

C E R E Q

RENOUVELLEMENT DES  
QUALIFICATIONS  
ET DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES  
DANS LES BANQUES  
ET LES ASSURANCES

CHANTAL COSSALTER

C O L L E C T I O N  
D E S E T U D E S

**Centre d'études et de recherches sur les qualifications**

**RENOUVELLEMENT DES QUALIFICATIONS  
ET DE LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES  
DANS LES BANQUES ET LES ASSURANCES**

**Chantal Cossalter**

*Cette étude a bénéficié du soutien financier de  
la Fédération française des sociétés d'assurance.*

*L'auteur tient vivement à remercier les différentes personnes qui, dans les entreprises  
- dont l'anonymat est respecté selon l'usage -  
les organisations professionnelles et syndicales, et les organismes de formation,  
en acceptant de répondre à ses nombreuses questions  
ont contribué au bon déroulement de l'étude.*

**Collection des études n° 53  
Février 1990**

# S O M M A I R E

---

---

	<b>Pages</b>
<b>INTRODUCTION</b> . . . . .	5
Présentation de l'étude, ses objectifs . . . . .	5
Méthode . . . . .	6
<i>Approche</i>	
<i>Investigation</i>	
<i>Analyse</i>	
Ordonnancement du rapport . . . . .	8
 <b>CHAPITRE I</b>	
<b>SECTEURS ET ENTREPRISES : MUTATION</b> . . . . .	9
Les secteurs . . . . .	9
<i>Configuration des secteurs financiers</i>	
<i>Développement des activités</i>	
Les entreprises . . . . .	14
<i>Transformation de l'organisation et de la gestion</i>	
<i>Redistribution spatiale</i>	
En résumé . . . . .	19
 <b>CHAPITRE II</b>	
<b>EMPLOI ET TRAVAIL : ÉVOLUTION</b> . . . . .	21
L'emploi . . . . .	21
<i>Évolution de l'emploi</i>	
<i>Transformation des emplois</i>	
Le travail . . . . .	36
<i>Evolution de l'organisation du travail</i>	
<i>Transformation des compétences</i>	
En Résumé . . . . .	41

**CHAPITRE III**

**MARCHÉ DU TRAVAIL ET FORMATION : DEVENIR** . . . . . 43

    Le marché du travail . . . . . 43

*Appel au marché externe*  
        *Réorganisation du marché interne*

    Les formations . . . . . 52

*Aide à la mobilité professionnelle*  
        *Aide par la formation de relèvement du niveau des connaissances générales*  
        *Aide par la formation-adaptation*  
        *Aide par la formation-reconversion*  
        *Aide par la formation professionnelle institutionnalisée*

    En résumé . . . . . 61

**CHAPITRE IV**

**CONSTAT ET PERSPECTIVES** . . . . . 63

    Le constat . . . . . 63

    Les perspectives . . . . . 65

    En résumé . . . . . 73

**CONCLUSIONS** . . . . . 75

**ANNEXE 1 : L'ENQUÊTE : GUIDE D'ENTRETIEN** . . . . . 81

**ANNEXE 2 : LA NOTION D'EMPLOI-TYPE** . . . . . 85

    Les emplois-types des assurances et des banques

**LISTE DES TABLEAUX** . . . . . 91

**BIBLIOGRAPHIE** . . . . . 93



---

# **INTRODUCTION**

---

## **Présentation de l'étude Ses objectifs**

Depuis les années soixante-dix, les banques et assurances connaissent des évolutions importantes. La concurrence s'intensifie sur l'ensemble des marchés. Les réformes d'organisation et de gestion s'accélèrent. L'usage des nouvelles technologies de l'information se renforce. Ces phénomènes liés conduisent à un renouvellement des qualifications.

Pour ces secteurs, il est aujourd'hui courant d'évoquer un problème de sureffectif compte tenu de l'existence d'un important stock de main-d'œuvre hérité des années soixante et soixante-dix durant lesquelles les recrutements ont été nombreux afin de répondre au développement des activités qu'accompagnait une informatisation d'un niveau et d'une efficacité encore faibles. Poser le problème sous l'angle essentiellement quantitatif occulte, en fait les traits spécifiques des évolutions des entreprises concernées.

Si l'on rapproche les évolutions d'ordre économique et organisationnel réalisées ou envisagées par les entreprises et les qualifications du personnel en place, c'est beaucoup plus en termes de déséquilibre entre qualifications souhaitées et qualifications disponibles que se pose le problème, même si à terme l'aspect quantitatif ne peut être évacué.

L'appel aux marchés du travail externe et interne avec le recours à la formation continue selon des formes et des modalités diverses sont autant de solutions pour pallier ce déséquilibre. Dans ces secteurs, où pour beaucoup d'entreprises la garantie d'emploi a été pendant longtemps quasi institutionnalisée, faire avec les ressources existantes devient un objectif primordial. Ceci conduit à un renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

Les objectifs de cette étude étaient de définir pourquoi et comment se renouvellent les qualifications et la gestion des ressources humaines afin d'identifier les problèmes déjà posés ou susceptibles d'apparaître à terme ainsi que les portées comme les limites des solutions mises en place et la nature de celles qui pourraient l'être dans l'avenir.

## Méthode

### □ Approche

Dans des secteurs d'activité où la concurrence va en s'intensifiant, les stratégies des entreprises deviennent essentielles pour elles-mêmes, bien évidemment, et pour ceux qui cherchent à en comprendre les évolutions.

La connaissance des objectifs pour lesquels et des conditions dans lesquelles les entreprises ont engagé et développent de profondes mutations est nécessaire pour apprécier l'actuel renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines.

Le parti pris méthodologique a été celui d'une approche dynamique des pratiques en œuvre. Il nécessitait que soient menées des investigations directement dans les entreprises.

### □ Investigation

Les enquêtes de «terrain» permettaient l'observation et l'analyse de situations concrètes, c'est-à-dire réellement organisées et vécues au-delà des discours qui peuvent être tenus.

Elles ont été menées dans un nombre limité d'entreprises, une dizaine, pour moitié dans chacun des secteurs considérés. Le choix des terrains d'enquête a été réalisé avec le concours des organisations professionnelles et s'est porté principalement sur les entreprises qui cherchent à pallier une part du déséquilibre des qualifications par la formation continue sous des formes diverses.

Ces enquêtes ont été l'occasion pour réaliser un suivi d'entreprises (quatre) par un retour sur des sites déjà observés en 1981-1982 lors d'une précédente étude (1), concernant les nouvelles formes d'informatisation des banques et des assurances, dans le cadre du programme «Technologie-Travail».

Le suivi fin de l'évolution de quatre entreprises à sept ans d'intervalle a consolidé la perspective d'analyse dynamique dans laquelle était engagée l'étude. Ceci a permis d'apprécier la pertinence respective des différentes variables à l'œuvre dans les mutations actuelles et leur articulation spécifique selon les divers moments ou étapes du développement.

Dans les entreprises, les enquêtes ont été menées par entretiens semi-directifs (cf. le guide d'entretien en annexe) avec des interlocuteurs de natures et de niveaux divers : les responsables des différents services des directions du personnel (recrutement, carrière, reclassement, etc.) de la formation,

(1) COSSALTER C., HEZARD L. : *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et assurances*, Paris, CEREQ (collection des études du CEREQ n° 4) Septembre 1983.

d'unités opérationnelles ayant connu d'importantes transformations et des personnels ayant suivi récemment des stages de formation.

Il est nécessaire de remarquer que si les enquêtes menées en 1981 et 1982 sur l'informatisation s'étaient déroulées de manière aisée, il n'en a pas été de même lors de cette étude. Dans certains cas, les portes des entreprises ne se sont pas ouvertes, dans d'autres, elles ne l'ont été que très étroitement. Que ceux qui ont pris la responsabilité d'en faire autrement, en optant pour une plus large ouverture, et ainsi ont permis à cette étude d'aboutir, en soient une nouvelle fois chaleureusement remerciés.

## □ Analyse

Elle devait être le moyen pour rendre compte et apprécier les phénomènes de transformation en cours selon leur nature et leur intensité du point de vue tant des déséquilibres entre qualifications disponibles et qualifications recherchées que des ajustements mis en œuvre.

Son principe était l'identification des facteurs de transformation et de leurs impacts différenciés et conjugués dans les mutations actuelles. Ce principe peut être explicité de la manière suivante.

Les facteurs de transformation des entreprises sont à peu près toujours les mêmes quel que soit le secteur ou l'entreprise : marchés-produits, organisation-gestion, technologie, ressources humaines (marché du travail et de la formation) et, bien sûr, dynamique des acteurs qui sous-tend et traverse l'ensemble.

Chaque facteur est à la fois un élément constitutif de l'environnement de l'entreprise et propre à celle-ci. L'entreprise médiatise les effets des éléments externes, elle module leur influence par ses pratiques en relation avec ses propres éléments internes.

Compte tenu de son environnement, de la position qu'elle y occupe et de sa situation interne, l'entreprise définit sa stratégie et les conditions de sa mise en œuvre selon les différents domaines d'application en jouant sur les différents facteurs, c'est-à-dire en leur assignant leurs places et rôles respectifs.

Ce qui peut varier, d'une entreprise à l'autre selon son histoire, sa particularité, sa culture, ou dans une même entreprise selon les moments, c'est le mode d'articulation des facteurs. L'un des sous-objectifs de l'étude était de mettre en évidence ce mode d'articulation.

Chacun des facteurs constitue un axe d'évolution de l'entreprise qui conduit à la création ou au renforcement de certaines fonctions, de certains emplois et de certaines qualifications comme au dépérissement, voire à la disparition d'autres. Ces différents facteurs sont imbriqués. Ils ont rarement une implication isolée sur une aire fonctionnelle, d'emplois ou de qualifications, particulière. Ils s'accompagnent, se renforcent ou s'affaiblissent réciproquement. C'est dans cette imbrication qu'ils transforment l'ensemble des fonctions, des emplois et des qualifications. En revanche, chacun d'entre eux peut être plus ou moins influent selon les types de fonctions, d'emplois et de qualifications et selon les moments donnés. Leurs champs de pertinence et leurs rythmes de développement peuvent être différenciés.

Ce mode d'analyse permettait d'apprécier de manière dynamique, dans un rapport passé-présent-futur, les pratiques en œuvre, en portant l'accent sur les phénomènes tout à la fois de déséquilibre et d'ajustement afin d'en dégager la teneur, le rythme de développement, les continuités et les ruptures.



## Ordonnancement du rapport

Il s'accorde aux objectifs assignés et au mode d'analyse retenu.

- **Le premier chapitre** est consacré aux mutations des secteurs et des entreprises. Les lignes de force de leur développement sont ordonnées afin de construire un modèle de compréhension ou de cadre de référence des phénomènes étudiés. Les facteurs d'évolution sont identifiés dans leur imbrication et leur dynamique.

- **Le deuxième chapitre** est constitué d'analyses de l'évolution quantitative de l'emploi et des transformations qualitatives des contenus d'emplois. Ces analyses sont menées avec des études de cas de transformation d'un certain nombre de fonctions et d'emplois. Un intérêt tout particulier est donné à l'évolution de l'organisation du travail. Porter l'accent sur les formes d'organisation du travail prévalentes à un moment donné et sur les choix organisationnels successifs met en lumière la dynamique du processus de recomposition des emplois et d'émergence de nouveaux profils professionnels. C'est aussi de cette manière qu'il est permis d'appréhender plus concrètement et justement les pratiques des entreprises en matière d'utilisation et de développement au quotidien des ressources humaines. L'organisation du travail est une variable d'ajustement utile et utilisée pour pallier une part du déséquilibre actuel des qualifications. Au terme de ce chapitre, sont définies les compétences nouvellement requises.

- **Le troisième chapitre** est consacré aux pratiques d'ajustement avec les appels aux marchés du travail externe et interne, et le recours à la formation continue. Il est fait largement référence aux situations concrètes à l'aide d'études de cas d'opérations de formation d'aide à la mobilité professionnelle.

