information, partiels et limités.

La multiplication prévisible des systèmes d'information internes devrait nécessiter la création prochaine de services d'information-communication, chargés de coordonner l'ensemble des systèmes d'information et de veiller à la cohérence des langages et concepts développés pour chaque système. Le rôle de ces services déployés jusqu'au niveau des centres de responsabilité, devrait excéder la simple transmission d'information pour constituer un moyen de réactivation des unités de travail, par la diffusion répétée des performances ou objectifs corrigés. Une émulation entre groupes de travail pourrait, de cette façon, être entretenue, sans recours à l'encadrement intermédiaire traditionnel.

(19) Mise en place de systèmes de comptabilité analytique ou de tableaux de bord budgétaires.

CHAPITRE 2

LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFORMATISATION

1. L'INFORMATISATION : UNE NOTION-CLÉ

Par ce terme, nous entendons les conditions et les modalités de prise en charge, par les entreprises, du processus de mise en œuvre et de développement des activités informationnelles (recueil, saisie, stockage, traitement, production nouvelle, transport, diffusion d'informations) assurées à l'aide de moyens automatiques (multiples outils logiciels et matériels relevant de techniques diverses : informatique, télématique ...).

Selon cette acception, la notion d'informatisation subsume tant les conditions matérielles et techniques qu'organisationnelles, les différentes parties prenantes (ou les acteurs) de ce processus comme les objectifs qui lui sont assignés.

Cette appréhension «élargie» de l'informatisation est apparue au cours du processus historique de prise en charge par les entreprises du phénomène d'automatisation. Elle tend à se substituer aujourd'hui à une notion plus restreinte, mais opportune et pertinente en son temps, à savoir : l'introduction dans les organisations de machines automatiques (telles que les ordinateurs) comme l'application de la technique informatique à des activités, à des postes de travail.

L'évolution de cette notion (ses variations) rend compte du développement effectif de l'automatisation dans les entreprises.

Les secteurs des banques et des assurances ont fait et font encore figure de pionniers en matière de traitement automatisé de l'information. Telle ou telle entreprise de l'un ou l'autre des secteurs briguera en toute légitimité le titre de «première» en : introduction de l'ordinateur, application du temps réel, croissance du réseau informatique (multiplication du nombre de terminaux), connexion des moyens informatiques et bureautiques etc. Ces secteurs par leur riche passé comme par leur présente évolution offrent donc un terrain privilégié pour l'observation et la compréhension du développement de l'informatisation.

2. LES ÉTAPES MAJEURES DE L'INFORMATISATION OU SES MODES DIFFÉRENCIÉS DE PRISE EN CHARGE

A travers l'ensemble des situations concrètes observées, différents modes d'informatisation actuellement pratiqués par les entreprises se dégagent. Nous avons cherché à les caractériser en idéaux-types. Trois modes ont ainsi été identifiés, correspondant à trois étapes historiques du processus d'informatisation, qui peuvent être datées comme différents moments d'un développement général (toutes situations concrètes confondues), ou particulier à une entreprise donnée. Chacune de ces étapes comme chacun de ces modes peut aussi rendre compte de la situation actuelle de certaines entreprises.

Si d'un point de vue général, les vingt/vingt-cinq ans d'informatisation dans les banques et les assurances peuvent être schématisés en trois étapes majeures et idéaux-types, les situations sont beaucoup moins tranchées d'un point de vue particulier. C'est ainsi que des éléments caractéristiques de différents modes peuvent coexister.

2.1. Un mode d'informatisation du passé, des origines au début des années soixante-dix

Cette étape est celle de l'apparition puis de la diffusion généralisée de l'ordinateur. Celui-ci est alors utilisé dans le domaine des tâches simples et répétitives, les travaux de masse portant tout particulièrement sur les données chiffrées.

Le traitement automatique de l'information à l'aide de l'ordinateur s'est substitué ainsi aux procédures manuelles ou précieusement automatisées avec la mécanique.

Cette première étape d'informatisation correspondit pour les entreprises à la forte augmentation du volume de leurs activités, à la fin des années soixante et au début de la décennie soixante-dix. Cette croissance s'est principalement appliquée, pour les banques comme pour les assurances, au marché des particuliers, avec des produits et des services de masse (phénomène de « bancarisation » des français, développement du crédit à la consommation et des contrats d'assurances standardisés, du type risque automobile). Il s'agissait, dans cette première phase, de la mise en place d'une informatique de masse au sens où elle se caractérisait d'une part par la juxtaposition d'applications (1) séparées, basées sur les procédures existantes, d'autre part par la centralisation des matériels informatiques et leur utilisation dans un service particulier (l'exploitation), par des personnels spécifiques.

La notion d'informatisation dans son acception restreinte est alors fort pertinente. Cette première informatisation s'est concrétisée par l'avènement d'un service constitué de spécialistes de la technique informatique : les informaticiens recrutés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise mais, dans un cas comme dans l'autre ayant statut et fonction comme tels. Les services informatiques sont alors les seuls maîtres de l'informatisation, ayant supplanté les unités d'organisation préexistantes. La technique informatique prime alors sur l'organisation. L'ordinateur et les procédures automatisées sont introduits dans les formes d'organisation existantes sans grand réaménagement préalable. L'organisation taylorienne prédominante persiste, voire se renforce (avec la parcellisation des tâches connexes et nouvelles en amont et aval de l'ordinateur et celle d'une population tout aussi nouvellement apparue : les utilisateurs d'informatique).

(1) Traitements informatiques des procédures.

Par ailleurs, cette notion d'informatisation au sens restreint du terme, est illustrée par la définition même des plans informatiques, axés sur le renouvellement des matériels et le listage des projets (2), accompagnés de leurs conditions financières.

Ce mode d'informatisation dit «du passé», en voie d'être actuellement dépassé — mais dont certains traits sont encore fortement présents dans les situations concrètes — peut être défini comme la mise en place d'une informatique «lourde», industrielle ou plutôt d'une informatique de production où priment la machine automatique (l'ordinateur) et la technique informatique.

Avec l'évolution rapide des matériels (compatibilité des unités centrales, abaissement des volumes machines et des coûts, accroissement de capacité des mémoires), comme avec la diversification des modes d'utilisation (exploitation en simultanée, multiprogrammation, temps réel), les innovations portent alors sur les possibilités d'augmentation de la productivité des traitements du système de production-ordinateur (3).

2.2. Un mode d'informatisation transitoire : les années soixante-dix

Une deuxième étape d'informatisation, dans le courant des années soixante-dix, peut être caractérisée comme transitoire au sens où apparaissent des ruptures significatives par rapport aux modes d'informatisation prévalant jusqu'alors, ruptures qui s'affirment et se développent actuellement. Mode transitoire aussi car émergent simultanément des diversités et des contradictions tendanciennes devant se résoudre à terme.

a) Caractéristiques essentielles de rupture

— Le système

A la juxtaposition des applications se substitue leur intégration, c'est-à-dire l'enchaînement automatique des procédures.

Un ensemble cohérent de fichiers de référence auquel se rapportent tous les traitements est mis en place, afin d'éviter les redondances, ainsi : un fichier centralisé de la clientèle. Il s'agit alors d'un système intégré où les données sont saisies une seule fois et transférées automatiquement d'un traitement à l'autre selon les besoins.

Ainsi, sur la base du compte d'un assuré, l'ensemble des contrats s'y rapportant est traité, toutes branches confondues ; de même pour l'ensemble des opérations à effectuer sur le compte bancaire d'un client.

— Le réseau

La mise en place de systèmes intégrés s'accompagne de la croissance des réseaux, de la multiplication du nombre des terminaux (et des divers outils de traitement automatique tels que les mini et micro-ordinateurs reliés aux unités centrales) dont l'usage est banalisé et de la généralisation de l'utilisation du temps réel et du télétraitement.

(2) Procédures à automatiser.

(3) La production de ces innovations s'organise dans un jeu dialectique entre les fournisseurs, c'est-à-dire les constructeurs, et le marché où les secteurs des banques et des assurances occupent une place prépondérante. Pour une analyse du développement des innovations en informatique cf. C. COSSALTER, G. DENIS, **L'informatisation des activités de gestion : mutations en cours et perspectives**, Dossier du CEREQ n° 33, Paris : Documentation française, mai 1982.

Les réseaux permettent la saisie, l'interrogation et le traitement de l'information à sa source c'est-à-dire là où elle est générée et utilisée. Grâce à eux, l'informatique se substitue aux transferts de pièces, limite les transactions et leurs délais d'exécution, accentuant ainsi la dématérialisation des procédures (4).

— En résumé

Ces ruptures s'expliquent par une double recherche de cohérence et de productivité (au sens d'une économie d'effectifs).

L'introduction de l'ordinateur et la mise en place d'une informatique de production dans les entreprises ont correspondu à une étape dans la poursuite d'objectifs de productivité. La généralisation des nouveaux modes d'utilisation des outils automatiques (avec le transfert chez les utilisateurs d'activités à l'origine informatiques telles que la saisie et le traitement des informations) et la tendance à la mise en place d'une informatique de gestion constituent une autre étape.

b) Tendances diverses et contradictoires

Cette seconde étape d'informatisation correspond aux possibilités d'association de l'informatique et des télécommunications c'est-à-dire la télématique, dont les conditions de réalisation sont assurées par la croissance et la fiabilité des réseaux : lignes spécialisées, privées ou publiques.

Mais cette association se pose en termes de concurrence, parfois de redondance, voire d'incohérence avec le développement autonome de la mini et micro-informatique (mini et micro-ordinateurs et divers matériels dits bureautiques).

Cette concurrence est entretenue d'un côté par le dynamisme conquérant des forces commerciales des constructeurs, de l'autre par les rapports antagonistes entre directions informatiques et utilisatrices. Ces dernières cherchent à se doter d'une informatique autonome : projet sous-tendu par des enjeux de pouvoir au sein des entreprises, mais aussi par les réponses négatives du service informatique interne aux demandes d'automatisation (5).

Il s'en suit une mise en place et un développement autonomes et peu coordonnés des moyens logiciels et matériels dans les services utilisateurs, en parallèle avec le système central.

Dans le même moment, au sein des instances informatiques s'opère un réaménagement des structures, des fonctions et des emplois, lié pour une part au développement de la technique informatique (évolution vers les fonctions système, télécommunications, réseau) et en majeure partie par la redéfinition des rôles des différents acteurs de l'informatisation dans l'entreprise (conduite bicéphale des projets d'automatisation informaticiens et utilisateurs - réémergence de la fonction organisation).

En fait à travers ces différents mouvements de transformation, l'informatisation devient autre. Se dessine la primauté de l'information sur l'informatique (méthode et outil). S'instaure la recherche de modes d'informatisation différents avec des défi-

(4) Par exemple la dématérialisation en banque de la monnaie où seule l'information sous forme d'un enregistrement de débit d'un compte circule entre le lieu de création du débit et le lieu d'imputation du compte débité, l'échange interbancaire, la compensation automatique et les transferts de fonds sans support papier au niveau international, par le réseau spécifique SWIFT.

(5) Par l'incompréhension des uns et des autres, la faible ou non-rentabilité des automatisations proposées, mais aussi l'engorgement des travaux au service informatique central.

nitions nouvelles de l'automatisation, des configurations de type matériel, logiciel et organisationnel, des réseaux informatiques et informationnels. Cette recherche se poursuit par des essais et des expérimentations.

Ce mode transitoire d'informatisation se rencontre actuellement dans de nombreuses entreprises, où l'on retarde certains projets dans l'attente des évaluations des « applications pilotes » en cours. Les choses semblent alors rester (pour un temps), ouvertes.

2.3. L'informatisation des années quatre-vingts

Il s'agit en fait du renouvellement des formes d'informatisation selon une tendance que nous essaierons de caractériser à partir des émergences observées dans les entreprises. Cette tendance confirme, en partie, les éléments nouveaux apparus dans le « mode transitoire » précédemment décrit, (d'où son nom).

a) L'extension de l'application de l'informatique

Les grands domaines d'activité (travaux de masse) ayant été investis, l'automatisation actuelle s'attache à des types de procédures plus restreintes en volume et en nombre, à fréquence plus faible de traitement. Elle s'étend ainsi sur des domaines plus complexes.

Dans le courant des années soixante-dix, la croissance des activités des banques et assurances s'est stabilisée, quant aux marchés jusqu'alors porteurs. Avec l'ouverture de nouveaux créneaux (extension des services vers les particuliers, vers la clientèle « entreprises », présence sur le terrain international), le marché est appréhendé aujourd'hui dans sa totalité et les entreprises sont ainsi très ouvertes à la concurrence. Leur développement économique se poursuit, avec comme objectifs le maintien sur les marchés existants et leur pénétration en profondeur par la diversification des produits et des services particularisés par types de clientèle.

Cette évolution s'accompagne :

- d'efforts accrus en matière de mercatique (connaissance et approche des marchés, conception des produits, conduite des politiques et des pratiques commerciales ...)

- d'activités nouvelles, notamment, pour les forces commerciales, la substitution au quantitatif (croissance des réseaux commerciaux, couverture territoriale) du qualitatif (prospection, démarchage, conseil aux clientèles) ;

- d'activités plus complexes axées sur l'appréhension et la gestion des risques inhérents aux moments (actuels) de transformations rapides (voire permanentes) ; risques pour les entreprises des secteurs concernés comme pour leurs clientèles.

Compte tenu des activités antérieures des entreprises, des marchés figés, du contexte général caractérisé par l'instabilité et l'incertitude, les évolutions actuelles et virtuelles s'appuient notamment sur une nouvelle maîtrise de l'information (recherche, production, traitement). La gestion de celle-ci passe par la généralisation de l'informatique comme l'autorisant plus expressément.

b) La mise en place de systèmes d'information comme moyen de gestion

Dans la poursuite d'une logique de l'établissement d'applications intégrées, les entreprises tendent à mettre en place des systèmes d'information. Plusieurs définitions de ces systèmes peuvent être proposées selon leur niveau d'efficacité :

- ensemble des moyens permettant aux responsables d'une entreprise de la piloter ;
- ensemble des informations permettant de prendre une décision.

Il s'agit toujours d'un ensemble cohérent permettant de fournir, au moment voulu, aux divers participants à la conduite de l'entreprise (participants à divers niveaux dans les structures et les fonctions) les informations pertinentes en vue d'actions, de décisions. La mise en place de systèmes d'information a pour objectif de répondre à la nécessité croissante dans les entreprises de disposer d'informations de plus en plus nombreuses, fiables, pertinentes, structurées et d'accès facilité.

Ce recours aux systèmes d'information s'inscrit dans une évolution globale des entreprises où, à un niveau centralisé, elles mettent en œuvre une planification à long terme traduisant leurs politiques. A des points décentralisés, à l'aide des techniques de gestion, des objectifs spécifiques sont définis à court terme pour les différentes fonctions : création et innovation en termes de production, d'organisation, de gestion du travail et des personnels.

D'une part ces techniques de gestion assurent le positionnement de l'entreprise par rapport à ses objectifs généraux (contrôle), d'autre part elles permettent l'actualisation permanente des données économiques et sociales (de l'entreprise et de son environnement) nécessaire à la planification : « remontée » d'informations et production informationnelle liées aux variations internes de l'entreprise et de son environnement. Ces nouveaux moyens de gestion s'exercent par la mise en place de systèmes d'information généraux et partiels qui prennent alors une part prépondérante dans le processus généralisé d'utilisation de l'informatique appliquée à la gestion propre de l'entreprise.

Dans ce développement, la machine automatique et la technique informatique ne sont plus seulement des moyens de saisie-stockage-traitement rapides et fiables des données mais des supports logistiques fournissant en temps réel, à chaque utilisateur concerné, les informations nécessaires à l'action, à la décision. Cette tendance se remarque dans différents champs d'activités des banques comme des assurances, et à différents niveaux. Qu'il s'agisse par exemple :

- de la gestion du personnel et de l'organisation du travail : mobilité sur période courte avec affectation des effectifs (répartition des personnels « dégaqués » ou « volants » (6) définie à partir des tableaux de bord — résultats d'activités émis automatiquement — pour les différents services ou agences bancaires ; gestion des carrières et des postes sur longue période ;
- de la gestion commerciale : donner la possibilité aux personnels de différentes unités d'accéder directement à toutes les informations sur les clients ; fournir aux utilisateurs commerciaux des résultats de gestion, sortis à partir d'une base informatisée large, afin d'établir, par exemple, un profil de clientèle locale ou régionale, ci-

(6) Nous reviendrons sur ces pratiques de gestion dans la seconde partie de ce rapport.

ble d'une campagne de prospection publicitaire d'une agence bancaire, ou d'un suivi de portefeuille (rapport gains-contrats / coûts-sinistres) pour un produit d'assurance.

Ainsi se poursuit la mise en place, à différents niveaux des entreprises, d'une informatique de gestion liée au développement des fonctions de contrôle, gestion et *marketing* ayant pour support l'analyse des résultats d'activité à partir des fichiers informatisés.

Cette informatique de gestion (renouvelée) assure une meilleure connaissance des activités et des résultats (comme de leurs conditions et de leurs modalités de mise en œuvre) ainsi qu'une certaine transparence interne de l'entreprise. Elle intègre des gestions portant sur des fonctions diverses : productive, administrative, comptable, financière et ressources humaines.

Mais la mise en place de systèmes d'information (base de réalisation d'une informatique de gestion élargie), comporte des difficultés dans maintes situations concrètes : l'isolement des domaines d'application, la variété des informations et de leurs sources, leur fréquence d'actualisation et de traitement, la multiplicité des terminologies utilisées dans une même organisation, la diversité et la redondance des fichiers existants. Pour être effective, cette mise en place doit assurer : l'interconnexion des fichiers (au moins en fichiers liés, au mieux avec des bases de données), l'unicité de la saisie des informations (en un seul point et en une seule fois), la création d'un dictionnaire de la terminologie commune à l'entreprise.

On comprendra que dans cette perspective, les entreprises connaissent des rythmes de développement divers.

c) Informatique et bureautique

La concurrence qui apparaît encore dans les entreprises entre grande informatique, liée à la télématique, et mini-micro informatique (dont la bureautique) semble se résoudre dans une intégration de l'une et de l'autre dans un système et dans un réseau. En revanche, perdurent les problèmes concernant les modalités de liaison (en continu ou en discontinu), les niveaux «d'intelligence répartie» c'est-à-dire l'initiative et l'autonomie dans la définition et la tenue des fichiers, comme dans le traitement des informations.

La coexistence ou l'intégration à terme des différents moyens et outils de traitement automatique de l'information semble s'organiser comme suit : la mini-micro informatique, (comme la bureautique), est un développement de l'informatique existante. Elle permet son extension vers de nouveaux domaines d'activité. Elle prend en charge ce qui n'a pas été investi par l'informatique lourde pour des raisons de rentabilité et d'efficacité. Elle traite le résiduel de l'informatique industrielle (traitements répétitifs, nombreux, standardisés) : les tâches et les opérations requérant plus de souplesse. De fait, la gamme des matériels des constructeurs (fort nombreux et présents sur le marché) correspond à des champs d'activité non, ou peu abordés par la grosse informatique.

Dans cette situation, les entreprises poursuivent des expérimentations en grandeur réelle sur des applications et des populations pilotes.

Mais compte tenu des objectifs de cohérence assignés, un système intégré des divers types d'informatique se met déjà en place dans certaines situations concrètes, et peut être défini par la combinaison du traitement des données, du texte, de l'impression graphique et même, à terme, de l'image et du son.

Actuellement, la distinction opérée de manière courante entre informatique et bureautique notamment, tient plus aux objets traités qu'aux techniques de traitement (à une technique informatique ne s'oppose pas une autre qui serait spécifique à la bureautique) et à leurs lieux particuliers de traitement, non touchés jusqu'à présent par l'informatique lourde.

Ainsi, on attribue à l'informatique le traitement des données «dures», codifiables, quantifiables, au contenant et au contenu structurés. A la bureautique s'apparente alors, par opposition, celui des données «molles», non codifiables, qualitatives, au contenant structuré mais au contenu libre.

En fait l'opposition et la diversification s'opèrent sur l'objet traité et les fonctions des outils. Et si actuellement, coexiste l'opposition entre moyens informatiques et bureautiques, c'est parce que divers matériels *stand alone* subsistent sur le marché (7), et que perdurent dans les entreprises les structures correspondantes (fonctions, services et postes de travail).

Ainsi, on verra coexister séparément dans les entreprises :

- une informatique lourde, dite industrielle (nous dirions plutôt gestionnaire de données), axée sur les traitements de masse pour l'ensemble de l'organisation et permettant des économies d'échelle ;

- une informatique légère, comme la bureautique, pour des procédures se prêtant peu (coût élevé) à la standardisation et à la normalisation des traitements, telles que la production de contrats de crédit ou d'assurances sur mesure, la constitution d'un «mailing» ou, plus spécifiquement, l'élaboration des rapports d'inspection où des conseils d'administration, des bilans sociaux ...

Mais, de plus en plus souvent, on rencontre dans les entreprises la tendance à l'intégration, ainsi lorsque les applications bureautiques utilisent les mêmes fichiers que l'informatique (ou les fichiers dits informatiques) et s'enchaînent à partir des applications d'informatique de gestion.

De plus, certaines entreprises cherchent à faire de la bureautique (au sens d'une informatique souple et élargie au niveau des différentes unités de travail) avec des outils informatiques aménagés à cet effet (terminaux clavier-écran-imprimante banalisés supportant des fonctions diverses pour le traitement d'informations «dures» et «molles»). Il s'agit alors de terminaux multi-fonctions pour la consultation, la saisie, le traitement, le stockage d'information et de fichiers, la recherche de documents l'échange de courrier entre les sites centraux de l'entreprise et ses sites extérieurs (et avec l'environnement équipé à plus long terme).

A titre d'exemple, à partir d'un terminal banalisé, voici une application bureautique dans les assurances pour une procédure de sinistre :

- saisie de l'évènement sinistre ;
- déclenchement automatique d'une lettre d'accusé de réception au client composé de paragraphes stockés en mémoire et appelés par le rédacteur ;
- enchaînement automatique d'une recherche de l'expert compétent ;

(7) Dans leur logique commerciale, les constructeurs proposent des gammes diversifiées planifiant l'obsolescence des matériels dans les entreprises et gérant leur substitution.

- édition automatique des lettres au client et de missionnement à l'expert.

Cette application «bureautique» est alimentée par les fichiers informatiques et les alimente.

Ainsi l'opposition ou la concurrence actuelle entre informatique et bureautique — outre les enjeux commerciaux (marché porteur pour les différents prestataires de services : constructeurs et SSCI), les enjeux de pouvoir (entre les instances informatiques, les directions utilisatrices recherchant une autonomie et les organisateurs se voulant les nouveaux «bureauticiens») — supportent des projets et des enjeux bien plus larges ayant trait à la restructuration des fonctions et des emplois dans les entreprises — restructuration qui fait l'un des objets de la seconde partie de ce rapport —.

d) Centralisation et décentralisation

Ce thème a constitué le cœur de maints débats au cours des années soixante-dix. La concurrence entre informatique lourde associée aux télécommunications (télématique) et mini-micro informatique (comme la bureautique) les a prolongés, réactifs.

L'actuelle mise en place de systèmes dits «ouverts» par leurs multiples possibilités de connexions et en même temps de déconcentration des moyens matériels et logiciels ne doit pas occulter la permanence (ou l'établissement) d'une centralisation, par le fait même qu'il s'agit de systèmes, c'est-à-dire d'ensembles d'éléments, de points, de postes liés. Ce qui autorise la recherche de cohérence, d'homogénéité, de transparence.

Rappelons, par ailleurs, que ceci n'empêche aucunement une évolution vers la mise en œuvre de moyens logiciels et matériels décentralisés, c'est-à-dire la mise à disposition pour chaque service ou unité de son propre système sans passer par l'intermédiaire d'un service informatique centralisé (d'études ou d'exploitation).

Cette répartition des ressources informatiques (matérielles et logicielles) assure à chaque unité les moyens d'assumer ses objectifs particuliers sans dépendance obligatoire et contraignante aux ressources centrales. Ceci autorise la décentralisation des prises de décision à des niveaux intermédiaires voire élémentaires, une diminution des temps d'exécution et procédures ainsi qu'une optimisation des conduites d'actions commerciales.

Vis-à-vis de ce problème actuel et très concret de la centralisation et de la décentralisation, les entreprises semblent s'engager dans la voie d'un compromis ou d'une moyenne entre centralisation et déconcentration avec la diversification et la répartition des ressources informatiques en matière d'outils, de possibilités de constitution et de stockage de fichiers, de traitements d'informations en local (c'est-à-dire en un lieu organisationnel donné — un service, une unité — dans un réseau). En fait, il s'agit là d'une tendance à l'établissement d'une informatique répartie sous surveillance dans un réseau centralisé ou en d'autres termes, de l'évolution vers des indépendances limitées par l'interdépendance selon une logique inhérente au système et au réseau.

Le problème qui se pose alors est celui du niveau de la décentralisation (répartition) de «l'intelligence» (logiciel, possibilités effectives de stockage et de traitement en local). Il se pose dans le cadre des définitions des architectures de systèmes et de réseaux tant informatiques qu'informationnels. Il s'inscrit donc dans les objectifs des entreprises en matière de restructuration des fonctions, des services et des emplois.

e) Réseau informatique et réseau informationnel : support de transformation et de développement

L'évolution actuelle du traitement automatique de l'information (informatique ou bureautique) s'appuie sur celle des réseaux. Leur mise en place n'est pas nouvelle. Elle a assuré, dans les années soixante-dix, l'évolution du temps réel et du télétraitement, l'usage généralisé des terminaux. Actuellement se poursuit et s'amplifie le mouvement de transformation qu'ils supportent.

Les réseaux, en effet, autorisent la déconcentration des moyens d'automatisation vers les utilisateurs finaux (emplois de non-informaticiens), l'interconnexion des matériels et des applications, le développement du temps réel et du télétraitement. Ils permettent de réduire, ainsi, les temps et les distances (exemple : siège/établissements régionaux et locaux/réseaux commerciaux, prestataires/clientèles ...) en alliant centralisation et déconcentration.

De manière générale, les réseaux informatiques et informationnels assurent la cohérence et l'homogénéité de l'information, la réduction du nombre des traitements – et des tâches annexes en amont et aval –, le réagencement des grandes fonctions de l'entreprise, l'intégration des services et des activités permettant une refonte et une rationalisation des circuits de traitement et de transport de l'information, une dématérialisation des procédures et une réduction des effectifs.

Plus particulièrement, ils sont le moyen pour les entreprises de réaliser certains objectifs de restructuration. Ainsi dans les assurances, les liaisons informatiques directes entre les sièges des compagnies et les agences générales rendent possibles, d'une part, le transfert d'activités (dégagement des activités banalisées du siège vers les agences et donc prise en charge des transactions à la source), d'autre part une intégration plus forte des réseaux commerciaux.

En effet, l'informatisation des agences en liaison avec les compagnies permet l'initialisation des opérations à la source pour les procédures de production de contrats (émission) et de sinistres, l'optimisation du rapport à la clientèle (par interrogation en temps réel des fichiers centralisés : indication immédiate et exacte des tarifications), la prospection commerciale (aide à la conduite d'actions commerciales et de *marketing*), le resserrement des objectifs de gestion (gestion immédiate de la comptabilité de l'agence, suivi de la rentabilité des affaires).