- **Le quatrième et dernier chapitre** constitue les véritables conclusions de ce rapport. Elles portent sur les lignes de force du renouvellement de la gestion des ressources humaines. Un constat de l'existant est dressé, des perspectives en sont tirées, des propositions sont émises en vue de la mise en œuvre de démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. Sont évoqués les premiers pas de ces démarches dans certaines banques et assurances afin de porter à la connaissance de tous les solutions de quelques-uns. Sont soulignées les portées et les limites de ces démarches, leurs similitudes et différences.

Afin d'aider le lecteur pressé, pour chaque chapitre ont été ménagés un résumé de l'essentiel, au début, des objectifs des analyses menées, en fin, de leurs résultats.

- **Les conclusions** résument les résultats de cette étude.

---

# **CHAPITRE I**

## **SECTEURS ET ENTREPRISES : MUTATION**

---

*Dans ce premier chapitre, l'objectif est de construire un cadre de compréhension ou de référence des phénomènes étudiés. Pour cela, sont définis, à grands traits, le contexte et les conditions dans lesquels ils se déroulent.*

*L'approche par les secteurs et les entreprises avec, pour les uns, le rappel de leur configuration et du développement des activités, pour les autres, l'analyse de leurs modes d'organisation comme de répartition des activités et des emplois, permet d'identifier les facteurs d'évolution dans la mise en oeuvre des transformations actuelles et prochaines.*

### **1. Les secteurs**

#### **1.1. Configuration des secteurs financiers**

Durant les trente glorieuses s'est opéré un lent mais sûr processus de concentration sectorielle marqué d'une période de forte restructuration dans les années soixante, suite aux réformes du système bancaire et avec la constitution de quatre grands groupes publics dans l'assurance. Ainsi, dans chacun des secteurs, sont apparues des entreprises de taille internationale, souhaitées par les pouvoirs publics, susceptibles de jouer un rôle croissant dans la mobilisation de l'épargne et le financement des investissements, et capables de répondre à la concurrence étrangère installée sur le marché national. Ce mouvement s'est accompagné de la disparition de nombreuses petites banques de dépôt (locales ou régionales) et d'affaires ainsi que de multiples sociétés d'assurances privées ou publiques et de mutuelles.

Au cours des années soixante-dix, les contraintes économiques nationales devaient à nouveau modifier sensiblement la composition de chacun des secteurs. Avec la poursuite de l'implantation étrangère accentuant la concurrence, cette période s'est caractérisée par la création de nombreux établissements de type mutuel dans l'assurance et de tout aussi nombreux établissements financiers dans le secteur bancaire.

Dès le début de la décennie quatre-vingt, ces deux secteurs présentaient un profil similaire, fortement concentré et fragmenté, que traduisait une diversité d'établissements de grande taille et de nombreux organismes de dimension nettement inférieure.

Ces toutes dernières années, deux phénomènes ont marqué l'évolution du secteur de l'assurance. Dans la perspective des échéances européennes de 1992, s'est opéré un certain mouvement de restructuration avec le rapprochement entre sociétés françaises et la multiplication des liens (par acquisition ou prises de participation) entre ces dernières et leurs partenaires au sein de la CEE. D'autre part, sont apparues de nouvelles sociétés d'assurances en Vie et Capitalisation qui commercialisent directement leurs produits par le biais de guichets bancaires, par vente directe ou par correspondance. La progression de ces sociétés nouvelles est forte. Elles distribuent aujourd'hui 40 % des produits Vie et Capitalisation contre 60 % aux sociétés avec réseaux d'agents généraux et courtiers.

Le secteur de l'assurance comptait, fin 1987, 557 entreprises d'assurance directe et 20 de réassurance. Ce secteur reste caractérisé par la coexistence d'entreprises à trois statuts différents : sociétés nationalisées, sociétés anonymes et sociétés d'assurances mutuelles ou à forme mutuelle.

**Tableau 1**  
**Nombre d'entreprises d'assurances selon le statut et l'activité**

Statut \ Activité	Vie et capitalisation	Dommages	Total
Sociétés nationalisées	4	3	7
Sociétés anonymes	79	116	195
Sociétés mutuelles et sociétés à forme mutuelle	17	165	182
Succursales de sociétés étrangères	13	151	164
Divers	3	6	9
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>441</b>	<b>557</b>

Source : Direction des assurances (31.12.87)

Ces dernières années, la part des sociétés anonymes s'est quelque peu développée avec la transformation de plusieurs succursales de sociétés étrangères en sociétés de droit français. Celle des sociétés mutuelles ou à forme mutuelle a également progressé lors des privatisations en 1987.

La nouvelle loi bancaire renouvelle la configuration du secteur. Elle a eu pour but de moderniser celui-ci afin de l'adapter aux besoins de l'économie. Jusqu'alors, héritier d'une longue et lourde histoire, le système bancaire apparaissait comme une mosaïque de réseaux ayant chacun un statut et une réglementation. Juridiquement, seules les banques proprement dites étaient soumises à une législation. Il fallait intégrer les établissements financiers à statut spécial tels que les Caisses d'épargne, le Crédit foncier et le Crédit national. La loi de 1984 peut être considérée comme l'acte de naissance de la communauté bancaire et régit toutes les entreprises du secteur qui ont dû adopter la même appellation générale d'établissement de crédit. Ils se classent en trois catégories :

- Les banques proprement dites peuvent effectuer toutes les opérations de banque. Elles sont à vocation générale dont régionale ou spécialisée. Ces dernières ont une croissance rapide ce qui est un des traits de l'évolution actuelle. La distinction entre banque de dépôt et banque d'affaires est définitivement abandonnée. Il en est de même entre banque nationale et banque privée.

Les autres établissements de crédit ne peuvent recevoir de dépôt à vue ou à moins de deux ans que si ils y sont autorisés à titre accessoire. Il s'agit :

- Des sociétés financières et assimilés (sociétés de financement de vente à crédit, de crédit immobilier, de crédit-bail...). Elles peuvent effectuer les seules opérations de banque prévues par leur réglementation.
- Des institutions financières spécialisées, constituées d'établissements de crédit auxquels l'Etat a confié une mission particulière (Crédit national, Crédit foncier, Comptoir des entrepreneurs...).

**Tableau 2**  
**Nombre d'établissements de crédit selon leur catégorie**  
*(Métropole et Outre-mer)*

<b>Nombre total d'établissements de crédit</b>	<b>2 061</b>
Banques	374
Banques mutualistes ou coopératives	192
dont :	
- Banques populaires	40
- Crédit agricole mutuel	95
- Crédit mutuel agricole et rural	14
- Crédit coopératif	16
- Crédit mutuel	23
- Sociétés coopératives de banque	4
Caisses d'épargne et de prévoyance	401
Caisses de crédit municipal	21
Sociétés financières (et assimilés)	1 042
Institutions financières spécialisées	31

*Source : Banque de France (31.12.86)*

Sans remettre en cause la particularité de chaque réseau, la loi harmonise la réglementation applicable aux activités et au contrôle des établissements de crédit. Ils ont seuls le monopole des opérations de banque, c'est-à-dire le pouvoir de recevoir des dépôts, d'accorder des crédits et de mettre à la disposition de la clientèle des moyens de paiement.

## 1.2. Développement des activités

Dans les secteurs de la banque comme de l'assurance, pendant longtemps a régné une coexistence commerciale bien comprise que et qui garantissait un environnement stable. Chaque entreprise disposait d'un marché délimité et peu fluctuant. Cette période de non-concurrence inter-entreprise dans chacun des secteurs et inter-sectorielle est terminée. Cette fin de la non-concurrence devait correspondre pour chacune des branches à la mise en route de mutations successives dont le processus toujours en cours s'étale sur plus de deux décennies. Il s'est intensifié ces dernières années.

Dans un premier temps, la "spécialisation" des établissements bancaires a permis l'avènement de la "banque à tout faire". L'extension des réseaux commerciaux, devenant autorisée, a facilité la concurrence. L'ouverture des marchés bancaires correspondait aussi à une nouvelle définition du rôle de ces établissements notamment dans le financement des investissements industriels. L'extension des marchés devait se faire vers la clientèle des particuliers, laquelle à la fin des années soixante est devenue un véritable marché de masse.

Dans ce même espace de temps, si l'assurance a bénéficié des mêmes conditions socio-économiques, la mise en concurrence s'y est faite plus progressivement. La particularité du réseau commercial qui,

à l'exception des mutuelles, transite par des intermédiaires (agents et courtiers), peut en partie expliquer les différences de rythme de développement entre ces deux secteurs. L'ouverture des marchés de l'assurance sur certains produits de masse a été favorisée par les pouvoirs publics (obligation d'assurances automobile et habitation). Rapidement saturés, ces produits ont provoqué une vive concurrence entre établissements. Celle-ci devait s'étendre aux autres principaux marchés pour les risques simples, assurance vie et risques industriels.

Le même phénomène a pu être observé dans le secteur bancaire où la saturation de certains marchés de masse s'est traduite par un développement des activités commerciales dans un contexte de concurrence accrue. Ainsi la "banclarisation" des français a été, en l'espace d'une décennie, atteinte.

Par ailleurs, cette période correspond au développement 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 "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 national. De ce moment 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 Etats-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.

Les sociétés d'assurances ont suivi, dès cette période, un mouvement identique à celui des banques. Les marchés internationaux de l'assurance, en expansion, se concentrent surtout dans les pays développés (Etats-Unis, Japon, Allemagne Fédérale et Grande-Bretagne pour les principaux). Les entreprises ont 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 restaient, au début des années quatre-vingt, encore largement ouverts. Le développement des réseaux commerciaux, au niveau mondial, a assuré, dans la dernière décennie, une part croissante des activités internationales, dans les grandes entreprises financières.

Actuellement, le marché bancaire traditionnel connaît une saturation relative nécessitant une expansion qualitative de la part des établissements. Les nouvelles clientèles sont "multibanclarisées", mieux informées et aussi plus exigeantes.

Le marché des particuliers représente un enjeu fondamental. En dix ans, la proportion des ménages détenant des actions ou des obligations a doublé. Avec l'extension d'une gamme de produits, les banques tendent à capter une plus large clientèle. A côté des produits et des services traditionnels, sont proposées des innovations : cartes bancaires, produits destinés aux jeunes, plans d'épargne retraite, banque à domicile, comptes et crédits santé, voyages, assurances...

Le marché des entreprises, longtemps et traditionnellement privilégié dans les banques, est en pleine mutation. Les grandes entreprises qui ont accès aux marchés financiers se dotent des compétences humaines et technologiques leur permettant de devenir des opérateurs à part entière. Pour ce type d'entreprises, le rôle des banques est amoindri. En revanche, les petites et moyennes entreprises constituent un marché porteur.

La loi de 1984, par ses dispositions (cf. & 1.1) relance la diversification des activités bancaires et intensifie la concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle.

Les activités non bancaires sont autorisées aux établissements de crédit. Outre les opérations de banque proprement dites et les opérations connexes comme le change, le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière, les produits financiers..., les établissements de crédit ont désormais la possibilité d'exercer des activités extra-bancaires telles que la vente de voyages ou de produits d'assurance.

En revanche, des opérations traditionnellement bancaires sont autorisées à toutes les entreprises, quelle que soit leur nature, les entreprises peuvent effectuer des opérations telles que le crédit inter-entreprise, l'émission de cartes d'achat ou de valeurs mobilières et de billets à court terme négociables sur un marché réglementé : les billets de trésorerie.

C'est tout un ensemble de phénomènes qui influe sur l'évolution des activités bancaires : la désintermédiation ou la perte du monopole de financement des entreprises, la déréglementation avec le décloisonnement et l'extension des marchés des capitaux.

L'assurance, quant à elle, a longtemps bénéficié d'un marché captif et relativement privilégié. Elle est, aujourd'hui, devenue un secteur exposé à la concurrence et confronté à des changements majeurs. Après le développement des mutuelles, l'arrivée des banques et de la grande distribution sur le marché, comme la liberté prochaine des prestations de services dans la CEE, aiguissent cette concurrence.

Déjà amorcée avec l'apparition des mutuelles sans intermédiaires, on peut voir se renforcer la dichotomie du marché de l'assurance. D'une part, il existe une demande de produits simples, standardisés, nécessitant un minimum de formalités. Le facteur déterminant est le prix et non le conseil. D'autre part, croît une demande de produits diversifiés et adaptables, où la qualité du conseil intervient autant, si ce n'est plus que le prix.

Les produits simples pourraient être distribués par une multitude d'entreprises à réseaux disposant de guichets et/ou de stands (grande distribution, mutuelles, banques) par vente directe, par correspondance (minitel) ou automatisée (distributeur d'assurances). Ce serait la vente de produits standards ne requérant qu'une gestion simple et automatisée. La distribution traditionnelle serait écartée de ce marché. Les agents généraux pourraient y intervenir en ne proposant ces produits banalisés que de manière accessoire. Les produits diversifiés, complexes, nécessitant le conseil, constitueraient le développement principal des entreprises traditionnelles de l'assurance.

Dans ce contexte, la concurrence est de plus en plus exacerbée : concurrence inter-entreprise comme inter-sectorielle et dans un environnement fortement concurrentiel (les nouveaux intervenants) sur le marché national, européen et aussi mondial (1). La liberté des prestations de services dans le cadre du marché unique européen est une réalité proche qui va transformer les marchés bancaires et d'assurances. Les marchés des produits et des services seront largement ouverts à la concurrence des autres pays dans le cadre d'une règle de "reconnaissance mutuelle". Les pays européens ne pourront pas empêcher une entreprise d'offrir ses produits et services dans un autre Etat sous le contrôle du pays d'origine.

Dans cette situation, chaque organisme financier, afin de conserver et d'étendre ses parts de marché, s'attèle à développer des activités axées sur une meilleure connaissance des clientèles actuelles et

(1) Comme l'a répété à plusieurs reprises un banquier : *«L'Europe, c'est un symbole. L'important c'est le monde».*

potentielles, à innover en produits et services ciblés, à engager de nouvelles politiques et pratiques commerciales. Chacun de ces organismes cherche, ainsi, à rompre avec le processus de banalisation de l'offre de produits et de services, évitant, à terme, une certaine dégradation de l'image de l'établissement et une inefficacité commerciale certaine.

## **2. Les entreprises**

### **2.1. Transformation de l'organisation et de la gestion**

Chaque entreprise financière traduit l'intensification de la concurrence et le renouveau des activités par la création de nouveaux produits et services, certes, mais aussi et surtout par la modification de ses structures, le renouvellement de ses modes d'organisation et la mise en place d'une gestion plus adaptée aux nouvelles conditions de production et d'échanges.

Ces transformations se sont engagées dans le courant des années soixante-dix et se poursuivent encore aujourd'hui dans la logique d'une conception plus globale de l'entreprise selon une organisation et une gestion intégrées avec une réforme générale des modes de traitement et de gestion de l'information. Ces évolutions, tout à la fois, induisent et sont sous-tendues par l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information.

Les réformes d'organisation commencées depuis près de deux décennies, développées, à des rythmes variés selon les entreprises, concernent l'ensemble des établissements centraux et périphériques. Ces réformes se sont accélérées ces dernières années. Elles accompagnent et sont portées par les phases successives d'informatisation. Elles devraient aboutir à une mutation globale des organismes financiers en milieu concurrentiel.

Au cours des deux dernières décennies, avec l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, la croissance des activités financières a été considérable. 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 oeuvre, dès cette époque, excède largement le phénomène de "révolution informatique". Les diverses mutations concernent, non seulement, l'insertion des nouvelles technologies de l'information avec des modifications des procès de travail et des emplois, mais également et surtout, des changements de structure et d'organisation des établissements, un renouvellement et un renforcement des politiques et pratiques commerciales, la mise en place de nouveaux modes de gestion... ensemble de réformes simultanées, qui débouche sur une mutation radicale des entreprises financières.

A l'image de l'industrie dont certains modes de production présentent des analogies avec la situation et les modes de traitement bancaire et d'assurance, c'est une conception de l'organisation axée sur le produit (ou la gamme des produits) qui constitue le principe des nouvelles organisations.

La réorganisation inscrit un partage entre activités de production et activités administratives et de gestion regroupées en services communs afin de dégager des économies d'échelle. Elle constitue, non seulement, une nouvelle allocation des activités (commerciales, de production ou d'administration), mais aussi une redistribution des activités autour de l'informatique.

Le traitement automatisé des flux d'information (immatériels) présente des similitudes avec les modes de production automatisés en continu de certaines entreprises secondaires. Les réformes développées

dans de nombreuses entreprises financières s'apparentent, par leur conception globale, à celles déjà mises en oeuvre dans des firmes industrielles. Elles font appel à certaines applications de l'approche système (théorie de la gestion des flux) dans l'étude des problèmes de relation entre la production et la commercialisation, et la conception d'ensembles intégrés de production et de distribution, saisis au travers d'un mode de gestion des coûts.

L'évolution engagée aboutit à la constitution de véritables entreprises de production d'information, conçues et régies sur le modèle industriel. Elle suppose une conception différente de l'activité financière, comprise, désormais, comme activité de traitement et de production de l'information. La notion de production a été introduite dans le cadre d'une approche productive et commerciale intégrée.

Selon l'importance de la production et des marchés, l'espace regroupant les activités d'exploitation-gestion est constitué d'un ou plusieurs sous-ensemble(s). Chacun d'eux réunit toutes les fonctions et activités de production-gestion correspondant à un marché (particuliers ou entreprises par exemple). Il est structuré en plusieurs sous-ensembles dans lesquels se réalise le traitement des produits. A chaque sous-ensemble est attribuée la responsabilité d'élaboration et de suivi afférant à une frange de clientèle du marché.

Chaque sous-ensemble est en prise sur le réseau informatique lequel, entre autres, le relie au réseau commercial, où s'effectuent les entrées et sorties d'informations. Chaque sous-ensemble est conçu pour le traitement d'un ou plusieurs produits correspondant à un segment de clientèle suivant un mode spécifique de partition. Ainsi se dégage une nouvelle configuration de l'ensemble productif. Chaque élément de l'espace ainsi structuré se trouve désormais identifié en termes de produit, clientèle et coût. 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 répartition où chaque service effectuait une part de traitement 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 selon les nécessités de la production.

La coordination des ensembles productifs (centraux ou déconcentrés), "des services communs" et des ensembles commerciaux (décentralisés) est opérée par la direction générale selon 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 dans l'organisation par la mise en place d'une structure de direction élargie, avec le regroupement, dans un comité de direction générale, des responsables de 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 et/ou négociées, au niveau de chaque groupe de travail.



Les entreprises financières, engagées 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". Les résultats provenant des différents sous-ensembles opérationnels (auxquels sont joints les frais généraux des services communs) forment l'image économique globale de l'organisme.

C'est à la direction générale, instance de coordination, qu'est 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) peut 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 s'assurent ainsi des 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 sont 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 sont 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 permettent d'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 est assurée par des systèmes centralisés (verticaux) et des systèmes secondaires entre sous-ensembles ou ensembles (horizontaux). Les premiers, en tant que systèmes principaux, canalisent les informations émises par les différents services et divisions, vers les instances centrales. Rassemblées, analysées, ces informations fournissent une représentation globale des résultats de l'entreprise. Les systèmes secondaires constituent quant à eux, des circuits d'information, partiels et limités.

## **2.2. Redistribution spatiale**

L'un des points forts des réorganisations actuelles réside dans la redistribution spatiale des activités et des emplois entre le centre (siège et services centraux) et la périphérie (réseaux). Cette redistribution s'est étalée sur près de deux décennies selon un mouvement partant d'une centralisation-concentration, en passant par la déconcentration pour aboutir, aujourd'hui à un partage centralisation-décentralisation selon une hiérarchisation des niveaux de compétences.

Dès la fin des années soixante, 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 au développement accru de l'informatisation.

La déconcentration de certaines activités des sièges et des établissements centraux, était à cette époque vivement encouragée par les pouvoirs publics. 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 supprimeraient, au centre, des charges de production et/ou d'administration que leur localisation à ce niveau justifierait de moins en moins.

Avec la mise en place des réseaux de télétraitement, cette réforme de structure devenait possible et pouvait se concevoir sous plusieurs angles. Les services centraux étaient désenclavés, et de l'espace productif était récupéré en vue d'un redéploiement. Les services de production étaient éclatés en unités d'exploitation régionales. Les nouvelles unités devenaient plus faciles à gérer notamment du point de vue des problèmes sociaux. Ce même mouvement devait toucher plusieurs services d'exploitation informatique qui, pour des raisons techniques et sociales de sécurité et de souplesse d'utilisation, se voyaient répartis en plusieurs unités régionales.

Ces mesures de déconcentration, tout en "soulageant" les services centraux d'une part de leurs activités, ne remettaient pas en cause le découpage des tâches entre les établissements centraux et les établissements périphériques. Elles laissaient entière la question des relations entre ces deux types de fonctions et d'établissements. Les entités nouvellement créées étaient essentiellement des lieux de traitement, administratif ou informatique, et non de décision. Il s'agissait d'un mouvement de déconcentration et non de décentralisation.

En périphérie, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, la conquête des marchés nationaux par chaque entreprise financière, s'est traduite par l'extension de ses structures de vente. Dans les grands organismes bancaires, en particulier, ce mouvement d'expansion prit une ampleur spectaculaire avec la multiplication des guichets permanents. Ce processus de croissance des réseaux commerciaux devait se poursuivre sur plusieurs années et généraliser la concurrence sur l'ensemble des marchés traditionnels. Dans la décennie quatre-vingt, la croissance du nombre des guichets s'est considérablement ralentie. Le taux n'est pas véritablement à la baisse. La France possède encore le taux d'occupation le plus élevé du monde. Mais cette relative stabilité quantitative ne rend pas compte des mouvements de fermeture et d'ouverture liés au redéploiement géographique de certains réseaux. Ces mouvements correspondent à une volonté de rationalisation des réseaux commerciaux.

Ce mouvement d'expansion bancaire, avec la multiplication des bureaux de vente permanents, a considérablement développé la part et l'espace des activités commerciales et administratives en périphérie. Il s'est accompagné de mutations successives des agences liées, dans un premier temps, à la forte croissance des activités, puis à l'informatisation.

Les agences, partagées traditionnellement en espace de vente (guichet) et espace administratif (arrière boutique), devaient tout d'abord, par la création d'emplois commerciaux et administratifs, répondre à l'intensification continue des activités. Limitée 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 en fin des années soixante-dix et début quatre-vingt : l'informatisation des agences.

Désormais, les opérations sont initiées et dénouées directement aux guichets. L'automatisation des activités de production administrative, une fois généralisée à l'ensemble des établissements commerciaux, aboutit à la disparition progressive des arrière-boutiques (et des emplois administratifs). Elle devrait concentrer aux guichets et arrière-guichets, pour les tâches d'entrée et sortie d'information, seulement un reliquat d'activités administratives ou plus exactement productives.

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, de conseil et de vente auprès de la clientèle. La vocation commerciale se trouve accrue par la réduction sensible, voire la quasi-disparition de sa fonction administrative. Cette évolution technologique et organisationnelle accentue ainsi la spécialisation des établissements périphériques dans les activités essentiellement commerciales.

Aujourd'hui, les banques tendent à substituer, à une croissance quantitative, une croissance qualitative des réseaux commerciaux. Ces derniers sont organisés selon une logique de hiérarchisation des types de clientèle, des prestations comme des prestataires.

Au premier niveau, le réseau externalisé fonctionne à base d'automates : distributeurs automatiques de billets (DAB) et guichets automatiques bancaires (GAB).

Au deuxième niveau, les agences de proximité (ou "tout venant") réalisent la gestion courante et le conseil standardisé (selon un cadre commun d'analyse). Des spécialistes peuvent y être affectés pour des activités plus particulières, la gestion de patrimoine, par exemple. Les spécialistes peuvent être communs à plusieurs agences de ce type.

Au troisième niveau, les agences "haut de gamme" à l'aide de spécialistes d'un segment de clientèle, font du conseil sur mesure.