De façon semblable les réseaux renouvellent les rapports entre les entreprises et leurs clientèles : nouveaux partages et transferts d'activités des unes aux autres.

D'un point de vue différent, ils s'inscrivent dans des pratiques de conquête commerciale et sous-tendent la production de services nouveaux. Ainsi, dans les banques, se développe une utilisation massive par la clientèle (particuliers ou entreprises) des possibilités de la télématique.

Ceci notamment, pour les particuliers, avec la généralisation de l'usage des D.A.B. (distributeurs automatiques de billets), suivis aujourd'hui par les G.A.B. (guichets automatiques de banque) et les T.P.V. (terminaux points de vente, encore pour la plupart expérimentaux), les cartes de paiement et, pour l'avenir, des systèmes installés chez les particuliers (banque à domicile) tels les systèmes *vidéotex*.

Ces systèmes et outils offrent différentes possibilités de libre-service, déplaçant l'activité du prestataire vers le client.

Les D.A.B. et les G.A.B. opérationnels se multiplient, ce qui permet une

récupération du temps de travail des guichetiers pour l'activité commerciale. Les T.P.V. sont en expérimentation pour le long terme. En effet, le coût du traitement des chèques progressant continuellement (notamment avec la départementalisation de la compensation), ces expériences s'inscrivent dans des projets à plus longue échéance sur les nouveaux moyens de paiement.

Pour les clientèles d'entreprises, les relations avec les banques s'établissent quotidiennement soit par des transferts de supports informatiques (dont les moyens de lecture sont installés dans les agences) soit directement par télé-transmission. Ces liaisons entre les banques et les entreprises existent ainsi sur l'ensemble du territoire français et avec l'étranger pour les filiales des entreprises.

De même, diverses applications informatiques et services nouveaux sont offerts par les banques à leur clientèle. Pour les particuliers : prélèvements et virements automatiques, gestion du budget familial, conseils financiers en matière d'épargne et d'investissement (SICAV), fonds communs de placements (FCP). Pour les entreprises : gestion de trésorerie, des comptes-clients et fournisseurs, gestion financière et comptable, conseils en matière d'analyse des risques industriels et commerciaux, de minimisation des coûts financiers, de choix d'investissement ... Les conseils aux investisseurs, notamment, sont ainsi largement assumés par l'informatique : gestion et comptabilisation de portefeuilles (traitement dès le lancement des ordres par les investisseurs), élaboration d'outils d'analyse du marché (taux moyens, variations des cours ...).

En fait, le développement de ces nouveaux services informationnels a pour support les bases de données, (systèmes d'information structurés), les réseaux informatiques et télématiques (distribution immédiate auprès des clientèles). Cela permet un rapprochement entre les prestataires de services — serveurs d'informations — et les clients avec la suppression subséquente des intermédiaires. Ainsi s'organise une nouvelle configuration des relations prestataires - clientèles. Elle vise l'optimisation des activités commerciales, la rationalisation de la prospection, la «fidélisation» de la clientèle, et finalement l'amélioration de la productivité bancaire par abaissement des frais généraux.

Dans le domaine des assurances, cette évolution de la production de services informationnels semble actuellement beaucoup moins riche et prépondérante.

f) Renouvellement des instances

La mise en œuvre de ce nouveau mode d'informatisation s'accompagne de transformations dans les instances de prise en charge. Elles se concrétisent par :

- l'élaboration, au plus haut niveau de l'entreprise, de schémas directeurs (se substituant aux plans informatiques précédemment axés sur les matériels, le renouvellement de configurations informatiques, le calendrier des projets ...) englobant tant les évolutions techniques et matérielles (conception des architectures des réseaux), que les transformations organisationnelles et ergonomiques (au sens large) : restructuration des services, nouveaux postes de travail, plans de formation ;

- la création d'instances de concertation entre les différentes parties prenantes de l'informatisation, qui assument à différents niveaux l'établissement du schéma directeur, son actualisation permanente, la mise en place des projets dans les services.

Une instance-type de concertation peut être schématisée comme suit :

- Niveau 1 : définition du schéma directeur d'organisation et d'informatique. Adoption chaque année d'un plan glissant à moyen terme. Y participent : la direc-

tion générale, la direction de l'organisation et de l'informatique, les représentants des directions utilisatrices.

— Niveau 2 : arbitrage et actualisation. Avec des participants des mêmes directions mais de niveaux moins élevés.

— Niveau 3 : spécification des projets par des groupes-comités de projets, constitués d'informaticiens, d'organiseurs et de représentants des directions ou des services utilisateurs.

Pour la mise en place des projets selon des démarches dites *participatives*, les rapports entre les informaticiens et les utilisateurs sont très formalisés et respectent une méthode de conduite de projet (« maison » ou adaptée d'une méthode théorique). Ils n'affectent qu'un certain niveau d'utilisateurs (les responsables de services ou d'unités). Mais dans cette démarche participative des relais s'instaurent de manière plus ou moins informelle (correspondants informatiques, assistants utilisateurs, groupes de réflexion *ad hoc*) auprès des différentes cellules de travail concernées.

Des réflexions sur les évolutions dites *bureautiques* accompagnent ces divers comités. Elles portent sur l'étude des activités de l'ensemble des secteurs de l'entreprise, la mesure et la caractérisation des flux informationnels sous leurs différentes formes. Et elles se poursuivent par des projets portant sur la définition des postes de travail (poste multifonction piloté à partir d'un terminal).

Au delà des applications pilotes et des expérimentations, les décisions en matière d'architecture des réseaux et des systèmes informatiques et informationnels, de structuration des traitements, sont prises au sein des directions de l'organisation et de l'informatique, celles-ci ayant intégré la fonction organisation. Ces directions évoluent d'ailleurs vers la prise en charge de nouvelles fonctions : de l'informatique vers l'information et l'organisation. Les services informatiques ont été et sont encore le terrain de certaines transformations dans leur propre organisation et activité.

Il en est ainsi notamment pour l'exploitation, avec la baisse constante des effectifs liée, d'une part, à l'accroissement de l'automatisation dans la réalisation des procédures d'exploitation (8), d'autre part au transfert de certaines activités chez les utilisateurs. Les emplois en exploitation sont recentrés, du fait du développement du réseau et du télétraitement, sur leur gestion et leur contrôle. Les évolutions et la complexification des systèmes et des réseaux informatiques ont par ailleurs suscité des appels de compétence en matière de recherche et d'études de configurations informatiques, de conception d'architectures de réseaux. Se sont ainsi accrus les activités et les emplois sur des fonctions-systèmes.

Pour les services informatiques, les transformations les plus importantes apparaissent dans les fonctions d'études. Là, le partage des responsabilités et de la mise en œuvre des projets entre informaticiens et utilisateurs se renouvelle dans le sens d'une plus large prise en charge par ces derniers. Des déplacements d'instances s'opèrent ainsi, soit par l'intégration d'équipes d'informaticiens et d'organiseurs au sein d'unités dites *utilisatrices*, soit par la maîtrise des projets par des utilisateurs (en tant que chefs de projets) avec des équipes d'informaticiens (analystes, analystes-programmeurs, programmeurs) situées dans le service informatique. Dans ce service, la structuration des cellules d'études par projets prédomine et renforce leur orientation plus fonctionnelle ou plus informationnelle qu'informatique.

(8) Tout particulièrement dans les grandes banques.

Les nouvelles instances ayant charge de l'informatisation ne sauraient ainsi être assimilées au seul exercice de la technique informatique (9). C'est la fonction organisation qui prévaut dans leur mise en place. Ceci apparaît comme une résurrection au regard des premiers modes d'automatisation ou plutôt comme une régénérescence liée aux objectifs actuels de l'informatisation (réagencement des grandes fonctions de l'entreprise, intégration des activités, restructuration des services et des postes de travail dans le cadre de la mise en œuvre de systèmes informatiques et informationnels renouvelés).

(9) Les transformations des activités des informaticiens qui ne font pas l'objet de ce rapport ont été analysées par le CEREQ. Cf. C. COSSALTER, G. DENIS, *op. cit.*

3. UNE FORME NOUVELLE D'INFORMATISATION : UN CHANGEMENT DE PERSPECTIVE

Les pages précédentes ont été organisées du point de vue d'un constat de la situation actuelle — avec ses différenciations internes — et d'une évolution historique.

Le recours à des descriptions factuelles était nécessaire pour mettre en évidence les variétés de modes d'informatisation pratiqués concrètement et les ruptures qui ont pu et peuvent encore s'établir aujourd'hui dans le processus de généralisation de l'informatisation. Nous avons, alors, essayé de mettre l'accent sur le sens sous-tendant ce développement comme sur les objectifs qui lui étaient assignés dans les entreprises. A partir de là, certaines questions restent à évoquer.

De manière liminaire et triviale, nous dirons que l'informatisation n'est plus ce qu'elle était. En effet, du point de vue des objectifs qui lui sont assignés, il y a passage d'une informatique de production, axée sur les traitements de masse et répétitifs, à une informatique de gestion qui concourt à l'intégration des gestions de production, administrative, comptable, financière et des ressources humaines. De l'une à l'autre, il y a passage et non substitution. Le passage est englobant. En effet, l'informatique de production perdure en tant que gestionnaire de données tandis que se développe l'application de l'informatique (avec de multiples moyens matériels et logiciels) à des activités et à des tâches de plus en plus diverses. Ainsi, du point de vue de l'informatique — c'est-à-dire de l'utilisation des méthodes et des outils de la technique informatique — il n'y a pas substitution d'une informatique à l'autre (10) mais prolongement, élargissement de l'une à l'autre. L'application de l'informatique, sous de multiples formes, va se développant, se généralisant dans les entreprises.

En revanche, s'exerce une substitution (au sens d'une différenciation radicale) dans les modes d'informatisation c'est-à-dire dans les conditions et les modalités de la prise en charge par les entreprises du processus de mise en œuvre et de développement des activités informationnelles (recueil, saisie, stockage, traitement, production nouvelle, transport, diffusion des informations) à l'aide des moyens automatiques. Il y a substitution d'un mode d'informatisation à un autre.

Tandis que les premières informatisations portaient sur des objets parcelaires (procédures) et s'organisaient en projets séparés et déconnectés des problèmes organisationnels (ces derniers n'étant abordés, appréciés qu'en termes de conséquences), les nouvelles informatisations sont le moyen d'assumer les objectifs généraux que se définissent les entreprises en matière de gestion de la production commerciale, du travail et des personnels. Ainsi elles concourent à la réalisation de ces objectifs pour la restructuration des fonctions, des services et des emplois. Ce renouvellement de l'informatisation paraît participer d'une évolution des entreprises vers une nouvelle et autre prise en charge du traitement de cette matière première privilégiée qu'est l'information.

Ce mouvement de transformation conduit à réexaminer le problème dit *technologique*, qu'il s'agisse soit de la relation technologie et travail, soit du rapport entre choix technologique et organisationnel, posé en termes dichotomiques. Ne devrait-on pas abandonner, ou tout du moins relativiser, la technologie informatique (multiforme) intégrée à divers matériels et logiciels pour appréhender, approcher l'information

(10) Nous évacuons ici les problèmes liés aux substitutions d'innovations techniques.

dans sa production, sa gestion ? Ceci engagerait à revoir les questions que l'on se pose habituellement quant à la population dite *des utilisateurs d'informatique*.

Dans ce changement de perspective, qui s'opère actuellement, les utilisateurs sont ou deviennent des producteurs, des gestionnaires d'informations, à l'aide — le cas échéant — de moyens informatiques.

Cette proposition conduirait alors à se focaliser désormais — du point de vue de la compréhension du phénomène — autant ou sinon plus sur l'information que sur l'informatique. Privilégier le premier terme de cette dichotomie déboucherait sur des changements de perspective (et de prospective) sur de nombreux problèmes, et notamment celui de la formation.

SECONDE PARTIE

TRAVAIL ET GESTION DU TRAVAIL

INTRODUCTION

Dans les entreprises, se développe une tendance à «l'approche système». Au mode de fonctionnement consistant à ne considérer qu'un seul élément à la fois, se substituent des pratiques visant à l'optimisation de l'ensemble des facteurs, qu'ils soient financiers, commerciaux, technologiques, organisationnels ou afférant aux ressources humaines, ceci au regard et en accord avec les changements intervenant dans l'environnement des entreprises.

Dans le cadre des mises en place de politiques de planification, les entreprises doivent tendre à anticiper leurs évolutions et leurs stratégies et prévoir notamment le développement de leurs ressources humaines. Le facteur personnel en effet, apparaissant comme un élément essentiel de rigidité, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines deviennent un élément primordial dans la recherche de flexibilité (1).

Précédemment, nous avons tenté de rendre compte des transformations actuelles dans l'imbrication de ces différents facteurs en relativisant l'élément technologique. Dans cette seconde partie, l'analyse précise les pratiques de gestion du travail et des personnels tout en les rapportant aux évolutions plus générales se poursuivant dans les secteurs concernés.

Les entreprises des secteurs concernés ont longtemps fonctionné à base «d'emplois de masse» (2). Aujourd'hui, ces derniers sont, pour des pans entiers d'activité, en voie de raréfaction voire de disparition. Il s'ensuit la présence de larges réserves en personnel sans possibilité effective de licenciement du fait, en partie, de l'existence de conventions collectives protectrices. Ceci détermine des contraintes institutionnelles et sociales très fortes en matière de gestion des ressources humaines.

Tandis que s'observe l'obsolescence de certaines activités et de certains emplois dits «de masse», émergent en revanche des appels de compétences envers des spécialistes en risques industriels, technologiques ou socio-économiques (et non plus simplement financiers ou commerciaux), ou en matière de spécialités trans-sectorielles telles que l'informatique, l'organisation, le *marketing* (3).