Dans l'assurance, les évolutions ont été similaires. Le développement des activités s'est traduit par la multiplication des intermédiaires commerciaux. Durant cette période, les contraintes d'expansion étaient telles que la préparation et la formation des agents restaient souvent insuffisantes et la stabilisation des réseaux régionaux difficilement acquise.

Actuellement, de même que pour la banque, se retrouve dans l'assurance un processus de déperdition des activités administratives et de polarisation des activités commerciales avec l'informatisation des agences générales et leur connexion aux sièges des compagnies. La généralisation des relations automatisées entre les réseaux commerciaux et les services centraux confirment une identité de développement entre les banques et les assurances.

Aujourd'hui s'opère un double mouvement de réorganisation des réseaux commerciaux. D'une part, en relation avec l'évolution des activités et l'arrivée de nouveaux intervenants sur le marché (cf. & 1.2) les compagnies focalisent leur développement sur les risques complexes, sur mesure et nouvellement porteurs. Ceci signifie de fait un partage des marchés entre nouveaux venus dans la distribution d'assurance et traditionnels. A l'initiative des compagnies, s'opère un mouvement de rationalisation des réseaux par le regroupement des portefeuilles afin de constituer des agences de moyenne ou grande taille et par un redéploiement territorial.

Quel que soit le secteur financier, les entreprises recherchent l'amélioration de leur appareil de distribution dans un renouvellement des rapports entre siège et réseaux commerciaux. A cette fin, elles relèvent les niveaux de compétences des unités organisationnelles décentralisées, c'est-à-dire sur le terrain. Ainsi s'observe une décentralisation des compétences à des niveaux élémentaires telles que les agences bancaires et d'assurance, et à des niveaux intermédiaires telles que les directions (de groupe) régionales ou départementales dans la banque comme dans l'assurance. Si les objectifs en matière de production, gestion et commercialisation sont définis au niveau central, ils sont affinés et aménagés aux niveaux décentralisés en vue de leur application. Cette réorganisation s'exerce avec la mise en place de multiples petites unités-entreprises.

Ce renouvellement du rapport entre centre et périphérie est sous-tendu par le développement de l'informatisation qui autorise avec les systèmes et réseaux informationnels et informatiques un suivi permanent de la périphérie par le centre : une "liberté surveillée". Cette redistribution spatiale des activités aboutit à un redéploiement des emplois entre les sièges et services centraux, et les établissements périphériques, ainsi qu'à leur transformation.

## **En résumé**

Dans un premier temps, après une longue période de coexistence commerciale bien comprise que et qui garantissait un environnement stable, les entreprises financières ont connu, chacune dans leur secteur, l'irruption de la concurrence avec la croissance des organismes mutualistes et coopératifs. Aujourd'hui, la concurrence est ravivée avec l'interprétation des marchés et l'arrivée de nouveaux opérateurs tels que les grandes entreprises et la grande distribution. Elle devient tout autant inter-entreprise qu'inter-sectorielle.

Cette intensification continue de la concurrence s'est traduite dans chaque entreprise financière par la création de nouveaux produits et services mais aussi par la mise en place de modes d'organisation et de gestion mieux adaptés aux nouvelles conditions de production et d'échanges.

Ces mutations se développent dans la logique d'une conception plus globale de l'entreprise financière selon une organisation et une gestion intégrées avec une réforme des modes de traitement et de gestion de l'information. Ces évolutions sont sous-tendues par l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information. Elles facilitent le renouvellement des rapports entre le centre (siège et services centraux) et la périphérie (réseaux commerciaux). Au centre est définie la politique générale. Y sont renforcées les activités d'expertise en risques graves et les fonctions d'études et de conception des produits et services financiers, technologiques, de gestion, pour assister la périphérie. Le centre devient le prestataire de service des réseaux commerciaux où sont développés des fonds de commerce, la dominante d'activité y est commerciale.

Avec une organisation axée sur le produit, à la manière des firmes industrielles, chaque entreprise financière s'attèle à développer des activités pour une meilleure connaissance des clientèles actuelles et potentielles, de nouvelles politiques et pratiques commerciales rompant radicalement avec la banalisation de l'offre de produits et services.

Ces mutations mises en oeuvre depuis près de deux décennies, à des rythmes variés selon les entreprises, aujourd'hui s'accélèrent et se généralisent à l'ensemble des entreprises financières.



---

## **CHAPITRE II**

### **EMPLOI ET TRAVAIL : ÉVOLUTION**

---

***Dans ce deuxième chapitre, l'objectif est de définir le poids, la nature et les modalités d'évolution de l'emploi et du travail.***

***L'approche quantitative consiste à identifier les caractéristiques essentielles des évolutions du point de vue de l'emploi global (les effectifs), des structures catégorielles (catégories socio-professionnelles et d'emplois (familles d'emplois).***

***L'approche qualitative est explicative. À l'aide des facteurs d'évolution des secteurs et des entreprises, elle consiste à analyser les tendances lourdes du développement actuel et prochain des emplois et du travail et à déduire les nouvelles compétences requises.***

## **1. L'emploi**

### **1.1. L'évolution de l'emploi**

À la fin de la décennie quatre-vingt, les services financiers occupent près de 400 000 personnes dans la banque (1) et plus de 210 000 dans l'assurance.

Les réseaux bancaires tels que les banques AFB, le Crédit agricole, les Banques populaires, le Crédit mutuel et les Caisses d'épargne représentent 9/10 de l'effectif global des établissements de crédit. Le seul réseau des banques AFB compte à lui seul 57 % des salariés.

Les effectifs de l'assurance, 210 230, se répartissent en 122 500 salariés dans les sociétés d'assurance dont 97 200 dans les services internes et 25 300 dans les réseaux commerciaux salariés, 21 900 agents généraux employant 49 200 personnes (sous-agents et salariés), 1 700 courtiers employant environ 10 000 personnes, 3 300 experts et 1 630 salariés de la Caisse nationale de prévoyance.

Dans les années soixante et soixante-dix, les entreprises financières dans leur ensemble ont connu une très forte progression des effectifs. Ce mouvement s'est ralenti ou s'est même inversé pour certaines d'entre elles dans la banque comme dans l'assurance, dès le milieu des années quatre-vingt tandis que les autres dont le développement s'est fait plus tardivement (cf. chapitre I, & 1.2) continuaient leur progression avec, néanmoins, une légère décélération.

(1) Au sens étroit du terme, il faudrait pour être complet tenir compte des effectifs du Crédit municipal, des sociétés financières et des institutions financières spécialisées. Ceci devrait porter à 500 000 l'effectif total des établissements de crédit.

**Tableau 3**  
**Évolution des effectifs des différents réseaux bancaires**  
**entre 1975 et 1986 (au 31.12)**

Réseaux	1975	1979	1983	1984	1985	1986
Banques AFB	236 700	245 700	252 400	253 600	254 624	253 877
Évolution en %		0,49	1,04	0,50	0,40	- 0,29
Crédit agricole	52 600	61 000	68 198	69 355	69 206	68 679
Évolution en %		1,84	2,55	1,70	- 0,20	- 0,76
Banques populaires	23 900	26 250	28 392	28 796	29 095	28 575
Évolution en %		0,96	2,11	1,40	1,00	- 1,79
Crédit mutuel	9 600	14 839	18 046	19 238	20 031	20 706
Évolution en %		8,30	5,95	6,60	4,10	3,37
Caisses d'épargne	13 400	18 622	24 672	25 700	26 500	27 162
Évolution en %		8,27	9,53	4,20	3,10	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>336 200</b>	<b>366 411</b>	<b>391 708</b>	<b>396 693</b>	<b>399 456</b>	<b>398 999</b>
Évolution en %		1,41	2,10	1,27	0,70	- 0,11

Source : Rapport 1987 du Comité des établissements de crédit

**Tableau 4**  
**Évolution de l'effectif total salarié**  
**des sociétés d'assurances**  
**entre 1960 et 1987 (au 31.12)**

Année	1960	1967	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Effectif	55 980	85 900	121 400	123 000	123 200	122 700	122 600	122 500

Source : UNEDIC

**Tableau 5**  
**Évolution de l'effectif total salarié**  
**des sociétés d'assurances**  
**selon la forme juridique des entreprises**  
**entre 1986 et 1987**

Forme juridique	Année	
	1986	1987
Sociétés nationalisées	+ 1,2 %	- 1,2 %
Sociétés anonymes privées	- 1,5 %	- 0,9 %
Sociétés à forme mutuelle et mutuelles	+ 1,0 %	+ 2,2 %
Sociétés étrangères	- 4,0 %	+ 1,6 %
Organismes annexes	- 1,7 %	- 2,2 %
<b>TOTAL en %</b>	<b>- 0,1 %</b>	<b>- 0,1 %</b>

Source : UNEDIC

Quoi qu'il en soit du rythme de progression, de décélération et d'inversion de la tendance selon les situations particulières, la décennie quatre-vingt se caractérise par une diminution certes faible et lente mais continue des effectifs en volume global (cf. tableaux 3, 4, 5).

Cette érosion lente des effectifs s'accompagne d'une évolution rapide et soutenue de la structure des catégories socio-professionnelles.

Les effectifs de la catégorie des employés sont en diminution constante tandis que sont en hausse tout aussi constante ceux des catégories intermédiaires (gradés et agents de maîtrise) et de celle des cadres.

Ce mouvement est commun aux banques ...

**Tableau 6**  
**Évolution de la structure catégorielle des effectifs**  
**des 37 principales banques AFB**  
**entre 1975 et 1987 (au 31.3)**

Catégories Années	Employés		Gradés		Cadres		Total	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
1975	99 385	52,66	68 149	36,11	21 179	11,22	188 713	100
1980	77 771	40,70	87 258	45,66	26 076	13,64	191 105	100
1985	62 991	32,52	101 621	52,46	29 108	15,03	193 720	100
1986	58 977	30,64	103 506	53,78	29 972	15,57	192 455	100
1987	53 827	28,29	105 537	55,46	30 013	16,24	190 277	100

Source : Revue d'économie financière

... et aux assurances.

**Tableau 7**  
**Évolution de la structure catégorielle des effectifs salariés**  
**des sociétés d'assurance**  
**entre 1976 et 1987**

En %

Catégorie Années	Employés	Agents de Maîtrise				Cadres	Total
		AM I	AM II	AM III	Tous AM		
1976	59,81	9,46	9,12	6,29	24,87	15,32	100
1978	56,85	10,45	10,14	7,01	27,60	15,55	100
1981	52,41	11,79	10,99	7,60	30,38	17,21	100
1984	49,41	12,63	11,42	8,12	32,17	18,42	100
1987	42,54	14,90	12,63	8,91	36,44	21,02	100

Source : Enquêtes FFSA



**Tableau 8**  
**Évolution de la structure des emplois des effectifs des banques et assurances**  
**entre 1984 et 1987**

Emplois	Année	1984	1987
Chefs d'établissement et cadres de l'exploitation bancaire		19 046	20 475
Cadres des services techniques de la banque		19 366	20 818
Cadres des services techniques de l'assurance		18 322	18 953
Gradés de la fonction commerciale bancaire		39 223	42 203
Autres gradés des opérations bancaires		44 823	48 981
Rédacteurs d'assurances, risques particuliers ou contentieux sinistres		9 511	9 990
Rédacteurs d'assurances risques ou sinistres simples		12 254	12 758
Guichetiers de la banque		43 322	44 385
Employés des services techniques de la banque		47 628	44 818
Employés des services techniques assurances (*)		41 482	68 764

(\*) Y compris agents technique de la sécurité sociale, des CAF...  
 Source : Enquête Structure des emplois, ministère du Travail

En comparant les structures d'emplois entre 1984 et 1987 (cf. tableau 8) apparaît à l'évidence la nette progression des effectifs des catégories cadres et intermédiaires (gradés et agents de maîtrise).

Cette croissance se fait essentiellement pour les fonctions commerciales, qu'il s'agisse de la fonction commerciale au sens strict pour la banque (exploitation et réseau) ou de la production dans l'assurance, c'est-à-dire les prestations aux réseaux commerciaux ou directement à la clientèle.

Pour la banque, apparaît la toute aussi nette diminution des effectifs des employés.