(1) Cf. à ce propos : R. REIX, *La flexibilité de l'entreprise*. Paris : Cujas (coll. «Gestion 5»), 1979 ; D. WEISS et P. MORIN, *Pratique de la fonction personnel : le management des ressources humaines*. Paris : Éditions d'organisation, 1982.

(2) C'est-à-dire les emplois existant en grand nombre et dont l'administration ou actuellement la gestion s'opère en termes de populations larges : la population des agents administratifs, des guichetiers, des rédacteurs ...

(3) Pour un rappel du développement des activités, voir la première partie de ce rapport. Standardisation des produits et dématérialisation des procédures. Développement des risques lourds et de nouveaux services dans un contexte de concurrence vive où les entreprises cherchent à se différencier. Approche marketing nouvelle dans la profession, création des cellules d'innovation en matière de produit, de technique et d'organisation.

Il s'agit là de recrutements effectifs ou souhaités à des niveaux plus élevés que par le passé : niveau cadre c'est-à-dire le baccalauréat plus quatre années d'enseignement supérieur minimum, avec une tendance à embaucher plutôt des diplômés de grandes écoles.

Aussi tout se passe aujourd'hui comme si les banques et les assurances avaient à combler un déficit en cadres et que s'opérait un déséquilibre quantitatif et qualitatif entre les personnels existants (jeunes dans leur majorité par l'effet des recrutements très importants des périodes d'expansion) et le renouvellement en ressources humaines recherché. Dans cette situation les entreprises concernées ont mis en place :

- d'une part, des pratiques et des techniques de gestion des personnels à base de prévisions avec des essais d'application de certains modèles de gestion prévisionnelle, permettant d'analyser l'ensemble des risques d'une prise de décision, son opportunité et sa faisabilité. Ces techniques s'exercent à l'aide des outils informatiques et s'appuient sur des systèmes d'information concernant le personnel sous ses différents aspects ;

- d'autre part, des restructurations des fonctions, des services et des emplois en jouant, là, sur le facteur organisationnel. Ce phénomène s'insère dans la logique actuelle de l'informatisation (cf. Première partie, chapitre 2).

La banque et l'assurance semblent ainsi exemplaires pour l'observation de ces deux aspects de la gestion des ressources humaines. Si le premier aspect apparaît aujourd'hui, au-delà des discours et des projets des directions d'entreprises, n'en être, d'un point de vue pratique, qu'à ses balbutiements, le second est déjà assez largement réalisé dans les situations concrètes.

Nous nous attacherons, dès les prochaines pages, à rendre compte de ces transformations des formes de travail à travers les structures, les organisations et les postes de travail en liaison avec l'utilisation généralisée de l'informatique. Puis nous tenterons d'évoquer de manière formalisée les diverses pratiques et techniques émergent aujourd'hui dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 1

NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

1. LES NOUVELLES STRUCTURES

Au regard des structures antérieures, elles se particularisent par l'intégration des différentes phases de traitement d'une procédure ou d'un produit dans un même lieu organisationnel et en un regroupement professionnel.

Il s'agit, ainsi, d'une restructuration des services préexistants, basés sur des tâches spécialisées et parcellisées. L'unité d'intégration se trouvera être un ensemble large (ou élargi) de tâches se référant à :

- un produit ou un service, une ligne de produits ;
- un créneau de clientèle ou un marché.

Dans les entreprises s'observe, ainsi, une tendance à la mise en place de structures centrées, par exemple :

- pour l'assurance : sur des produits tels que les contrats automobiles ou multirisques habitation ou plus largement les risques des particuliers. Ou sur un marché tel celui des particuliers, des entreprises ou des associations etc. Ces structures regroupant toutes les étapes de traitement s'y rapportant (production, gestion, administration, sinistres) ;

- pour la banque : sur des produits ou des services tels que l'ensemble des opérations avec l'étranger ; ou un marché, tel celui des particuliers.

Le principe de restructuration est celui d'une gestion intégrée, du niveau le plus élémentaire, un compte client, au niveau le plus large, un marché. Au sein des entreprises, cette mise en place évolue généralement d'une intégration d'un produit ou d'un service à un créneau ou un marché. En effet, le premier moment de l'intégration permet la formation des personnels. Il s'agit, alors, d'une formation sur le tas, par osmose et amalgame, une auto-formation au sein d'une cellule d'activité où chaque détenteur de compétences particulières et limitées les transmet à l'ensemble du groupe, lors du travail effectif.

Ces nouvelles structures ou ces nouvelles unités élargies de travail sont pilotées par des responsables de produits ou de marchés. Ces derniers doivent posséder la connaissance précise d'un marché plus ou moins limité, veiller à son développement, son optimisation, son adaptation à l'environnement (les attentes, les rejets).

Du point de vue des activités, la mise en place des structures s'inscrit dans une évolution des entreprises vers des objectifs de conquête commerciale, de l'occupa-

tion de nouveaux débouchés dans une période de concurrence vive. Ainsi ces structures illustrent et matérialisent l'approche *marketing* apparue récemment dans ces secteurs.

D'autre part, avec l'accroissement de la concurrence, les entreprises recherchent l'amélioration de leur appareil de distribution, renouvellent les relations entre les sièges et les réseaux commerciaux, pour une pénétration plus large et plus profonde des marchés. Pour cela, elles opèrent un relèvement des niveaux de compétence des unités organisationnelles décentralisées, c'est-à-dire au plus près des clientèles, sur le terrain. Ainsi s'observe une décentralisation des compétences à des niveaux élémentaires tels que les agences commerciales bancaires et d'assurance (en rapport direct avec les clientèles) et à des niveaux intermédiaires tels que les directions (de groupes) régionales ou départementales, dans la banque comme dans l'assurance.

Si les objectifs généraux en matière de production, gestion et commerciale sont définis au niveau central, ils sont affinés et aménagés à des niveaux décentralisés en vue de leur application.

Cette restructuration provoque la mise en place de multiples petites unités-entreprises avec un ou plusieurs responsables. Ce renouvellement du rapport entre les centres et la périphérie dans une logique de décentralisation des compétences est sous-tendu et autorisé par le développement de l'informatisation qui permet avec les systèmes et les réseaux informationnels et informatiques un suivi permanent de la périphérie par le centre, une «liberté surveillée» (1).

(1) Cf. première partie, chapitre 2.

2. LES NOUVELLES ORGANISATIONS

Dans les précédents chapitres de ce rapport, nous avons employé le terme d'organisation dans un sens large pour évoquer les structures globales des entreprises et leurs évolutions. Dans cette seconde partie, qui s'attache à l'analyse des transformations s'opérant dans les formes de travail et le contenu des emplois, le terme d'organisation est compris à un autre niveau : celui des modalités de la réalisation des activités, du travail par les différents personnels.

Les nouvelles organisations se particularisent par une propension au développement et à la coexistence de divers modes de travail et donc par l'abandon d'une organisation-type et même par l'absence de ce que l'on peut nommer traditionnellement : organisation.

En effet, l'actuel mode d'organisation — au sens de l'agencement des personnels les uns par rapport aux autres dans la réalisation des activités — peut être défini par les termes de mobilité et de fluctuance. Les nouvelles organisations n'ont pas de permanence dans leurs formes et c'est en ce sens que nous parlons d'absence d'organisation en l'acceptation classique du terme.

Elles reposent sur (ou supportent) une plus ou moins large polyvalence des personnels : polyvalence individuelle ou collective.

Dans les entreprises s'observe le passage par une polyvalence de groupe en tant que moment d'adaptation aux nouvelles structures. Moment de formation ou d'auto-formation des personnels à une polyvalence individuelle apparaissant, au niveau des discours et des pratiques mises en œuvre, comme l'objectif à terme pour une permutableté des personnels au sein d'une cellule ou d'une unité de travail.

Ces organisations mobiles et fluctuantes sont adéquates aux nouvelles structures et aux objectifs qui leur sont assignés. Elles participent ainsi à la recherche de flexibilité des entreprises face aux modifications permanentes d'activité, de souplesse en matière d'affectation des personnels au gré des situations changeantes, de développement de conduites d'adhésion des personnels aux objectifs économiques des entreprises.

Il s'agit en effet, avec ces nouveaux modes d'organisation, de l'aménagement de cellules de travail non spécialisées, ou despécialisées du point de vue des procédures spécifiques et parcellisées antérieurement prévalentes. Si, du point de vue des structures (unités larges), le critère de partage du travail dépend des produits, services ou marchés, il s'appuiera souvent, au niveau des cellules (unités minimales de travail), sur un critère géographique ou alphabétique (pour la gestion des comptes de particuliers en agences bancaires, par exemple).

Au sein d'une structure large — un service —, les différentes unités de travail seront donc isomorphes les unes aux autres ce qui engendrera ou permettra une compétition entre les différents groupes de travail, et par là une cohésion au sein des groupes eux-mêmes.

Au niveau des cellules de travail nous retrouvons la même logique de base que pour les structures, à savoir de petites unités d'entreprise où seront privilégiées la

fonction commerciale (et d'information et de conseil) et les relations avec l'environnement, avec la clientèle.

Les unités ou les groupes de travail assument la responsabilité d'un ensemble d'activités et ainsi, au niveau le plus élémentaire, les objectifs économiques de l'entreprise.

3. LES NOUVEAUX POSTES

De nouveaux postes de travail sont mis en place, que l'on peut définir de manière générale comme des postes multi-fonctions, compte tenu de l'intégration des différentes phases de traitement de procédures précédemment réparties sur des personnels divers. Il s'agit là d'une tendance à la déspecialisation au regard des emplois (2) tenus par le passé.

On observe, par exemple, l'émergence :

- en agence bancaire : du poste de guichetier-payeur qui absorbe les tâches de manipulation des espèces, intègre certaines activités administratives avec la saisie des informations à la source ; ou de celui de chargé de clientèle des particuliers, qui assure l'ensemble des tâches afférant à un compte-client ;

- en assurance : du poste que l'on peut définir comme gestionnaire d'assurance où sont assurées les tâches à la fois de production et d'administration des contrats ainsi que le traitement des sinistres pour un type de produit ou de clientèle.

A la spécialisation par tâches parcellisées se substitue la déspecialisation par une intégration horizontale de celles-ci. En revanche, dans le même moment, se met en place une différenciation verticale des personnels d'un même type d'emploi, selon leur niveau d'intervention. S'établit, ainsi, une hiérarchisation de différentes couches de population sur un même type d'emploi.

Les nouvelles structures de travail, évoquées précédemment, peuvent être définies comme des «unités de gestion» si l'on se focalise sur l'aspect fonction, ou comme des «unités multi-disciplinaires» si l'on porte l'accent sur les emplois et les types de compétences associés.

En effet, cette restructuration se particularise par un renouvellement des rapports entre ce que l'on nomme couramment le «*front*» et le «*back office*». Dans le premier opèrent des spécialistes d'une activité définie. Dans le second s'effectue l'ensemble du travail administratif, dont celui de secrétariat. Une opposition similaire est souvent faite entre «la boutique» telle que le guichet bancaire ou d'assurance, en relation directe avec la clientèle, et «l'arrière-boutique», c'est-à-dire la zone administrative de dénouement effectif des procédures. Ce renouvellement du rapport de l'un à l'autre de ces lieux organisationnels et professionnels très différenciés par le passé, s'opère par une intégration de l'administratif aux activités spécifiques et notamment une prépondérance des commerciales.

(2) Dans les pages suivantes nous ferons référence à certains emplois fichés et décrits comme emplois-types du Répertoire français des emplois cf. annexes 2 et 3, p. 80 et p. 82.

4. L'UTILISATION GÉNÉRALISÉE DE L'INFORMATIQUE

Les conditions de l'avènement de ces nouvelles formes de travail sont très liées à l'utilisation généralisée des moyens informatiques.

Ces derniers accompagnent et supportent le développement de la standardisation des produits (traités par l'informatique «gestionnaire de données», ou «lourde») et de la pré-standardisation, ou sur mesure (assumée par une informatique dite «légère», comme certains outils bureautiques).

L'utilisation généralisée de l'informatique se fait par l'usage banalisé d'un terminal clavier-écran.

Quelques exemples nous aiderons à comprendre les transformations à l'œuvre dans les nouvelles formes de travail, et dans certains emplois.

Dans une agence bancaire :

- auparavant, au guichet, étaient remplis des pièces et des imprimés qui passaient ensuite en zone administrative avec différents niveaux de centralisation, pour y être saisis de manière multiforme. S'opérait ainsi un double travail : au guichet et en zone administrative. D'où des problèmes de fiabilité dans le rapprochement du pointage des documents du guichet et des *listings* informatiques sortis pour contrôle ;

- actuellement, au guichet, les informations sont saisies à la source pour les opérations simples et courantes. Cette saisie s'effectue à partir d'un terminal. Le contrôle se fait de manière immédiate et automatique (contrôle en ligne). L'opération est dénouée de façon tout aussi automatique.

Ainsi en zone administrative, ont été supprimées les tâches simples et répétitives de recopie. Sont maintenues les tâches plus complexes d'ouverture de comptes par exemple, ceci à partir d'un terminal avec un «masque» apparaissant sur l'écran et guidant la saisie.

Il s'en suit par conséquent, une dématérialisation des procédures, la suppression de certaines tâches et un dégagement d'emplois. Il en est ainsi, dans les exemples cités, pour les emplois de saisie spécialisée, de contrôle-vérification et notamment de comptables en agence puisque les informations concernant l'évènement bancaire sont saisies à la source (là où il est généré) ; la procédure comptable (le jeu d'écritures) et le contrôle-vérification sont intégrés au programme informatique : l'opération est réalisée ou dénouée automatiquement.

Avec l'actuelle diffusion élargie des outils informatiques, on peut parler, de façon générale et d'un point de vue quantitatif (3), d'une décroissance voire d'une suppression à terme des emplois spécialisés dans la saisie des informations (saisie classique ou évoluée) et dans les tâches administratives courantes, dans les banques comme dans les assurances. Actuellement, les personnels ainsi dégagés sont reconvertis vers des

(3) Qui n'est qu'accessoirement évoqué ici, l'objet de l'étude étant qualitatif. Pour l'aspect quantitatif (cf. bibliographie : les études du CEE).

activités plus spécifiques mais à des niveaux élémentaires : en guichetiers de « première ligne » dans les agences bancaires, en rédacteurs risques simples (contrats standardisés) dans l'assurance. L'accueil de ces personnels peut se faire aussi dans des domaines en expansion, comme les opérations internationales pour les banques, là où les tâches administratives sont encore abondantes, l'informatisation y étant encore peu développée.

D'un point de vue qualitatif, les transformations liées à l'utilisation généralisée de l'informatique sont plus tangiblement appréciables.

Quelque chose d'essentiel réside dans le fait qu'avec l'usage banalisé du terminal clavier-écran s'exerce un travail assisté. En effet, affiché sur l'écran un « menu » ou « masque » guide la saisie, l'interrogation, l'opération à effectuer. Des « SOS » intégrés aux programmes informatiques et appropriés à chaque application sont prévus pour assister (ou seconder) l'opérateur dans sa procédure. Des messages de désaccord apparaissent sur l'écran en cas d'erreur et doivent être obligatoirement dénoués par l'opérateur pour que la saisie se poursuive.

Cette assistance dans l'effectuation des procédures est un aspect remarquable des nouvelles formes d'intégration de l'information et de la formation au poste de travail.

Ces nouvelles utilisations de l'informatique en temps réel permettent par ailleurs un contrôle automatique et immédiat par le titulaire du poste lui-même et non plus un contrôle *a posteriori* effectué par un supérieur hiérarchique.

Prenons, à titre d'exemple, une procédure concernant un effet de commerce en zone administrative d'une agence bancaire :

- auparavant, était effectuée une première saisie pour la gestion des effets par l'ordinateur (afin qu'à l'échéance requise sortent automatiquement les listes d'effets à envoyer) et une seconde saisie pour l'acheminement des effets. Le contrôle et la vérification s'opéraient en différé ;

- actuellement, la procédure s'effectue par une saisie unique. Les informations concernant soit la lettre, soit le code du destinataire sont entrées sur un masque apparaissant sur l'écran où s'affiche automatiquement le nom en clair. Le contrôle et la vérification de l'opération se font en ligne.

Ainsi sont supprimées les tâches de double saisie et de contrôle-vérification *a posteriori*. Nos exemples ont privilégié jusqu'à maintenant les transformations en milieu bancaire, il en est de semblables dans les assurances.

L'utilisation généralisée de l'informatique et l'initialisation des opérations à la source (là où est générée l'information) dans les agences générales ou les guichets d'assurance (là où s'établissent les relations directes avec la clientèle), recomposent l'ensemble du processus de travail. Car en effet, la saisie des informations afférentes aux propositions et modifications de contrats, aux sinistres, se fait immédiatement (dans le temps — temps réel —, et au sens de sans intermédiaire) en liaison directe avec les fichiers informatiques centraux (4).

Du point de vue du travail et de l'emploi, ceci consiste à supprimer les tâches et les emplois intermédiaires à savoir : celles et ceux concernant les rédacteurs en

(4) Cf. l'exposé de cette procédure selon d'autres aspects en première partie, chapitre 2.

risques et sinistres simples au siège des compagnies, les emplois spécialisés dans la saisie (sous de multiples formes), en délégations ou en agences.

L'intégration des tâches de saisie dans les services et les emplois spécifiques d'assurance comme de banque avaient déjà permis — dans un passé proche : seconde étape d'informatisation des années soixante-dix — de dégager une partie de ces emplois spécialisés (suppression des ateliers de saisie). C'est à un nouveau degré d'intégration que l'on peut s'attendre désormais (et que l'on peut même déjà observer) avec l'utilisation des outils d'informatique dite légère ou souple (mini-ordinateurs et machines de traitement de texte) par des personnels non spécialisés dans leur seul maniement mais spécialistes d'un domaine d'activité particulier.

C'est ainsi que peuvent coexister dans une même entreprise des organisations de travail où d'une part la production des contrats pré-standardisés ou «sur mesure» est assurée par des opératrices spécialisées dans le traitement de texte, et où d'autre part cette production est assumée par les rédacteurs eux-mêmes sur des mini-ordinateurs.

Dans la première forme d'organisation, les rédacteurs doivent préparer les contrats pour leur traitement et les revoir ensuite pour contrôle. C'est pourquoi, selon les tendances à l'intégration que l'on observe de manière générale, on peut prévoir, à terme, la généralisation de la seconde forme d'organisation et la suppression des tâches et des postes intermédiaires.

Dans la mise en place des nouvelles formes de travail liées à l'utilisation généralisée de l'informatique, on assiste donc bien à une restructuration profonde des réseaux d'emplois, à un réagencement du rapport entre les emplois spécifiques de la banque et de l'assurance et les emplois plus trans-sectoriels apparentés à la gestion, l'administration ou le secrétariat.

5. LES TRANSFORMATIONS DANS LES FORMES ET LES MODES DE TRAVAIL DANS LES EMPLOIS (5)

Dans leur ensemble, tant du point de vue des nouvelles structures, des nouveaux postes de travail que celui de l'usage généralisé de l'informatique — phénomène qui leur est lié —, les transformations observées peuvent être résumées en quelques traits à travers des populations différenciées : les emplois de masse, l'encadrement intermédiaire, les cadres.

5.1. Les emplois de masse

Par l'intégration complète des procédures, la diminution de la manipulation des imprimés — qui deviennent un sous-produit de la saisie —, les tâches administratives (simples et répétitives) vont se raréfiant. En revanche se développent les fonctions commerciales vers lesquelles sont délogés et reconvertis les personnels.

Du point de vue des connaissances requises et acquises dans le travail, à celles liées aux procédures spécifiques se substituent celles associées aux produits et aux services. Ainsi les compétences (et l'évaluation des performances) ne sont plus centrées sur le savoir-faire correspondant aux procédures mais au «savoir-vendre» afférent aux produits et aux services.

D'un point de vue particulier dans l'exécution même des procédures s'opère une tendance à l'extériorisation des connaissances individuelles acquises par l'expérience, à leur collectivisation. Ainsi à titre d'exemple, dans l'assurance, les bases de données jurisprudentielles concentrent l'ensemble des informations sur les jugements concluant des affaires suivies individuellement par les rédacteurs. Elles se substituent ainsi aux expériences et mémoires individuelles des rédacteurs - sinistres. Elles transforment le travail des rédacteurs mais aussi les relations professionnelles entre ces derniers et leur encadrement. Ainsi, les personnels d'encadrement (responsables de groupes ou de services) perdent, avec cette mémoire collective optimisée, un des pans de leur activité (6).

De manière générale, on assiste à un usage banalisé de l'informatique dont certains des traits les plus remarquables apparaissent dans l'intégration et la dématérialisation des procédures, dans les nouvelles formes d'assistance au travail par l'information et la formation imbriquées aux programmes informatiques.

Dans ces transformations, s'opère ainsi une substitution d'une logique d'activité à une autre et d'un type de «profil» de personnel à un autre.

En effet, il faut rappeler que l'on observe dans les entreprises, un mouvement général, réel ou souhaité, des activités vers les fonctions commerciales, des personnels vers les attitudes et les performances commerciales, c'est-à-dire s'insérant entièrement dans un programme de conquête commerciale dans un contexte de concurrence exacerbée.

Le terme «commercial» réaffirme le primat du rapport à l'environnement,

(5) Spécifiques de la banque et de l'assurance.

(6) Cf. infra les transformations des emplois relevant de l'encadrement intermédiaire.

à la clientèle — et à ses variations — que s'imposent les entreprises. La déspecialisation des emplois de masse facilite les transferts d'un poste de travail à un autre, les restructurations des services et des procédures liées aux modifications d'activité subséquentes aux réactions et aux actions de l'environnement.

Pour la population considérée, le passage à des niveaux de recrutement plus élevés (passage du BEPC au baccalauréat voire au baccalauréat plus deux années d'études supérieures), l'indifférence pour une formation spécifique, voire la primauté d'une formation générale (au sens de non professionnelle et de non technique) peuvent être compris comme la tendance à la recherche d'une population plus apte qu'une autre, du fait de son niveau et de sa non-spécialité de formation, à accepter et promouvoir les changements intervenant en permanence dans les formes et les modes d'activité et de travail : ce qui facilite la gestion du travail et des personnels.

En effet, l'absence d'ancrage en termes de statut et d'identité dans une spécialité de formation définie comme dans un poste de travail ou un domaine d'activité particulier concourt à une flexibilité plus large dans la mobilité des personnels. Qu'il s'agisse d'une mobilité synchronique dans un service ou inter-services, ou d'une mobilité dans le temps, se mettent ainsi en place les conditions de possibilités d'une mobilité horizontale.

5.2. Le personnel d'encadrement intermédiaire

Il apparaît comme l'un des plus touchés par l'ensemble de ces transformations qu'il s'agisse :

- en matière de structures, de l'aplatissement des organigrammes et de la raréfaction conséquente des niveaux d'encadrement ;
- de l'utilisation généralisée de l'informatique avec les contrôles-vérifications automatiques en ligne relevant de l'opérateur lui-même et non plus *a posteriori* du supérieur hiérarchique ;
- de l'obsolescence des compétences attachées à l'expérience.

Sur ce dernier point, rappelons qu'auparavant les personnels, dans leur ensemble, «visualisaient» l'opération effectuée, alors qu'aujourd'hui tout se passe dans la «boîte noire», dans le programme informatique. S'il reste encore une certaine part d'appréciation le recours à l'expérience ne subsiste qu'en attendant que les règles des techniques et des savoir-faire soient formalisées (7).

Ces transformations dans leur ensemble sapent les bases de l'identité et du statut des personnels d'encadrement intermédiaire. D'autre part, elles perturbent les mobilités internes. En effet, les mobilités étaient auparavant verticales et se faisaient par promotion en fonction de l'expérience acquise dans un domaine de procédures et d'activités voire dans un métier. Ce critère de mobilité apparaît aujourd'hui obsolète et la mobilité elle-même restreinte pour cette population.

En revanche, le rôle de l'encadrement intermédiaire se transforme et se régénère avec l'animation, l'information et la formation des personnels. Alors qu'auparavant les activités de ce type étaient d'ordre occasionnel, elles deviennent aujourd'hui

(7) Nous ne rappelons pas l'extériorisation des connaissances acquises par l'expérience dans les bases de données, exemple que nous citions précédemment.

permanentes et définissent l'activité même de cette population.

En effet, le responsable d'un groupe de travail ou d'un service assume le traitement des problèmes d'organisation et de fonctionnement humain et technique de son unité. Il informe le groupe sur le déroulement et le résultat de l'ensemble des réunions internes et externes à l'entreprise auxquelles il a participé, sur les innovations en matière de produits, de procédures, de techniques utilisées (par exemple : les modifications liées au développement de l'informatique).

On assiste ainsi à un glissement de l'activité spécifique du personnel d'encadrement intermédiaire qui, du suivi et du contrôle des travaux de ses subordonnés et du traitement technique des opérations et cas particuliers passe à l'animation du groupe dont il a la charge. Ceci correspond à une transformation du «profil» de cette population.

5.3. Les cadres

Nous entendons par ce terme les responsables de la réalisation d'activités spécifiques et non les personnels d'encadrement. Nous pourrions les nommer aussi «*experts*» (8), au sens de spécialistes d'un type d'activité, d'une fonction.

Tant dans le secteur des banques que des assurances, se développe depuis une dizaine d'années une tendance à recruter au niveau cadre (c'est-à-dire baccalauréat plus, au minimum, quatre années d'études supérieures) alors que jusqu'aux périodes d'expansion en fin des années soixante et début de la décennie soixante-dix, celui-ci stagnait par rapport aux autres secteurs d'activité, et notamment l'industrie.

A ce niveau, les entreprises pratiquent ces recrutements pour des fonctions particulières à la banque comme à l'assurance, et notamment pour des marchés porteurs. Qu'il s'agisse, pour la banque, des activités financières (analyste financier, chargé d'études financières, gestionnaire et négociateur d'obligations), des activités internationales (cambiste, prospecteur-négociateur et monteur en crédits à l'exportation, financier international, trader), des services informationnels (avec notamment des spécialistes de la conception et de la gestion des bases de données) ou pour l'assurance, des activités liées à la conception des produits nouveaux (chargé d'études techniques), à l'analyse des risques «lourds» et technologiques, à la prévention (inspecteur - vérificateur), ce sont des recrutements de spécialistes dans un domaine particulier. On observe aussi une tendance à la recherche de spécialistes concernant des domaines plus industriels, techniques et scientifiques que financiers ou commerciaux pour les activités évoquées précédemment. En effet, dans ces activités, les entreprises privilégient l'aspect plus industriel (ou technologique voire socio-politique pour les crédits internationaux dans les banques, par exemple) que financier dans l'analyse des risques.

Ces recrutements s'exercent aussi pour des activités non seulement propres aux secteurs concernés mais aussi trans-sectorielles comme les domaines de l'informatique, de l'organisation, de la mercatique et de la gestion.

Quant aux mobilités, elles sont horizontales à travers divers postes opérationnels selon des champs d'activités variés.

Pour les cadres également se développe l'utilisation élargie des moyens informatiques (terminaux, mini-micro ordinateurs, outils bureautiques), qu'il s'agisse

(8) Selon l'expression d'A. TOURAINE : *L'après-socialisme*, Paris : Grasset, 1980, p. 135.

d'une aide accrue de l'informatique en matière de calcul, de prévision, d'optimisation, de choix d'investissements financiers (notamment pour les actionnaires, les spécialistes de crédits en tous genres), de l'accumulation et de la sélection optimisée des informations (particulièrement pour les inspecteurs dans l'assurance, les analystes financiers et les financiers internationaux dans la banque), ou de l'emploi du temps réel pour des activités telles que celles des cambistes et des traders ...