Pour l'assurance, les données du tableau 8 sont inexploitable compte tenu de la composition de la catégorie des employés. Elle recouvre, en effet, les agents techniques de la sécurité sociale, des CAF... En revanche, une exploitation fine de l'évolution des effectifs selon les familles d'emplois (cf. tableau 9) confrontée à la répartition des effectifs par familles professionnelles et catégories socio-professionnelles (cf. tableau 10) est éclairante. Apparaît la diminution des effectifs affectés aux emplois de secrétariat, administratifs, d'accueil et d'information, emplois qui sont occupés en majeure partie par des employés.

La nature et la dynamique de l'évolution de l'emploi repérées selon différents aspects dans les banques et les assurances confirment encore une fois l'identité de développement de ces deux secteurs.

## 1.2. Transformation des emplois

Une évocation en perspective cavalière des facteurs d'évolution des secteurs et des entreprises (identifiés dans le chapitre I) permet de brosser la toile de fond sur laquelle se joue la transformation des emplois.

Dans les secteurs des banques et des assurances, la concurrence inter-sectorielle comme inter-entreprise s'intensifie. Ceci signifie, de la part des entreprises, un processus continu d'innovations en matière de produits et de services avec, selon les politiques adoptées, soit une

**Tableau 9**  
**Évolution de la structure des emplois de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances**  
**entre 1981 et 1987**

Année	1981	1984	1987
<b>Famille d'emplois</b>			
Production	20,10 %	21,70 %	21,89 %
Règlement	12,58 %	11,06 %	14,06 %
Calcul	1,67 %	1,53 %	1,53 %
Comptabilité	8,58 %	8,02 %	8,40 %
Dactylo, sténodactylo, et secrétariat	13,25 %	12,05 %	9,58 %
Informatique et activités connexes	6,71 %	6,08 %	6,76 %
Travaux administratifs	22,04 %	22,77 %	21,33 %
Etudes et projets	3,47 %	4,04 %	4,46 %
Accueil, information	0,63 %	0,50 %	0,41 %
Transmissions	0,67 %	0,61 %	0,59 %
Economats, achats	1,16 %	0,97 %	1,12 %
Imprimerie et duplication	0,83 %	0,74 %	0,76 %
Services médicaux	0,10 %	0,10 %	0,09 %
Sécurité	0,12 %	0,12 %	0,21 %
Restauration	0,32 %	0,29 %	0,31 %
Gestion personnel, formation, service social	2,12 %	2,02 %	2,10 %
Gestion immobilière	0,53 %	0,53 %	0,57 %
Gestion financière	0,49 %	0,40 %	0,59 %
Publicité	0,13 %	0,13 %	0,22 %
Services d'entretien	0,87 %	0,82 %	0,96 %
Autres fonctions	3,63 %	5,47 %	4,06 %

Source : FFSA

**Tableau 10**  
**Structure des emplois de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances par catégories**  
**au 30.6.87**

Catégorie	Employés	Agents de maîtrise	Cadres	Ensemble
<b>Famille d'emplois</b>				
Production	34,76 %	41,09 %	24,15 %	100 %
Règlement	41,61 %	34,71 %	23,68 %	100 %
Calcul	40,66 %	36,51 %	22,83 %	100 %
Comptabilité	37,31 %	42,31 %	20,38 %	100 %
Dactylo, sténodactylo, et secrétariat	53,83 %	39,41 %	6,76 %	100 %
Informatique et activités connexes	22,60 %	37,07 %	40,33 %	100 %
Travaux administratifs	56,05 %	35,41 %	8,54 %	100 %
Etudes et projets	9,61 %	25,31 %	65,08 %	100 %
Accueil, information	61,78 %	26,70 %	11,52 %	100 %
Transmissions	67,63 %	29,50 %	2,87 %	100 %
Economats, achats	54,56 %	28,14 %	17,30 %	100 %
Imprimerie et duplication	47,62 %	41,18 %	11,20 %	100 %
Services médicaux	9,10 %	54,55 %	36,35 %	100 %
Sécurité	59,60 %	32,32 %	8,08 %	100 %
Restauration	80,69 %	16,55 %	2,76 %	100 %
Gestion personnel, formation, service social	23,18 %	37,85 %	38,97 %	100 %
Gestion immobilière	17,84 %	39,41 %	42,75 %	100 %
Gestion financière	30,80 %	28,26 %	40,94 %	100 %
Publicité	13,73 %	27,45 %	58,82 %	100 %
Services d'entretien	47,12 %	46,46 %	6,42 %	100 %

Source : FFSA

diversification, soit une spécialisation des activités. Quoi qu'il en soit, devant les difficultés à accroître leurs parts de marchés, toutes, elles renouvellent et renforcent leurs approches commerciales avec, d'une part, des analyses plus fines des clientèles (segmentation de marchés) et, d'autre part, une rationalisation des réseaux commerciaux (hiérarchisation par clientèles/prestations/prestataires) accompagnée d'un relèvement des niveaux de compétences sur le terrain au plus près des clientèles.

Ceci correspond aux transformations des modes d'organisation et de gestion engagées par les entreprises et au renouvellement des relations entre le centre et la périphérie. Au centre, est définie la politique générale. Y sont renforcées les fonctions d'étude et de conception des produits et des services financiers, technologiques, de gestion, etc., et d'expertise en risques graves. Y sont créés ou renforcés des emplois de spécialistes de haut niveau pour assister la périphérie (les réseaux commerciaux) selon des formes et des domaines divers. Le centre devient le prestataire de services pour les réseaux commerciaux, où sont développés des fonds de commerce, la dominante d'activité y est commerciale.

Ceci s'accompagne d'une utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des fonctions et des emplois pour le traitement de masse des opérations (production), la gestion propre de l'entreprise et l'aide à la décision (contrôle de gestion, analyse et suivi des risques, aide au marketing...). L'informatique sous-tend les nouveaux modes d'organisation des entreprises (fonctions intégrées) et le renouvellement des rapports entre le centre et la périphérie. Elle autorise l'architecture nouvelle des réseaux commerciaux. Elle est, aussi, tout à la fois moyen et produit, la monétique par exemple.

C'est quasiment toujours de manière imbriquée mais avec chacun un degré d'influence particulier que les facteurs d'évolution (concurrence - marché/produits - organisation - gestion et technologie) sont à l'œuvre dans la transformation des fonctions et des emplois (cf. introduction méthodologique).

Ces transformations sont analysées ci-après à l'aide d'études de cas d'évolution de fonctions et d'emplois, dans le temps (en dynamique) et dans l'espace (selon les secteurs, les entreprises, les fonctions et les emplois).

- ***La fonction commerciale : analyse des marchés, conception des produits et services, conseil et vente***

Traditionnellement ou dans un passé encore proche pour certaines entreprises, les services commerciaux localisés dans les sièges ou les établissements centraux se limitaient à l'administration des réseaux commerciaux. Ils développaient pas ou peu d'études de marchés et de produits. Ces études, réalisées parfois de façon rudimentaire dans certaines agences bancaires ou d'assurances, ne faisaient l'objet d'aucune analyse d'ensemble.

Avec la saturation de certains marchés, le rôle croissant de la concurrence, une meilleure connaissance de l'environnement s'est avérée nécessaire.

La première mesure notable fut la création, au sein des divisions commerciales, d'un service marketing ayant pour objectifs le développement des études de marchés, l'orientation des processus de création et d'innovation des produits, l'élaboration des stratégies de vente. Elle signifiait la fin des entreprises repliées sur leurs clientèles et leurs produits traditionnels. Elle soulignait la conception de l'entreprise ouverte, susceptible de prendre en compte et d'anticiper les changements de l'environnement.

Aujourd'hui, cette conception s'est renforcée ainsi que la fonction marketing. Et l'on est passé ou l'on passe d'une approche globale de la clientèle à une approche segmentée avec une double segmentation : clients et produits. L'objectif est l'harmonisation de la relation produit-marché.

Cette évolution nécessite le développement d'emplois dans la fonction marketing au sens strict et pour la conception de nouveaux produits ou l'adaptation de produits anciens selon les demandes de la clientèle. Cette évolution s'accompagne dès aujourd'hui de ce développement d'emplois. Elle le nécessitera encore dans un avenir plus ou moins proche car si les produits peuvent rester fondamentalement les mêmes pendant un temps relativement long et les produits réellement nouveaux être assez rares, en revanche les marchés, les comportements des clientèles changent et changeront. Ceci appellera à un effort d'adaptation permanent des produits de base et à leur complexification dans certains cas.

Cette évolution nécessite et nécessitera le développement d'experts en innovation de produits pour lesquels l'analyse du risque et du rendement est et sera essentielle. Ces innovations se portent et se porteront sur les marchés et activités porteurs, aujourd'hui dans l'assurance, l'assurance-vie, l'approche patrimoniale, les produits financiers et les risques entreprise par exemple, dans la banque, produits d'aide à l'épargne et à l'investissement, gestion de «fortune», produits financiers liés à l'informatique, activités de marchés, par exemple.

Elle nécessite et nécessitera, dans la logique d'organisation des entreprises où le centre devient prestataire de services pour la périphérie, des spécialistes ayant une connaissance complète d'un segment de marché, du traitement de l'ensemble des opérations et produits d'un type de clientèle pour le conseil et l'assistance au réseau commercial. Ces spécialistes sont ou seront soit intégrés aux agences, soit itinérants entre les services centraux et les agences. Ce dernier cas est le plus sûr pour les compagnies d'assurances à réseaux commerciaux constitués d'intermédiaires travaillant en professions libérales, les agents généraux. Mais dans ce cas, les relations à la fois informatisées et téléphoniques peuvent se substituer à une présence physique continue. Au siège, un service composé de ces spécialistes peut être en permanence à la disposition des agents.

#### • **Le guichet bancaire**

Traditionnellement, l'agence bancaire était partagée en une boutique (le guichet) ou «*front office*» et une arrière boutique (la zone administrative) ou «*back office*».

Dans le premier espace, opéraient des spécialistes d'une activité définie : opérations courantes (ouvertures de comptes, retraits...), titres, étranger...

Dans le second s'effectuait l'ensemble du travail administratif dont celui de secrétariat. Ces deux espaces, le premier *via* le second, étaient reliés aux centres administratifs et informatiques spécialisés dans le traitement des opérations et des informations.

Au guichet, étaient remplis des pièces et imprimés qui passaient ensuite en zone administrative avec différents niveaux de centralisation pour y être saisis de manière multiforme, et étaient ensuite traités dans les différentes unités externes administratives et informatiques (centralisées ou déconcentrées). S'opérait ainsi un travail à multiples étages et étapes, d'où des problèmes de fiabilité dans le rapprochement du pointage des documents du guichet et des listages informatiques sortis pour contrôle.

Depuis, avec l'informatisation généralisée des agences, les informations sont saisies à la source pour l'ensemble des opérations. Dans un premier temps, les traitements effectués à l'aide de terminaux

simples ne concernaient que les opérations courantes. Désormais, à l'aide d'ordinateurs multifonctions, ils concernent des opérations de plus en plus complexes, le montage de crédits par exemple.

Cette évolution correspond à une dématérialisation des procédures, la suppression des tâches simples et répétitives. Elle signifie le dépérissement des emplois en saisie, en contrôle-vérification et de comptables en agence. Les informations concernant l'évènement bancaire sont saisies à la source, la procédure comptable (le jeu d'écritures), et le contrôle- vérification sont intégrés au logiciel : l'opération est réalisée, c'est-à-dire dénouée, automatiquement.

Ce renouvellement des rapports entre la boutique et l'arrière-boutique, lieux organisationnels et professionnels très différenciés, s'opère par un rapprochement et une intégration des tâches administratives aux tâches commerciales avec une prépondérance donnée à ces dernières.

Dans chaque compartiment des agences, on trouve encore des arrière-boutiques et des emplois y afférant. Mais la tendance à leur diminution, freinée en raison des niveaux de qualification du personnel ne leur permettant pas d'évoluer aisément vers la boutique et les activités commerciales, et à leur suppression, arrêtée pour cause de paix sociale, ne saurait pourtant à terme être inversée.

- **Le chargé de clientèle**

Cette évolution de l'agence bancaire s'est faite et se poursuit avec et par les transformations successives des emplois, leur réagencement, leur intégration et la complexification subséquente des tâches à accomplir.

Pendant longtemps a coexisté un ensemble d'emplois. Les caissiers recevaient et distribuaient des espèces contre des reconnaissances ou des documents justificatifs. Les guichetiers spécialisés procédaient auprès de la clientèle à des opérations spécifiques : courantes, bourse, titre ou change. Les agents administratifs effectuaient chacun dans leur spécialisation une ou plusieurs opérations administratives ou comptables (enregistrement, report, ajustement) sur des chèques, effets de commerce, titres, dossiers de crédits et autres documents à caractère administratif.

Une évolution s'est amorcée avec la mise en place de guichetiers polyvalents effectuant l'ensemble des opérations de première ligne (premier niveau de complexité) au guichet. Elle s'est poursuivie avec celle des guichetiers-payeurs. Il s'agissait dans un cas comme dans l'autre d'un regroupement de tâches différentes, mais d'un même niveau de complexité sur un même emploi. L'agent voyait son champ d'intervention s'étendre horizontalement. Cet élargissement des tâches pouvait être compris et perçu par le titulaire du poste ou décrit par le supérieur hiérarchique comme un enrichissement.

Cette évolution s'est continuée avec l'avènement du gestionnaire de clientèle ou du chargé de clientèle des particuliers ayant la charge de l'approche, de la relance, du suivi et du développement d'un portefeuille de clientèle, notamment en ce qui concerne les opérations de placement et de crédit. Il devait et doit pouvoir réaliser l'ensemble des opérations concernant les demandes de sa clientèle.

La fonction des chargés de clientèle est orientée dès aujourd'hui, et cette tendance ne peut qu'être confirmée dans l'avenir, vers celle de conseiller de clientèle. L'évolution sémantique permet l'économie de toute explicitation. Le conseiller de clientèle bénéficie ou bénéficiera de l'aide, d'une part, des spécialistes (du centre, cf. la fonction commerciale), d'autre part, des logiciels.

Ainsi antérieurement, au guichet, le client émettait sa demande de crédit ou de placement. En arrière-boutique et parfois dans les services centraux mêmes était monté le dossier. Actuellement,

le conseiller de clientèle, à l'aide d'un logiciel, est susceptible de proposer un plan de trésorerie quasiment en temps réel, c'est-à-dire utile.

Ces systèmes dits experts, outils d'aide à la décision, sont encore peu répandus. Opérationnels dans certaines banques, ils permettent aux agents de déterminer le ou les prêts le(s) plus adéquat(s) au client selon sa situation familiale, professionnelle et financière et d'en calculer immédiatement le montant. Il en est de même pour le choix des placements. Le conseiller de clientèle utilise ou utilisera l'informatique comme outil de simulation de la vente de produits et de placements, afin d'aboutir à une solution optimale. Il en est ou en sera de même pour la clientèle entreprises avec l'assistance informatisée au diagnostic d'entreprise.

Avec l'assistance des experts et des systèmes-experts (derrière lesquels se trouvent d'autres experts pour la conception des logiciels) le chargé de clientèle peut devenir, plus aisément, c'est-à-dire sans saut qualitatif, c'est-à-dire de qualification, trop important ou impossible, un conseiller de clientèle. En revanche, son rôle et sa compétence se recentrent sur le relationnel, la communication, la persuasion.

#### • *Le rédacteur d'assurance*

Avant l'informatisation, le rédacteur en production spécialisé dans les risques simples devait connaître les produits, les tarifs, les procédures de traitements administratifs. Il devait en mémoriser les règles afin d'apprécier les affaires proposées et d'assurer le traitement selon les données du problème.

Avec l'informatisation et la standardisation des contrats, l'essentiel du contenu technique n'est plus nécessaire au rédacteur. Il suffit de saisir les données, le logiciel accepte ou non le risque, calcule les tarifs et prescrit les clauses des contrats selon des normes programmées. Il en est de même pour les procédures en sinistres simples.

Avec la création d'emplois polyvalents il y a élargissement du champ d'intervention. Le rédacteur devient gestionnaire d'un ensemble de procédures (production, administration, règlement sinistres) par produit et/ou clientèle. Il y a diversification des tâches, enrichissement.

Pour les risques complexes, dont les procédures sont encore peu standardisées (le sur-mesure), chaque affaire requiert une étude approfondie, c'est-à-dire une analyse technique en vue de l'acceptation et une négociation technico-commerciale avec les intermédiaires et la clientèle. Dans l'analyse du risque, le recours aux outils informatiques libère des tâches fastidieuses et mangeuses de temps : recueil des données, calcul, statistiques, etc. Ces outils peuvent ou pourront être aussi une aide à la décision (cf. les systèmes experts, précédemment).

Avec l'informatisation du réseau commercial (cf. ci-après, les agents généraux) les activités de production, d'administration et parfois de règlement des sinistres pour les risques simples sont transférées dans les agences générales. Au siège des compagnies ne subsistent ou ne subsisteront que les activités concernant les risques complexes, le traitement de quelques cas particuliers et la gestion des anomalies.

Dans le même temps, afin d'attaquer des créneaux haut de gamme encore difficiles aujourd'hui pour les agents généraux, les compagnies développent des emplois de spécialistes technico-commerciaux directement rattachés au siège pour le conseil en patrimoine ou aux PME par exemple.

Simultanément, afin d'améliorer l'efficacité commerciale des réseaux, les entreprises développent de multiples formes d'assistance et de contrôle pour et dans les agences : conseil, audit, etc. Ces activités sont prises en charge par des rédacteurs.

Ainsi, l'évolution de l'emploi de rédacteur se fait ou se fera selon deux perspectives, soit vers un professionnalisme accru dans les techniques de l'assurance pour les risques complexes, le sur-mesure, les produits nouveaux (limités quantitativement), soit vers une reprofessionnalisation dans l'assistance et le conseil au réseau commercial sous de multiples formes. L'évolution de chaque rédacteur se fait et se fera selon son niveau de qualification, son potentiel, son projet professionnel confronté aux besoins et aux pratiques en gestion des ressources humaines de l'établissement employeur.

• **Les agents généraux d'assurances**

Dans l'assurance, les intermédiaires traditionnels, agents généraux et courtiers, ont vu leur part de marché décroître considérablement pour toutes les assurances de particuliers avec l'arrivée des mutuelles sans intermédiaire dans l'assurance-auto, puis des organismes de vente par correspondance, la grande distribution et les banques dans l'assurance-vie. Les agents généraux et les courtiers occupent 54 % du marché IARD (incendies, accidents, risques divers). Pour les compagnies d'assurances classiques, ils sont encore des partenaires essentiels en réalisant 81 % du chiffre d'affaires pour l'ensemble des entreprises dites rémunérantes. C'est pourquoi les compagnies recherchent une efficacité accrue des réseaux commerciaux.

Pour cela elles ont à relever un double défi. Elles doivent améliorer la technicité et les méthodes de vente des agents pour leur permettre de se placer sur les marchés porteurs (vie et capitalisation, risques industriels) et leur donner les moyens de réduire leurs frais de gestion afin de reprendre des parts de marchés aux autres opérateurs dans le domaine des produits standards de grande consommation.

Un des moyens, et non des moindres, pour réaliser ces objectifs, réside dans le processus d'informatisation des agences générales engagé au début des années quatre-vingt. Aujourd'hui, elles le sont à 70 %.

Antérieurement, pour une affaire nouvelle, l'agent général tarifait le risque une première fois, mettait à jour son fichier et son compte courant avec la compagnie. La proposition était ensuite envoyée à la compagnie où elle était vérifiée et saisie informatiquement pour aboutir à un nouveau calcul de la prime par des rédacteurs, à l'édition des conditions particulières de la police, à la mise à jour du compte de l'agence. Si la tarification était fautive, cela entraînait un rejet suivi d'un contrôle et d'une correspondance avec l'agent pour finalement engager une nouvelle soumission.

Actuellement, dans les agences informatisées sont réalisés directement la souscription des risques, la sortie des polices et parfois, le règlement des sinistres. Très jaloux de leur indépendance, les agents ont hésité devant ce resserrement des liens avec les compagnies. Aujourd'hui, ils sont devenus demandeurs, l'informatisation leur permettant de faire des économies de personnel. Les tâches administratives sont réduites et la comptabilité se fait automatiquement au jour le jour.

L'informatisation des agences a un impact direct sur l'activité des services administratifs des compagnies. La prise en charge des traitements de masse par le personnel d'agence libère les sièges et les délégations des tâches administratives et répétitives, et dégage du temps et des personnels pour les activités commerciales d'information et d'animation. Certains rédacteurs deviennent des conseillers du réseau (cf. l'évolution de l'emploi de rédacteur d'assurance).

Ceci s'accompagne d'une transformation des emplois des personnels extérieurs aux compagnies tels que les inspecteurs du cadre chargés traditionnellement d'organiser, d'animer et de contrôler, 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. Afin de réaliser l'objectif d'amélioration des réseaux commerciaux, ils deviennent ou deviendront, les uns, des spécialistes en organisation des agences, les autres, des spécialistes en recrutement des agents.

Ainsi pour évoluer, les agents bénéficient d'une assistance renforcée des compagnies. Actuellement généralistes de l'assurance, leur avenir passe et passera par un professionnalisme accru en matière de technique d'assurance et de méthode de vente.

### • *Les emplois spécialisés*

Avec l'utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information, la saisie et le traitement des informations se font à la source, c'est-à-dire où sont initialisées les opérations en liaison directe avec les fichiers informatiques. Ceci aboutit au dépérissement, voire à la suppression des emplois spécialisés dans ces tâches.

L'intégration de l'activité de saisie dans les services et les emplois spécifiques de la banque et de l'assurance avait déjà conduit, dans un passé proche, les années soixante-dix, à supprimer en partie ces emplois spécialisés. Tandis qu'étaient fermés les ateliers de saisie, étaient constitués des groupes de saisie rapprochés, voire intégrés aux services opérationnels. De même, avec le développement du télétraitement, diminue fortement le nombre d'emplois de pupitreurs dans les centres d'exploitation informatique (cf. les informaticiens).

C'est un nouveau degré d'intégration qui s'est réalisé dans les années quatre-vingt avec l'usage banalisé des outils liés aux nouvelles technologies de l'information sous différentes formes par des personnels non spécialisés dans leur seul maniement mais spécialistes d'un domaine d'activité spécifique à la banque ou à l'assurance.

Dans certaines entreprises, d'assurance par exemple, peuvent encore coexister des organisations du travail différentes. Dans l'une, la fabrication des contrats pré-standardisés ou «sur-mesure» est réalisée par des opératrices spécialisées dans le traitement de texte. Dans l'autre, les rédacteurs, eux-mêmes, directement sur leurs micro-ordinateurs, effectuent ce travail. Dans la première forme d'organisation, les rédacteurs doivent fournir les données à intégrer, préparer les contrats et les revoir pour contrôle après le traitement de texte. C'est pourquoi, selon les tendances soutenues à l'intégration des tâches, on peut prévoir la généralisation de la seconde forme d'organisation et la suppression des tâches et des postes d'intermédiaires (1).

Ainsi, avec la mise en place des nouvelles formes de travail autorisées par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, on assiste à un profond réagencement des rapports entre les emplois spécifiques de la banque et de l'assurance, et les emplois plus transversaux tels que les emplois de manipulation, de traitement et de gestion de l'information, d'administration et de secrétariat.

Avec la généralisation du télétraitement, l'importance quantitative et qualitative des tâches d'archivage, de recherche et de transmission des informations, est fortement réduite par les possibilités d'interrogation et de mise à jour instantanées des fichiers. Ceci conduit et conduira au

(1) C'est d'ailleurs, ce qui a pu être observé par un suivi fin dans une compagnie d'assurances enquêtée en 1982 et réenquêtée en 1988.



dépérissement des emplois spécialisés dans la manipulation des documents. Le reliquat de ces tâches est ou sera intégré aux activités de chacun des personnels concernés selon son domaine.