La banalisation des outils informatiques dans le « *front office* », chez les cadres, réagence le partage du travail entre ces derniers et leur entourage en « *back office* », notamment avec le personnel de secrétariat.

CHAPITRE 2

ADMINISTRATION ET GESTION DU PERSONNEL

La mise en place des procédures de gestion prévisionnelle, liée à la planification, favorise la reconnaissance de la fonction «personnel», non plus réduite à une stricte fonction administrative des rapports contractuels/salariés-entreprise, mais élargie à une gestion des personnels mieux adaptée aux nouvelles conditions d'exploitation et de gestion de l'organisation financière.

La présence de responsables de personnel aux comités de direction générale en est un premier signe. Elle devrait, progressivement, s'accompagner de la création de groupes d'études, de conception et de prévision, propres au service du personnel, venant, ainsi, étoffer les services de gestion administrative. Sinon, dans une version plus conforme au processus de décentralisation, les services administratifs du personnel pourraient se répartir au niveau de chaque division, alors que se développerait au sein de l'appareil de direction, une fonction «personnel d'étude et prévision».

Suivant les établissements observés (différences de taille et d'effectifs), les services de personnel se présentaient très différemment et les moyens mis à leur disposition (en particulier informatiques) étaient très inégaux. Par rapport à d'autres fonctions de gestion (financière et comptable), la fonction «personnel» ne semble pas être considérée comme prioritaire dans le processus de rénovation générale du système de gestion, dans le domaine bancaire en particulier.

Compte tenu des progrès de la gestion financière par le développement des techniques de contrôle de gestion et de contrôle budgétaire, on devrait, dans les prochaines années, assister à une évolution sensible du rôle et des moyens de la fonction «personnel».

1. L'ÉVALUATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le développement des méthodes de gestion par objectifs, facilité par la mise en place de structures éclatées en unités de travail (et sous-ensembles opérationnels) fonctionnant en centres de responsabilité, se traduit régulièrement, pour chaque agent d'exécution, par des entretiens individuels ou collectifs, au cours desquels sont examinés les performances et les difficultés de chacun, et fixés les objectifs futurs.

Cette procédure devrait être généralisée, avec certains aménagements, à l'ensemble du personnel – cadres inclus – afin d'en mieux cerner les performances, mais également d'envisager la mobilité des personnels de conception ou d'encadrement, dans le sens d'une amélioration des potentialités en ressources humaines de l'entreprise, et faire appel au recrutement externe, si nécessaire.

Les pratiques consistent à étudier les postes de travail vacants, ou susceptibles de l'être, et à poursuivre par des entretiens avec les personnels capables de l'occuper à terme. Une telle procédure vise à dégager (de façon prévisionnelle), un rapport optimal entre les qualités requises pour un poste déterminé et les caractéristiques du titulaire potentiel de celui-ci.

Ces entretiens facilitent l'expression des souhaits individuels, des besoins en formation, etc. Ils permettent, au niveau particulier, comme au niveau d'ensemble, une évaluation des personnels, en termes qualitatifs du point de vue des ressources humaines, en termes de rentabilité, du point de vue comptable.

Cette méthode améliore la gestion du personnel par une recherche affinée et systématique des informations nécessaires à la mise au point des *plannings* prévisionnels de mobilité, formation et recrutement et permet ainsi une meilleure utilisation du stock de ressources humaines disponible. Elle se justifie également par la connaissance des performances qu'elle autorise pour l'élaboration ou la correction des objectifs inclus dans le système de planification et de contrôle des activités de l'entreprise.

Dans certains organismes d'assurance, la procédure est déjà mise en place pour le personnel d'exécution (gestion par objectifs) et devrait être généralisée aux cadres et personnels de conception (entretiens d'évaluation), ce qui suppose une intégration de la gestion des carrières au système de gestion de la formation permanente et du recrutement.

2. FORMATION, RECRUTEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans les établissements d'assurance et surtout bancaires, la formation a toujours été une sorte d'institution à part, avec son rôle spécifique, dans le perfectionnement du personnel. Son mode de fonctionnement correspondait parfaitement au mode de gestion traditionnel des carrières des employés et des personnels d'exécution.

La rapidité des mutations, la hausse des niveaux de recrutement, rendues nécessaires par les nécessités d'adaptation du personnel aux transformations des techniques financières futures et aux nouveaux modes de gestion, n'ont pas diminué les besoins en formation, mais ont exigé une réorientation des contenus de formation et l'évolution de son mode d'organisation. Si les besoins en formation restent importants, la formation technique et professionnelle devrait être complétée et élargie par une formation économique plus globale sur l'entreprise et son fonctionnement. Elle faciliterait l'adaptation des individus aux nouveaux modes de gestion, et leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Parallèlement, dans de nombreuses entreprises, une réforme de la formation a été engagée, parfois à l'occasion de la mise en place de l'informatique. Des instances de formation, déconcentrées, informelles et fonctionnant de façon opérationnelle, aux différents niveaux des emplois d'exécution, ont été créés.

Une restructuration des cellules institutionnelles devrait suivre et aboutir, à terme, à la mutation d'ensemble des services de personnel.

La conception intégrée qui semblerait prévaloir dans les établissements observés suppose qu'une instance de coordination, (appartenant à une direction générale du personnel, représentée au comité de direction générale) soit chargée de l'harmonisation des actions de formation dans chaque établissement, et assure la gestion administrative de ce perfectionnement d'ensemble des ressources humaines.

Ainsi, chaque division, dans une structure décentralisée, pourrait établir, en fonction de ses besoins de formation, des projets de perfectionnement pour son personnel et prendrait en charge l'organisation et la gestion des stages. Le responsable de la formation, au niveau de la direction générale, assurerait la transmission entre les responsables opérationnels et les instances de direction. Également rattachées à la direction du personnel, figureraient les cellules chargées du recrutement, de la sélection des cadres et de la promotion interne. L'information, centralisée dans un même service, serait immédiatement disponible et faciliterait l'élaboration et la correction des plans prévisionnels.

Il est évident que ces développements, des services et des politiques de personnel, sont fortement liés à la mise en place du système d'information de gestion, et des modes de gestion prévisionnels (économiques et financiers).

CONCLUSION

Au terme de ce rapport, avant de formuler quelques conclusions, il nous faut reconsidérer notre démarche méthodologique de manière concrète, c'est-à-dire au regard des phénomènes observés et analysés.

Mutations des entreprises et rythme des changements

Le développement d'un produit, la modification d'un processus de traitement, la restructuration d'un service, d'une division, la création ou la suppression d'une agence commerciale, la décentralisation d'une ou plusieurs activités, la modification d'un circuit d'information, sont des phénomènes ponctuels, partiels, signes d'une transformation progressive et continue de l'entreprise. Événements locaux, ils se présentent à différents niveaux de l'organisation par des variations qui touchent l'activité et les modes de travail. Ils décrivent des zones, ou des aires de changement, qui s'étendent progressivement à l'ensemble de l'entreprise.

Chaque entreprise d'un même secteur suivra généralement une évolution comparable, avec des nuances liées à ses caractéristiques particulières (nature de l'établissement, taille, environnement, etc.).

Suivant l'organisation, le rythme du changement sera différent. Certains choix technologiques, certaines solutions organisationnelles, ou modes de distribution des activités entre les établissements centraux et périphériques pourront présenter des variantes. Il demeure que malgré ces singularités, le poids de l'interdépendance des entreprises (des entreprises financières notamment), la force de l'environnement et la tutelle des pouvoirs publics (législation) jouent dans le sens d'une uniformisation des mutations, sur moyenne et longue période.

La différence des rythmes de réforme entre chaque établissement permet d'identifier et de classer chaque entreprise suivant son degré d'évolution (entreprise de pointe) à propos d'une activité particulière (un produit ou une gamme de produits) d'un mode de gestion (gestion de personnel), ou en général.

Une étude à visées prospectives ne pouvait laisser ni le général, ni le particulier. Elle devait, cependant, retrouver une cohérence malgré la diversité des entreprises, des rythmes de changement, et le mode de transformation suivi par chacune d'entre elles. Elle devait également tenir compte des évolutions passées, qui seules permettent d'explicitier les orientations actuelles et futures.

La variété des entreprises en évolution nous a donc amenés à extraire, de cette diversité, des lignes de force (repérables à divers degrés dans chacune d'elles) caractéristiques du changement et définitives des mutations en cours et à venir. Elles représentent souvent, sur des périodes de plusieurs années, une succession de modifications propres à un domaine déterminé de l'activité de l'entreprise touchant l'emploi de

manière qualitative (et parfois, quantitative) sur un sous-ensemble, voire sur l'ensemble de l'établissement.

L'approche prospective et l'analyse des transformations du travail

L'observation des transformations du travail peut se limiter à repérer les modifications de tel ou tel poste de travail, de tel ou tel groupe d'emplois, en termes d'activités ou de tâches, exécutées par le ou les agents qui occupent ce (ou ces) poste(s) de travail. Une telle démarche, de type synchronique, doit être répétée dans le temps pour permettre des comparaisons entre la dernière observation et les précédentes, ceci afin d'explicitier les modifications (suppression et appréciation des nouvelles activités) intervenues entre les observations. Si cette approche permet de décrire en détail la mutation d'un emploi, elle est insuffisante pour rendre compte de la dynamique et du sens de l'évolution des emplois en général, surtout dans leur dimension prospective.

Dans cette étude, une vision plus globale des phénomènes a été privilégiée, dans laquelle la division, la distribution du travail, des activités, au sein de l'organisation, ont été saisies dans leurs interdépendances et leurs logiques d'évolution, en rapport aux mutations qui touchent l'entreprise et son environnement. C'était donc reconnaître que les transformations qui touchent le travail ne peuvent pas être considérées isolément des stratégies de l'entreprise, de son organisation et de sa gestion, eu égard à sa nécessité de reproduction (développement ou service).

L'INDUSTRIALISATION DES BANQUES ET DES ASSURANCES

Au cours des deux dernières décennies, avec l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, la croissance des activités financières a été considérable. La période de recrutement intensif qui a accompagné, dans les années soixante, le début de la phase d'expansion, n'aura guère excédé plus de dix ans. Pourtant la multiplication des emplois de bureau, dans l'ensemble du secteur tertiaire, qui devrait constituer un des phénomènes essentiels de l'évolution des « sociétés industrielles modernes », au cours de cette fin de siècle, n'aura eu, dans le secteur financier tout au moins, qu'une durée éphémère.

Rapidement, les organismes financiers ont engagé un processus d'automatisation des traitements, avec l'informatisation progressive des activités d'exploitation. Cependant, l'ampleur des réformes mises en œuvre, dès cette époque, excède largement le phénomène de « révolution informatique ». Les diverses mutations concernent non seulement l'insertion de technologies de traitement automatisé (avec une substitution de support de l'information : disparition du papier), de modifications des procès de travail et des emplois, mais également des changements de structure et d'organisation des établissements, une nouvelle politique commerciale, de nouveaux modes de gestion ..., ensemble de réformes simultanées qui devait déboucher sur une métamorphose des sociétés d'assurance et bancaires.

Avec l'ouverture des marchés et le développement de la concurrence inter-établissements s'est déclenché un processus d'industrialisation des organismes financiers. La mutation engagée doit aboutir à la constitution de véritables entreprises de production d'information, conçues et régies sur le mode industriel. Elle suppose une conception différente de l'activité financière, bancaire notamment, comprise désormais comme activité de traitement et de production de l'information (1). La notion de « produit » a été introduite, dans le cadre d'une approche productive et commerciale intégrée.

Le traitement automatisé des flux d'information (immatériels) présente des analogies avec les modes de production automatisés, en continu, de certaines industries secondaires. Les réformes développées dans de nombreux établissements financiers s'apparentent, par leur conception globale, à celles qui ont déjà été mises en œuvre dans des firmes industrielles. Elles font appel à certaines applications de l'approche système, notamment la rhochrématique (théorie de la gestion des flux), dans l'étude des problèmes de relations entre la production et la commercialisation (mercatique) et la conception d'ensembles intégrés de production et de distribution, saisis au travers d'un mode de gestion des coûts.

Aujourd'hui, les problèmes posés par la production de masse sont en voie de résolution dans les entreprises les plus avancées. Les réformes en cours, ou à venir, portent plus particulièrement sur la mise en place de systèmes de gestion budgétaire, articulés sur une planification. La mise en place des circuits d'information de gestion devrait donc se poursuivre au cours des prochaines années.

(1) Le terme « production » est récent, il n'est utilisé que depuis une dizaine d'années pour désigner les activités de traitement de l'information dans les banques.

La mise au point des politiques commerciales devrait se confirmer et déboucher sur une intensification de la concurrence sur des segments de marché au niveau national et la poursuite du déploiement international. Grâce à une connaissance améliorée des résultats financiers de certains produits «*standard*», des économies de coûts de production et distribution seront recherchées :

- au niveau de la production : par des stratégies de diversification et substitution de produits et par une gestion prévisionnelle des personnels plus rigoureuse ;

- au niveau de la distribution : par la poursuite du processus d'externalisation des opérations d'entrées et sorties d'information.

HYPOTHESES D'ÉVOLUTION ET PROBLEMES DE FORMATION

Dans ce rapport, l'analyse des transformations du travail dans les banques et les assurances tient compte des mutations organisationnelles, technologiques et de gestion se développant dans les entreprises des secteurs concernés.

Pour conclure de manière prospective, nous définirons les tendances actuelles et virtuelles quant à l'évolution du travail, puis les problèmes qui viennent à se poser du point de vue de la formation.