L'utilisation de nouvelles technologies de l'information permet un usage différent du temps et l'ouverture sur une spécialité avec l'invention de tâches nouvelles. Ainsi, la fonction des secrétaires, par exemple, glisse et glissera, plus ou moins sûrement selon leurs compétences et leurs potentiels, ainsi que les moyens qu'engagent et engageront les entreprises, vers l'assistance avec l'analyse et la gestion des informations.

### • *Les informaticiens*

La technologie constitue un facteur non négligeable dans la transformation des emplois, mais sa mise en œuvre se réalise toujours en imbrication avec les autres facteurs d'évolution. Il n'y a pas de déterminisme technologique. L'entreprise et les acteurs qui la constituent, chacun selon sa place et la part de pouvoir qui lui est réservée et/ou qu'il négocie, médiatisent l'impact technologique. La technologie est un moyen, parmi d'autres et combiné avec eux, pour réaliser des objectifs (cf. introduction méthodologique).

Dans les secteurs des banques et des assurances, l'informatique a constitué et constitue encore le fer de lance des mutations organisationnelles et de gestion engagées par les entreprises voilà près de deux décennies. Elle a été subrepticement introduite comme le «cheval de Troie» dans maintes structures archaïques et rigidifiées pour les faire bouger. Les informaticiens ont pu être considérés, pendant un temps, comme des démiurges par les utilisateurs (d'informatique). Le rapport informaticien-utilisateur, couple infernal des années soixante-dix que maints ouvrages ont abondamment illustré, se recompose. Les emplois d'informaticiens sont eux aussi transformés par l'ensemble des facteurs d'évolution et notamment le technologique.

La première étape d'informatisation a répondu à la forte augmentation du volume des activités à la fin des années soixante et au cours de la décennie soixante-dix. Les entreprises ont mis, alors, en place une informatique de traitement de masse qui s'est caractérisée par la juxtaposition d'applications séparées, basées sur les procédures existantes.

Cette informatisation a correspondu à l'avènement d'un service constitué de spécialistes de la technique informatique : les informaticiens. Les services informatiques sont alors les seuls maîtres de l'informatisation, ayant supplanté les unités d'organisation préexistantes. La technique informatique prime sur l'organisation. En témoignent les plans informatiques axés essentiellement sur le renouvellement des matériels et le listage des projets accompagnés de leurs conditions financières. L'ordinateur et les procédures automatisées sont introduits dans les formes d'organisation alors prévalentes 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. Apparaît une population tout aussi nouvelle : les utilisateurs d'informatique.

Ce modèle d'informatisation du passé, mais dont certains traits sont encore fortement présents dans certaines entreprises, se caractérise par la mise en place d'une informatique «lourde» ou de production où priment la machine automatique (l'ordinateur), la technique informatique et les informaticiens.

Depuis, les grands domaines d'activités et les travaux de masse ayant été investis, l'automatisation s'est attachée à des types de procédures plus restreints en volume et en nombre, à fréquence plus faible de traitement. Elle s'est étendue ainsi sur des domaines plus complexes.

Dans la poursuite d'une logique de productivité les directions d'entreprises ont conçu, à l'aide des informaticiens, des systèmes d'information. Leur mise en place a pour objectif de répondre à la nécessité croissante dans les entreprises, à divers niveaux dans les structures et les fonctions, 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. À 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 (cf. chapitre I, & 2. 1).

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) nécessaires 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 d'utilisation généralisée 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 permettant de fournir en temps réel, à chaque utilisateur concerné, les informations nécessaires à l'action, à la décision.

Cette mutation s'accompagne de transformations dans les modalités de prise en charge de l'informatisation. Au plus haut niveau de l'entreprise, sont élaborés des schémas directeurs (se substituant aux plans informatiques) englobant tant les évolutions techniques et matérielles que les transformations organisationnelles avec la restructuration des services, le réagencement des emplois, l'évolution de l'organisation et du contenu du travail. Sont créées des instances de concertation entre les différentes parties prenantes. Elles sont chargées de la mise en œuvre du schéma directeur, son actualisation permanente, la mise en place des projets dans les services.

Ces nouvelles instances ne sauraient ainsi être assimilées au seul exercice de la technique informatique. La fonction organisation et la référence à l'information prévalent. Les changements successifs d'appellations des directions de l'informatique en direction de l'informatique et de l'organisation puis de l'organisation ou de l'information, témoignent pour cette transformation de fond.

Cette mutation s'accompagne aussi d'une destructuration-restructuration des services informatiques. Ces unités sont le terrain de transformation dans leur organisation et leur activité. L'informatisation n'est plus l'affaire des seuls informaticiens. Il s'ensuit un mouvement radical de recomposition des emplois informatiques selon un recentrage, pour les uns, sur le domaine fonctionnel, c'est-à-dire l'activité bancaire ou d'assurance, pour les autres, sur le plan résolument technique (informatique). Cette évolution des emplois informatiques est sous-tendue par le renouvellement des rapports entre utilisateurs et informaticiens, c'est-à-dire un partage nouveau des responsabilités des uns et des autres. Ce renouvellement est constitué par un déplacement des activités, des informaticiens vers les utilisateurs.

Une première transformation s'opère pour les emplois d'études (chefs de projet, analystes fonctionnels, analystes programmeurs, programmeurs) avec la participation effective de l'utilisateur

à la conception du projet. Elle se poursuit avec la conception du projet et l'installation de l'application où interviennent parallèlement les utilisateurs et les informaticiens. La prise en charge totale de la définition et de la conception du projet par les utilisateurs réalise cette transformation. Les informaticiens perdent la maîtrise et le contrôle d'activités leur étant originellement spécifiques. Cette évolution du rapport des utilisateurs et des informaticiens est traversée par des enjeux de pouvoir entre les deux groupes en présence. Elle est conflictuelle. Elle s'établit par étapes où s'opèrent des arbitrages conduisant à des situations d'équilibre plus ou moins précaires entre les parties prenantes.

Simultanément, une autre transformation se réalise pour les emplois d'exploitation (pupitreurs, opérateurs, préparateurs, agents de planning... et les multiples niveaux d'encadrement). L'utilisation banalisée de l'ordinateur et du temps réel autorise la saisie et le traitement immédiats de l'information par et chez l'utilisateur. Selon la logique de productivité des entreprises, ce nouveau mode d'utilisation de l'outil informatique permettant l'organisation de ces activités sans intermédiaires - saisir et traiter l'information là où elle est produite et utilisée - se généralise.

Les utilisateurs, dans leur ensemble (mais utilisateurs différenciés : utilisateurs-concepteurs pour la définition du projet et utilisateurs finaux pour la saisie et le traitement), prennent en charge des activités considérées, à l'origine, comme informatiques, d'une part, les activités en amont du processus d'informatisation (la conception des projets), d'autre part, en aval (l'exploitation).

Les services d'études informatiques (conception et réalisation des applications) sont déstructurés avec la mise en cause du rôle du chef de projet dans ses fonctions traditionnelles et le réaménagement de l'unité de réalisation (programmation, tests...) dont les activités se trouvent fermées en amont et contrôlées par les utilisateurs. De plus, les activités de réalisation peuvent être plus ou moins intégrées à un domaine particulier de l'entreprise, s'orienter vers le traitement de problèmes spécifiques (orientation fonctionnelle).

Dans ces services prédomine ou se renforce une orientation plus fonctionnelle ou informationnelle (le domaine bancaire ou d'assurance) que seulement informatique. Coexistent organisateurs-informaticiens et informaticiens que rejoignent souvent pour un passage de deux ou trois ans des opérationnels de la banque ou de l'assurance : des utilisateurs. Les uns et les autres sont associés au développement des projets (conception et réalisation) en équipe. Les opérationnels apportent leur connaissance de la pratique bancaire ou de l'assurance, les organisateurs-informaticiens traduisent en termes organisationnels et informatiques les besoins des utilisateurs, les informaticiens réalisent (programmation et test) les applications selon les spécifications fonctionnelles définies par les premiers. Les services d'études s'étoffent quantitativement.

Les services d'exploitation sont affectés par le développement du télétraitement. Chaque utilisateur, à son ordinateur, se substitue au pupitreur en salle d'exploitation. Avec l'automatisation de l'environnement des traitements en temps différé, les emplois administratifs de contrôle, de vérification et en partie de préparation, dépérissent. Ceux de planning, de manipulation sur les périphériques, de montage et de gestion des supports disparaissent.

Ces services connaissent aussi une transformation qualitative des emplois avec un recentrage sur des tâches techniques de suivi-contrôle permanent des dispositifs informatiques et de gestion des incidents. Ces activités nécessitent un personnel en effectif plus réduit, la tendance est à la «salle blanche», mais plus qualifié que par le passé.

En revanche, en centralisé dans les directions de l'organisation et de l'informatique, les équipes-systèmes prennent de l'importance. Leurs activités, antérieurement, ne concernaient que

les matériels et les relations avec les constructeurs. Elles se portent aujourd'hui sur les produits à automatiser et les modalités de leur automatisation, le suivi des performances quantitatives et qualitatives des systèmes informatiques. Sont mis en place des observatoires métrologiques.

Situées au centre, les équipes-systèmes se développent avec l'assistance technique aux services d'exploitation plus ou moins répartis en périphérie. Elles en deviennent les prestataires de services.

### • **La transformation des emplois**

Contrairement à ce que certains pouvaient penser et prévoir dans le courant des années soixante-dix, le développement accru de l'informatisation n'a pas conduit à la transformation des employés des banques et des assurances en «OS» : les fameux «OS du tertiaire». Ces analyses étaient faussées dès le départ car elles ne portaient que sur un seul facteur d'évolution, la technologie, en méconnaissant le champ et la maîtrise de son développement, à savoir l'entreprise. Il n'y a pas de déterminisme technologique. La technologie est un moyen parmi d'autres et combiné avec eux pour réaliser des objectifs. L'informatique sous-tend la logique intégrative fonctionnelle et du travail inhérente aux mutations engagées par les entreprises il y a près de deux décennies. La détataylorisation requiert de plus hauts niveaux de qualification (1).

Les banques et les assurances ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années, des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction, voire de disparition.

Dans un premier temps, avec le développement de l'automatisation disparaissent les tâches élémentaires et répétitives, les emplois transversaux de bas niveaux de qualification (les emplois spécialisés : opératrices de saisie, codificateurs, agents administratifs...).

Dans un second temps, au fur et à mesure de la standardisation des procédures, se raréfient, voire disparaissent les tâches simples à base de techniques bancaire et d'assurance, les emplois spécifiques de premier niveau de qualification (guichetiers première ligne, rédacteurs risques simples...).

L'obsolescence de ces emplois n'est pas chose nouvelle. Elle est repérable depuis le début des années quatre-vingt. Il est moins banal et plus sérieux de constater que ce mouvement est progressif et continu s'exerçant au fil des réorganisations, du développement de l'automatisation et de la standardisation des procédures.

En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois dans les spécialités spécifiques et surtout transversales aux secteurs.

Pour le spécifique, il s'agit principalement des emplois afférant aux techniques et aux produits complexes qui réclament du sur-mesure avant leur banalisation et standardisation certes, mais de nouvelles techniques et de nouveaux produits apparaîtront dans la logique d'innovation des entreprises en milieu concurrentiel.

Pour le transversal, il s'agit essentiellement des emplois concernant les fonctions d'accompagnement des mutations organisationnelles et de gestion des entreprises avec l'informatique, l'organisation, le contrôle de gestion, le marketing et la communication. Ces fonctions s'exercent au centre mais se développent vers la périphérie en appui ponctuel ou continu.

(1) C'est un phénomène général qui traverse aussi bien les secteurs tertiaires qu'industriels ; cf. R. BERCOT, P. CAPDEVIELLE, F. HERAN, B. HILLAU, H. LHOTEL, P. MOUY, C. PEYRARD, M. SUEUR, P. ZARIFIAN : *Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation. Volume I, synthèse générale*, Paris, CEREQ (Collection des études n° 43), Octobre 1988.