Le travail, l'emploi

Les mutations qui affectent le travail et les emplois concernent l'ensemble des populations présentes dans les entreprises. Qu'il s'agisse des populations évoquées précédemment, les emplois de masse, de l'encadrement intermédiaire et des cadres, ou selon d'autres critères, des emplois spécifiques aux secteurs étudiés ou des emplois plus trans-sectoriels.

De manière générale, on assiste à un mouvement de recomposition des formes de travail et des emplois, d'intégration de l'ensemble des emplois spécifiques (resserrement des spécialités d'emploi) et à une compénétration des emplois spécifiques et des non-spécifiques (c'est-à-dire appartenant à d'autres groupes d'emplois tels que le commercial, la gestion, l'administration, le secrétariat).

Ce mouvement général se caractérise par une despécialisation des tâches, une substitution des profils d'emploi (aux tâches techniques supportées par des savoir-faire spécifiques se substituent des tâches centrées sur des produits et des marchés), un développement des fonctions commerciales auxquelles l'administratif, fortement réduit, s'intègre par l'utilisation de l'informatique. Ce mouvement tend à une certaine indétermination de l'emploi. Ainsi se mettent en place les conditions d'une permutableté des personnels (2). Selon ces observations, nous formulerons deux hypothèses de développement.

Développement continu

La situation présente va perdurer et le mouvement actuel s'amplifier. Celui-ci se développe actuellement dans les entreprises de tailles diverses à des rythmes variés selon leur situation régionale, leur place spécifique sur le marché, leur histoire, les tensions internes et externes qu'elles peuvent subir.

Selon cette hypothèse, on assiste et on assistera à un large mouvement de despécialisation et d'indétermination du travail, de l'emploi et des personnels.

Le recours à une main-d'œuvre non identifiée par une spécialité de formation et d'expérience professionnelle «produira» des personnels de plus en plus aptes aux changements et aux modifications dans les activités, les formes de travail et d'emploi.

(2) On remarquera que cette tendance observable dans le mouvement que nous nommons «industrialisation des banques et des assurances» est repérable dans les secteurs industriels classiques, cf. notamment : O. BERTRAND, *Ateliers flexibles : travail, qualification, formation*, CEREQ note interne, 1982 et «Automatisation industrielle et «miracle japonais» Formation, Emploi n° 1, Paris : Documentation française, janvier-mars 1983, pp. 71-80

En revanche, l'identité et le statut des personnels seront formés et produits par et pour l'entreprise et ses objectifs. Il s'agira alors d'un statut et d'une identité d'agent économique, en toute indifférenciation.

Rupture

Une seconde hypothèse peut être formulée : le mouvement actuel se développe à très court terme, mais n'apparaît en fait (et ensuite) que comme une étape transitoire vers un mouvement autre. En effet, une rupture quantitative et ensuite qualitative peut se produire dans ce mouvement.

Du point de vue quantitatif, pour certaines entreprises, les variations dans les soldes d'effectifs apparaissent déjà négatives en tendance et dans maintes situations observées les projets explicités par les directions allaient dans ce sens.

Si elle se confirmait, cette rupture quantitative s'accompagnerait, alors, d'un mouvement de spécialisation des emplois, respécialisation au sens de l'avènement et de la recherche de spécialistes pour un domaine d'activité, une fonction, ceci pour des effectifs réduits.

Cette seconde hypothèse fait mieux comprendre quels sont les objectifs des entreprises, dans les restructurations qu'elles opèrent en matière de fonctions et d'emplois, et met en relief l'intérêt renouvelé qu'elles portent à la gestion des ressources humaines. La tendance à la despécialisation et l'indétermination de l'emploi qui caractérise la situation actuelle apparaît ainsi comme un support pour une gestion fluide des personnels tant dans les présents réaménagements et les restructurations que d'un point de vue plus prospectif pour des transformations et des mobilités plus radicales.

L'indifférenciation des personnels, l'absence de statut et d'identité dans la formation et le travail facilite une gestion résolument fluide et les transferts de personnels d'une activité à une autre.

Par rapport à cette hypothèse, il nous faut évoquer les résultats d'études quantitatives effectuées en 1980 par le CEE dans les banques et les assurances (3). Les auteurs concluaient que dans ces secteurs, les transformations portaient alors beaucoup plus sur le versant qualitatif. L'analyse de ces transformations qualitatives du travail a été menée dans cette étude. Celles-ci apparaissent en effet comme caractéristiques du moment actuel. Pourtant, au terme de ce rapport, il nous semble nécessaire de formuler une hypothèse d'évolution poursuivant la logique de ces mutations vers une transformation d'ordre plus quantitatif.

Ces dernières remarques nous engagent à poser les problèmes qui relèvent de la formation.

Les problèmes de formation

Compte tenu du caractère de l'étude, ces problèmes se posent sous deux aspects. L'un concerne la formation aux emplois dits spécifiques de la banque et de l'assurance. L'autre, beaucoup plus général, ou généralisable, se rapporte à la formation aux emplois dits à «composante informatique» que l'on retrouve très développés et en forte évolution dans les secteurs considérés, du fait d'une large utilisation des outils in-

(3) Cf. P. ADLER, N. DUBRULLE, *Informatisation et emploi dans les banques*, CEE, Paris, document ronéo, 1980.
P. BOISARD, P. RANÇON, *Les effets de l'informatisation sur l'emploi dans le secteur des assurances*, CEE, Paris, document ronéo, 1980.

formatiques.

Les emplois spécifiques

En considérant l'ensemble des résultats de cette étude et les dernières hypothèses d'évolution, il est nécessaire de rappeler qu'il semblerait infructueux de s'appuyer sur des descriptions de contenus d'emplois actuels pour projeter des formations spécifiques (en termes de contenu et de niveau de formation, de volume d'effectifs à former, etc.). En effet, les contenus d'emplois sont mouvants. L'emploi au sens strict n'existe pas, ou plus. En revanche on observe et on peut parler de systèmes de travail où s'agencent des postes de travail et des personnels selon des organisations mobiles et fluctuantes. Et, selon la deuxième hypothèse formulée précédemment, les spécialités larges qui pourraient être comprises comme les supports d'emplois à venir sont encore à définir selon le développement des entreprises et de leurs nouveaux espaces d'activité.

Le problème de la formation plus précisément initiale doit donc être posé comme celui d'une offre de formation qui serait à définir non pas tant par rapport à des débouchés concrets existants présentement (emplois spécifiques à un domaine d'activité, à un secteur dont les contenus sont de plus en plus indéterminés et fluctuants par l'intégration de spécialités d'emploi pré-existantes et par la recomposition de la division et de l'organisation du travail prévalentes antérieurement, et dont les évolutions en termes d'effectifs sont des plus incertaines), que par rapport à des champs d'activité et des aires d'emplois définis selon de nouveaux critères.

Les emplois à «composante informatique»

Le développement actuel de l'informatisation, comme l'usage généralisé des outils informatiques, réactive le débat autour de la spécialité informatique comme objet de formation et son intégration plus ou moins large à l'ensemble des formations existantes qu'elles soient générales, techniques ou professionnelles.

Dans ce rapport, les analyses menées à base de maints exemples concrets nous portent à nous demander s'il ne faudrait pas plutôt renverser les termes du problème, changer de perspective et donc de prospective. En effet, si le développement de l'informatisation s'exerce dans les entreprises par un mouvement de substitution du primat de l'information à celui de l'informatique — mouvement où les systèmes informatiques ne sont que les moyens matériels d'automatisation, de traitement des systèmes d'information —, ne pourrait-on pas, alors, projeter des formations à l'information, à son maniement, son utilisation, sa production et sa gestion ? En se focalisant donc plus sur l'objet à traiter que sur l'outil automatique de traitement, il s'agirait ainsi de porter l'attention et l'intérêt sur l'utilisation de l'information, et non plus seulement de l'informatique.

ANNEXES

ANNEXE 1

DISPOSITIF D'ENQUETE

L'enquête de terrain devait répondre à un double objectif : permettre le recueil des éléments nécessaires à l'actualisation des cahiers du Répertoire français des emplois consacrés aux banques et aux assurances et documenter l'analyse prospective du développement de l'informatisation dans ces secteurs.

Compte tenu de ces finalités, l'échantillon a été constitué d'une part selon un critère de représentativité des secteurs en question, d'autre part selon la propension des entreprises à innover dans le domaine considéré : l'informatisation.

L'aide d'un certain nombre de représentants de groupements professionnels (fédération, associations) propres à ces secteurs a été déterminante, au cours de la phase préparatoire de l'étude, pour arrêter une liste d'entreprises significatives.

Dix-neuf entreprises (dix pour l'assurance : compagnies, agents d'assurances et courtiers ; neuf pour la banque), diversifiées selon leur taille, leur statut et leurs activités spécifiques ont fait l'objet d'enquêtes (cf. tableau page suivante).

L'investigation consistait en observations directes dans les entreprises, selon deux phases :

1 - Enquêtes approfondies (de longue durée et menées simultanément) dans quelques entreprises de chacun des secteurs concernés, pour un premier repérage.

2 - Enquêtes poursuivies sur un échantillon plus large. Échantillon raisonné au regard de nos pistes de recherche et de situations particulières sur lesquelles les entreprises peuvent témoigner : place spécifique sur le marché, situation régionale, développement d'activités particulières, de pratiques originales d'organisation du travail et de gestion du personnel, orientation vers un certain mode d'informatisation.

L'investigation a été menée dans l'ensemble de l'entreprise. Le « parcours » y était organisé à partir de l'organigramme que nous cherchions à expliciter avec les responsables des directions du personnel et de l'organisation lors des premiers contacts et entretiens. Ceux-ci ont été menés à l'aide d'un guide d'entretien s'apparentant à un listage de données à recueillir systématiquement et de points-problèmes à évoquer.

Les entretiens ont été poursuivis à deux niveaux :

1 - les informateurs-clés : responsables des directions du personnel, de l'organisation et de l'informatique, de la formation, des directions et des services opéra-

Échantillon d'entreprises

Taille Statut	Moins de 500 salariés	De 500 à 2 000 salariés	De 2 000 à 10 000 salariés	De 10 000 à 30 000 salariés	Plus de 30 000 salariés
Privé	A A B A A (2) (3)		A		
Publique		B B (1) (1)	B B B (1) (1) (1)	A	B B B
Mutuelle		A A	A	A	

A : secteur des assurances

B : secteur des banques

(1) nationalisation de juillet 1982

(2) courtiers

(3) agents d'assurances

tionnels ;

2 - les titulaires d'emplois spécifiques de la banque et de l'assurance.

Le parcours d'investigation prévu initialement était actualisé en permanence compte tenu du déroulement de l'enquête. Il en était de même du guide d'entretien qui portait sur :

— De manière générale :

- d'une part, les données formelles rassemblées dans les Rapports d'activité et les Bilans sociaux, ces documents servant de base aux entretiens ultérieurs ;

- d'autre part, les évolutions en cours ou prévisibles à titre d'objectifs ou d'incidences.

— De façon plus particulière :

- l'informatisation : historique de son développement, les différentes étapes de l'automatisation, les applications et les projets, les domaines concernés et non encore investis ; caractérisation de la configuration du réseau et du système informatiques ; conditions et modalités de la prise en charge de l'informatisation (les rapports entre les services informatiques, utilisateurs, organisation, personnel, formation et les prestataires de services extérieurs) ;

- la gestion du personnel : développement des objectifs et des techniques y concourant, évolution de la fonction « personnel », les politiques de recrutement, de gestion des carrières, de mobilité, leurs liaisons avec les nouvelles formes d'organisation du travail ;

- la formation : instances formelles et informelles, objectifs et moyens de celles-ci, leurs liaisons réciproques et avec les services utilisateurs, contenus et champs d'application.

Pour l'ensemble des domaines investis le recueil d'information s'opérait selon une logique dynamique et explicative : les variations, le repérage des moments et des déterminants des évolutions.

Les titulaires d'emplois spécifiques de la banque et de l'assurance ont été interviewés sur l'objet de leur travail, les modalités de procédures, les relations professionnelles, les degrés d'autonomie et d'initiative selon un mode d'entretien non directif. Mais à ce niveau d'investigation, nous cherchions surtout à resituer les titulaires d'emploi dans un réseau d'information : nature des informations traitées, leur provenance, leurs producteurs, détenteurs, supports, types de traitements effectués, leurs fréquences, les moyens (automatisés ou non, degré d'automatisation), l'utilisation des informations traitées. Et nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux modalités d'association de l'information et de la formation, de l'intégration de celles-ci aux postes de travail.

Enfin, des informations sur les carrières (formation initiale, emplois occupés, formations continues poursuivies) des personnels, ont été systématiquement recueillies.

ANNEXE 2

EMPLOIS-TYPES DU RÉPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS :
ASSURANCES (1)

EMPLOI-TYPE	DÉFINITIONS
Rédacteur production risques simples AS 12	Établit et gère des contrats d'assurances, à partir de propositions émanant des agents, courtiers ou services extérieurs par référence à un catalogue de contrats standardisés et application de normes d'acceptation et de tarification.
Rédacteur sinistres AS 13	Instruit et règle les sinistres des branches IARD (incendie, accidents, risques divers) par application du droit commun et sans engager de procédures judiciaires.
Guichetier AS 14	Reçoit les intermédiaires (agents généraux, courtiers) et les clients pour leur fournir tous les renseignements sur les possibilités de contrat et les contrats en cours et établir à leur demande les propositions et demandes de modification de contrats relatifs à l'IARD : risques courants. Établit et tarifie des contrats risques simples dans l'une des branches IARD.
Rédacteur production risques particuliers AS 21	Analyse les propositions d'assurances émanant des agents, des courtiers ou des services extérieurs pour appréciation du risque et décision d'acceptation ; établit et gère en conséquence les contrats par application et adaptation des clauses types et par élaboration de clauses particulières appropriées à chaque situation.
Calculateur d'actuariat AS 22	Procède à l'établissement et/ou à la modification de contrats d'assurance-vie après analyse des éléments de la proposition ou des éléments de modification du contrat.
Rédacteur contentieux sinistres AS 23	Instruit et règle des dossiers sinistres, soit à partir du moment où une procédure judiciaire devient nécessaire, soit lorsque l'importance ou la nature du dommage accroissent l'éventualité d'une telle procédure.
Inspecteur-vérificateur AS 24	Vérifie sur place et apprécie des risques importants ou mal identifiés en vue de leur acceptation et de l'établissement d'une tarification. Conseille les entreprises en matière de prévention.

Inspecteur-régleur AS 25	Procède, sur demande du service sinistres, à des enquêtes pour apprécier les responsabilités et le préjudice ; recherche des transactions et effectue le règlement de certains sinistres.
Chargé d'études techniques AS 31	Élabore des contrats individualisés, prenant en charge des risques jusqu'alors non couverts ou dépassant les limites de délégation des rédacteurs production, et /ou des contrats types nouveaux ou des modifications de clauses de contrats existants, répondant aux besoins du marché et aux exigences de développement de la société.
Actuaire AS 32	Élabore et adapte des formules mathématiques à appliquer pour le calcul des réserves mathématiques, la mise au point de nouveaux tarifs et barèmes et la tarification de contrats nécessitant une étude individualisée.
Responsable d'un groupe de rédacteurs AS 41	Organise, suit, contrôle, assiste et anime l'activité d'un groupe de rédacteurs dans un service chargé de la production, de la gestion de contrats d'assurances ou du règlement des sinistres.
Producteur de base AS 51	Prospecte la clientèle en vue de la souscription de contrats d'assurances et éventuellement de l'encaissement des primes correspondantes.
Échelon intermédiaire AS 52	Sous la responsabilité d'un inspecteur du cadre, collabore avec le réseau commercial d'un secteur géographique déterminé ; prospecte lui-même les clients en vue de la souscription de contrats d'assurances.
Inspecteur du cadre AS 61	Organise, anime et contrôle, en général dans une circonscription déterminée, le réseau commercial d'une société pour maintenir ou accroître le nombre et le montant des contrats d'assurances.
Agent général AS 91	Travailleur indépendant, mandaté par une ou plusieurs compagnies d'assurances dont il est le représentant exclusif dans un secteur géographique déterminé, il recherche la souscription de contrats d'assurances et en assure, au moins partiellement, la gestion.
Courtier AS 92	Commerçant habilité à présenter des opérations d'assurances, il conseille ses clients pour la mise au point des contrats qu'il négocie avec les sociétés de son choix. Assiste les assurés dont il est le mandataire pour l'exécution des contrats et le règlement des sinistres.

ANNEXE 3

**EMPLOIS-TYPES DU RÉPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS :
BANQUES (1)**

EMPLOI-TYPE	DÉFINITIONS
Guichetier spécialisé ou polyvalent BA 21	Procède, auprès de la clientèle, aux opérations bancaires courantes, de bourse, de titre et de change.
Caissier BA 22	Reçoit et distribue des espèces contre des reconnaissances ou documents justificatifs.
Démarcheur- prospecteur BA 23	Recherche de nouveaux clients. Prend contact avec les clients habituels d'une agence (particuliers ou petites entreprises) pour les inciter à utiliser les services de la banque.
Gestionnaire clientèle «particuliers» BA 24	Procède à l'approche, à la relance, au suivi et au développement d'un portefeuille de clientèle de particuliers, notamment en ce qui concerne les opérations de placement et de crédit.
Promoteur commercial BA 25	Assure la prospection, le développement et la gestion d'une clientèle réelle et potentielle d'entreprises, à laquelle il rend visite et dont il étudie les besoins de financement, de placements, de services. Assure le montage et le suivi technique des opérations (notamment des crédits) destinées à satisfaire ces besoins.
Gestionnaire de fortune BA 26	Conseille la clientèle d'une banque sur le placement de sa fortune («gestion assistée»), ou gère directement celle-ci (pour les valeurs mobilières) avec un mandat du client («gestion sous mandat»).
Agent administratif de banque BA 71	Effectue une ou plusieurs opérations administratives ou comptables (enregistrement, vérification, report, ajustement) sur des chèques, effets de commerce, titres, dossiers de crédits et autres documents à caractère administratif.
Rédacteur crédit entreprises BA 32	Étudie les demandes de crédit présentées par des entreprises. Évalue le risque en se fondant sur des critères principalement financiers et donne un avis sur l'acceptation du crédit.

Spécialiste des affaires et opérations financières BA 41	(Ensemble d'activités non défini en emplois-types).
Analyste financier BA 42	A partir d'une étude de la situation (financière) de certaines entreprises, de la conjoncture économique générale, de la conjoncture particulière de la branche et de l'évolution boursière, évalue les sociétés, rédige des notes de synthèse destinées à aider les collaborateurs de la banque pour conseiller la clientèle dans ses placements ou pour gérer les placements de la banque elle-même et pour réaliser certaines opérations (rapprochement d'entreprises, fusions, cessions, etc.).
Cambiste BA 51	Négocie des achats et ventes de devises au comptant et à terme, emprunt et prêt de devises, pour le compte de la banque et de ses clients.
Prospecteur- négociateur en crédit à l'exportation BA 52	Recherche et négocie des opérations de crédits à moyen et long termes à l'exportation. Conseille, assiste et accompagne la clientèle pour l'ensemble des procédures liées aux échanges commerciaux internationaux.
Monteur en crédit à l'exportation BA 53	Assure la mise en place des opérations de financement des crédits à l'exportation à moyen et long termes.
Trader BA 54	Négocie le placement, l'achat et la vente d'euro-obligations : euro-émission de valeurs mobilières.
Financier international BA 55	Recherche des opportunités d'affaires financières internationales : négocie et met en place des crédits financiers internationaux (euro-crédits) et des emprunts euro-obligatoires (euro-émission).
Chef d'agence BA 11	Développe un fonds de commerce ; instruit des crédits ; gère l'agence afin de s'assurer les objectifs financiers et commerciaux qu'il peut contribuer à définir.
Responsable administratif d'agence BA 12	Assiste le chef d'agence avec la responsabilité des opérations non commerciales et de l'administration générale de l'agence.
Responsable d'un groupe d'agents administratifs BA 61	Est responsable d'un groupe d'agents administratifs dont il prépare, suit et contrôle le travail. Est appelé à redresser certaines anomalies ou erreurs qu'il décèle ou qui lui sont signalées et à effectuer certaines opérations qui sortent des normes de travail du groupe.
Inspecteur BA 81	Contrôle sur place l'application de la réglementation et des consignes, la régularité des opérations et la présence matérielle des valeurs dans une agence ou un service d'une banque. Analyse la gestion des responsables et apprécie la qualité des collaborateurs. Peut participer à l'étude et à la réalisation de réformes administratives.

Contrôleur
administratif
BA 82

Vérifie les opérations effectuées par une agence ou un service
à partir de pièces comptables et de documents informatiques.

BIBLIOGRAPHIE

ANACT, **Évaluation d'un changement d'organisation dans le tertiaire**, Lettre d'information de l'ANACT n° 46, 1980.

BAREL, Y. **La reproduction sociale : systèmes vivants, invariance et changement**. Paris : Éd. Anthropos, 1973.

BELLANGER, R. **Initiation à la mercatique bancaire**. Paris : Revue Banque Éditeur, 1980.

BERTALANFFY, L. V. **Théorie générale des systèmes** (trad. Anglais). Paris : Dunod, 1973.

BERTRAND, O. **Ateliers flexibles : travail, qualification, formation**, CEREQ note interne, 1982. «Automatisation industrielle et «miracle japonais», **Formation Emploi** n° 1. Paris : Documentation française, janvier-mars 1983.

BIT. «Effets qualitatifs de l'évolution technique et emplois dans les bureaux», **Revue internationale du Travail**, Vol. 119 n° 6, 1980.

BOISARD, P., RANCHON, P. **L'informatisation dans les assurances**. Paris : Futuribles, 1980.

CEE. **Informatisation et emploi dans les banques et les assurances**, Bulletin d'information n° 46, 1980.

CEE. **Informatisation et emploi dans les banques** - ADLER, P., DUBRULLE, N., document ronéo, 1980.

CEE. **Les effets de l'informatisation sur l'emploi dans le secteur des assurances** BOISARD, P., RANCHON, P., document ronéo, 1980.

CEREQ. **Les emplois tertiaires dans les entreprises industrielles**. AUDIER, F., Dossier du CEREQ n° 29, Paris : Documentation française, octobre 1981.

CEREQ. **L'informatisation des activités de gestion : mutations en cours et perspectives**. COSSALTER, C., DENIS, G., Dossier du CEREQ n° 33. Paris : Documentation française, mai 1982.

CEREQ. **La bureautique aux U.S.A.** MANDON, N. CEREQ, note interne, 1982.

CONSO, P., POULAIN, P. **Informatique et gestion de l'entreprise**. Paris : Dunod (Coll. «Université et technique»), 1969.

- CROZIER, M. **Le monde des employés de bureau**. Paris : Éd. du Seuil, 1965.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective**. Paris : Éd. du Seuil (coll. «Sociologie politique»), 1977.
- CRITIQUES DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE, **Le tertiaire en question n° 12**. Paris : Maspéro, 1980.
- CFDT. **Les dégâts du progrès : les travailleurs face au changement technique**. Paris : Éd. du Seuil, 1977.
- CFDT. **Le tertiaire éclaté : le travail sans modèle**. Paris : Éd. du Seuil (coll. «Points-politique 104»). 1980.
- DIDIER, M. «Crise et concentration du système productif», **Économie et statistique**, n° 144, mai 1982.
- FÉDÉRATION FRANÇAISE DES ASSURANCES. **Rapport sur l'évolution économique de l'assurance française en 1981**, 1982.
- FRANCK, G. **Enquêtes sur les pratiques de gestion du personnel des entreprises dans l'environnement français**, Cahiers de recherche du CESA, 1979.
- GONZALEZ, D. **Informatique et production dans la banque**. Paris : Revue Banque Éditeur (coll. «ITB»), 1981.
- JOHNSON, R.A., KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E. **Théorie, conception et gestion des systèmes** (trad. Américain). Paris : Dunod, 1970.
- LE GALL, J.M. **La liaison emploi-formation-qualification dans les banques**, Université de Paris I, 281 p. multigr., 1978.
- LE MOIGNE, J.L. **Les systèmes d'information dans les organisations**. Paris : Presses universitaires de France (coll. «Systèmes : décisions»), 1973 ; **Théorie du système général : théorie de la modélisation**. Paris : Presses universitaires de France (coll. «Systèmes : décisions»), 1977.
- LOINTIER, R. **Les problèmes de sécurité informatique et bureautique dans l'assurance** in Cahiers SEMA n° 7, 1982.
- MELESE, J. **L'analyse modulaire des systèmes de gestion**. Boulogne-Bill. : Hommes et technique, 1979.
- MORIN, E. **La méthode**, tome 1 : **La nature de la nature**. Paris : Éd. du Seuil, 1977.
- ONISEP **Les carrières dans les assurances**, Les cahiers de l'ONISEP n° 25, 1976 ; **Les carrières dans la banque**, Les cahiers de l'ONISEP n° 17, 2ème édition, 1980.
- PENAUD, R. **Les institutions financières**. Paris : Revue Banque Éditeur, 1979
- REIX, R. **La flexibilité de l'entreprise**. Paris : Cujas (coll. «Gestion 5»), 1979.
- REVUE BANQUE ÉDITEUR, **Années 1981 - 1982**.
- REVUE INFORMATIQUE ET BANQUE, **Années 1981 - 1982**.

REVUE INFORMATIQUE DE GESTION, Années 1981 - 1982.

ROCHET, C. **Diversification et redéploiement de l'entreprise**. Paris : Éditions d'Organisation, 1981.

RUFF, A., BELAN, P. **L'ordinateur de la banque : de l'artisanat au système**. Boulogne : Éditions d'informatique, 1974.

SAINSAULIEU, R. **L'effet formation dans l'entreprise**. Paris : Dunod (coll. «œil économique»), 1981.

SAGOU, M'H. **Paribas : anatomie d'une puissance**. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1981.

SAMPSON, A. **Les banquiers dans un monde dangereux**. Paris : Éd. Robert Laffont, 1982.

TABATONI, P., JARNIOU, P. **Les systèmes de gestion : politiques et structures**. Paris : Presses universitaires de France (coll. «Systèmes : décisions»), 1975.

TOURAINÉ, A. **La société post-industrielle**. Paris : Denoël, 1969 ; **Pour la sociologie**. Paris : Éd. du Seuil, 1974 ; **La voix et le regard**. Paris : Éd. du Seuil, 1978 ; **L'après socialisme**. Paris : Grasset, 1980.

VERDIER, E. **Évolution de la division du travail dans le secteur des assurances et contenus de travail et qualifications individuelles : étude d'un groupe d'assurances**, Université de Paris I, Laboratoire d'économie sociale, document ronéo., 1980 ; «Les enjeux économiques et sociaux de l'informatisation du travail d'assurance» in : **Les mutations technologiques : rencontres nationales de Chantilly, sept. 1980**. Association pour le développement des études sur la firme et l'industrie. Paris : Economica, 1981.

VERNIMMEN, P. **Gestion et politiques de la banque**. Paris : Dalloz, 1981.

VIELCANET, F. «Informatique et emploi (dans les banques)», **Inter-social** n° 85, 1982.

WEISS, D., MORIN, P. **Pratique de la fonction personnel : le management des ressources humaines**. Paris : Éditions d'Organisation, 1982.

XAVIER, C. **Impact des politiques d'automatisation sur les situations de travail dans deux branches de l'assurance**. Rapport CNET, document ronéo, 1980.

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63