## 2. Le travail

### 2.1. Évolution de l'organisation du travail

Traditionnellement, les services étaient organisés selon un principe taylorien de division par fonctions et segments de traitement de procédures, de parcellisation des tâches et de spécialisation des emplois, ce qui permettait la définition et l'existence de postes de travail.

La tendance, engagée dans les années soixante-dix et suivie à des rythmes variés selon les entreprises, est à la mise en place d'organisations du travail intégrées.

L'unité d'intégration est un ensemble large ou élargi de procédures concernant un produit ou un service, voire une ligne de produits, un créneau de clientèle ou un marché. Au regard des structures de travail antérieures, les nouvelles se particularisent par l'intégration des différentes phases de traitement, auparavant éclatées, dans un même lieu organisationnel et en un regroupement professionnel.

Du point de vue de l'encadrement, ces structures sont pilotées par des responsables de produits ou de marchés pour lesquels ils doivent veiller au développement et à l'adaptation à l'environnement : étude des attentes et des rejets.

La mise en place de ces structures s'inscrit dans les objectifs généraux des entreprises de conquête commerciale et d'occupation de nouveaux débouchés en période d'intensification de la concurrence. Elle concrétise l'approche marketing apparue plus ou moins récemment dans ces secteurs.

Cette restructuration conduit à la constitution de multiples petites unités-entreprises. Elle matérialise la tendance à la décentralisation des compétences, à leur relèvement aux niveaux les plus élémentaires et au plus près des clientèles. Si en matière de production, gestion et commerciale, les objectifs globaux sont définis au niveau central, ils sont affinés à des niveaux décentralisés pour leur application.

La transformation des organisations tayloriennes en organisations intégrées se fait progressivement.

Dans un premier temps, s'opère un mouvement d'intégration des tâches et de déspecialisation des emplois avec la mise en place de la polyvalence. Des «postes de travail» nouveaux apparaissent qui peuvent être définis comme des postes «multifonctions» compte tenu de l'intégration des différentes phases de traitement réparties précédemment sur des personnels différents.

Avec la polyvalence, à la spécialisation des emplois par tâches parcellisées se substitue leur déspecialisation par une intégration horizontale de celles-ci. C'est un élargissement et/ou un enrichissement du champ d'intervention de l'agent (cf. évolution des emplois au guichet bancaire et des rédacteurs d'assurance).

En revanche, dans le même moment se met en place une différenciation verticale des personnels d'un même type d'emploi selon leurs niveaux d'intervention. S'établit ainsi une hiérarchisation de différentes couches de populations polyvalentes sur un même type d'emploi.

Le rassemblement de tâches et d'emplois - auparavant éclatés dans de multiples unités - dans un lieu organisationnel commun et en un regroupement professionnel constitue une situation de formation pour le personnel. C'est une formation sur le tas par osmose et amalgame, une

autoformation au sein d'une cellule d'activité ou chaque détenteur de compétences particulières et limitées les transmet à l'ensemble du groupe lors du travail effectif.

Si aujourd'hui certaines entreprises ne font encore que passer à la polyvalence, d'autres remettent ce choix organisationnel en question en le dépassant.

A la polyvalence (intégration horizontale des opérations élémentaires d'un même niveau de complexité de différents processus) se substitue la multivalence (intégration verticale d'opérations enchaînées de divers niveaux de complexité d'un même processus).

Dans des structures toujours centrées sur les produits et les marchés, l'agent doit assurer l'ensemble des opérations quel qu'en soit le niveau de complexité. Ce type d'organisation du travail permet de faire progresser les agents dans un travail de plus en plus complexe. Ce sont de nouvelles situations et pratiques de formation.

Avec la multivalence émerge le profil du spécialiste. Celui-ci doit, par la connaissance approfondie de son domaine d'activité, des produits et des services comme des procédures y afférant, assurer l'ensemble des opérations de traitement des produits et services dont il a la charge ainsi que la relation avec sa clientèle.

Le passage par la polyvalence, permet la permutabilité des personnels, leur flexibilité, leur formation à coût réduit, ainsi que la sélection des spécialistes (les «multivalents»).

Bien évidemment, ces différentes organisations (polyvalence et multivalence) peuvent coexister dans une même entreprise. L'organisation du travail est une variable de fonctionnement et d'ajustement. Les entreprises jouent de ces nouvelles formes d'organisation en articulant la réalisation de leurs objectifs économiques et la gestion de leurs ressources humaines, l'une passant par l'autre. Et les nouvelles formes d'organisation s'accordent parfaitement au «jeu» que requièrent les mutations actuelles des entreprises.

En effet, les nouvelles organisations du travail se particularisent par une propension au développement et à la coexistence de divers modes de travail donc par l'abandon d'une organisation-type. 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 comme mobile et fluctuant. Les nouvelles organisations n'ont pas de permanence dans leurs formes ni dans le temps. Et c'est pourquoi peut être évoquée une quasi-absence d'organisation dans l'acception classique du terme bien sûr.

Cette mobilité et cette fluctuance correspondent à la recherche de flexibilité des entreprises face aux modifications permanentes et rapides des activités qui requièrent une souplesse d'adaptation et d'affectation des personnels au gré des situations changeantes.

La flexibilité même des nouveaux découpages structurels permet des transformations locales et ponctuelles (multiplication, extension ou suppression d'une ou plusieurs unités de travail) dans un processus d'adaptation progressif et continu de l'organisation aux variations du marché.

Les nouvelles conditions d'organisation autorisent, désormais, une gestion des structures et du personnel, par modifications graduelles et limitées sans bouleverser la cohésion de l'ensemble. Elles justifient la création ou la réactivation des services d'organisation (cf. évolution des informaticiens).

Au sein d'une structure large - un service - les différentes unités de travail sont isomorphes les unes aux autres ce qui engendre et permet une compétition entre les groupes de travail et par là une cohésion au sein de chacun d'eux. La diffusion répétée des objectifs assignés et des performances

réalisées est un moyen de réactivation de chaque unité de travail, de stimulation entre groupes. L'objectif de la qualité (du meilleur traitement ou service rendu) est fédérateur pour l'ensemble des unités. Ces pratiques développent, dans l'ensemble des personnels, des conduites d'adhésion aux objectifs économiques de l'entreprise, chacun s'y sentant partie prenante dans la réalisation.

Les mutations actuelles, dans leur ensemble, perturbent l'encadrement intermédiaire selon de multiples aspects.

La mise en place d'organisations intégrées (organisation fonctionnelle et du travail) signifie un aplatissage des organigrammes des entreprises et un raccourcissement de la ligne hiérarchique. Les niveaux de la hiérarchie qui ne sont pas réellement des niveaux de responsabilité en matière de gestion et de prise de décision sont amenés à disparaître, n'ayant plus de raison d'être.

La légitimité de l'encadrement intermédiaire se limite le plus souvent à la maîtrise de techniques simples et au contrôle de l'activité.

L'utilisation généralisée de l'informatique signifiant contrôles et vérifications en ligne relevant de l'opérateur lui-même et non plus a posteriori du supérieur hiérarchique conduit à la disparition de son activité spécifique : répartir le travail, surveiller et contrôler.

Le relèvement des niveaux de compétence de ses subordonnés (en multivalence, les spécialistes) le met en situation où sa propre compétence acquise par expérience et accumulation ne lui est plus spécifique. Par ailleurs, son savoir est désormais intégré aux logiciels et disponible pour tous.

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. Auparavant, celles-ci étaient verticales et se faisaient par promotion selon l'expérience acquise dans un domaine de procédure et d'activité, dans un métier. Ce critère de mobilité apparaît aujourd'hui obsolète et la mobilité restreinte pour cette population.

La différenciation devient de plus en plus radicale entre les cadres dirigeants et d'expertise et les cadres «d'encadrement» au détriment de ces derniers quant à leur statut et à leur progression dans l'entreprise.

Désormais, le cadre intermédiaire devra justifier sa position, d'une part, en apportant un plus sur le plan technique à ses subordonnés, d'autre part, en mettant en place de nouveaux outils de gestion et de suivi des résultats économiques et des coûts de fonctionnement de son unité dans le cadre du contrôle de gestion développé par la direction de l'entreprise.

Par ailleurs, le rôle de l'encadrement intermédiaire se transforme et se régénère avec l'animation, l'information et la formation des personnels. Alors qu'auparavant, ce type d'activité n'était qu'occasionnel, il devient aujourd'hui permanent et définit le rôle même de cet encadrement. Ceci signifie et requiert une transformation comportementale de cette population pour un nouveau mode de fonctionnement et surtout de communication : de manière verticale (faire passer les objectifs définis par les directions) et horizontale (réaliser ces objectifs avec ses subordonnés).

## **2.2. Transformation des compétences**

Cette transformation obéit à la logique de mutation des entreprises, à savoir de manière très schématique : sous la pression et en réponse à un environnement instable, les entreprises réforment

**Tableau 11**  
**Transformation des compétences**

Compétences Facteurs	Techniques	Sociales	Personnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation intégrée (Détaylorisation)</li> <li>- Usage des NTI (*)</li> <li>- Environnement instable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoirs techniques de base</li> <li>- Méthodologies fondamentales d'analyse (expertise, diagnostic, décision)</li> <li>- Connaissances en économie appliquée à l'entreprise</li> <li>- Travail sur matière première immatérielle</li> <li>- Interprétation des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise</li> <li>- Situer ses interventions dans l'ensemble productif et commercial</li> <li>- Travailler avec d'autres et transmettre des informations, des analyses, des constats par voie ascendante et descendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Gestion individuelle de l'organisation et du temps</li> <li>- Gestion de l'imprévu</li> <li>- Verbalisation</li> <li>- Abstraction</li> <li>- Mobilité intellectuelle</li> <li>- Capacité de transfert</li> <li>- Attitude positive et aptitude à l'innovation</li> <li>- Évolutivité (savoir-devenir)</li> </ul>

(\*) Nouvelles technologies de l'information

leurs modes d'organisation et de gestion avec la mise en place d'organisations intégrées sous-tendues par l'informatisation et l'usage généralisé des outils des nouvelles technologies de l'information (cf. tableau 11).

L'intégration, à quelque niveau de l'organisation que ce soit, celui des grandes fonctions de l'entreprise ou celui du travail effectif, signifie un élargissement horizontal et vertical du champ d'intervention de l'agent mais aussi et surtout de son champ de préoccupation. Les champs d'intervention et de préoccupation ne peuvent plus être simplement isomorphes les uns aux autres.

Contrairement à ce qui se passait avec la séparation des fonctions et l'isolement des emplois que seuls les objectifs généraux de l'entreprise réunissaient *in fine*, l'intégration fonctionnelle et du travail requiert que chaque titulaire d'emploi sache se situer dans le nouvel ensemble productif et commercial. En d'autres termes, il doit savoir situer ses interventions relativement à celles des autres en amont et en aval, reconnaître et prévoir l'impact des unes sur les autres.

Et ceci est vrai quel que soit le niveau hiérarchique ou le domaine d'activité. Il en va ainsi pour le rédacteur d'assurance ou le conseiller de clientèle (cf. évolution des emplois chapitre II, & 1.2) et tout autant pour les cadres supérieurs. L'activité du responsable du personnel s'inscrit dans les objectifs généraux de l'entreprise en relation avec les développements productifs et commerciaux, organisationnels et technologiques des divisions opérationnelles et réciproquement pour les responsables de ces mêmes divisions. L'interdépendance est à tout niveau et pour toute fonction. Ceci facilite d'ailleurs les mobilités professionnelles latérales, c'est même leur condition de possibilité.

Du point de vue du travail effectif, la détaylorisation signifie qu'à la logique de la prescription des tâches (avec un rapport prescripteur-prescrit, c'est-à-dire exécutant) se substitue une logique de



mobilisation des compétences, c'est-à-dire d'activation d'un ensemble de savoirs et savoir-faire adapté à la situation et au problème à traiter prévus ou plus souvent imprévus (avec un nouveau rapport dynamiseur de l'unité de travail - détenteurs de compétences ; cf. chapitre II, & 2.1 l'évolution de l'organisation du travail, pour notamment, la transformation du rôle de l'encadrement intermédiaire).

Du point de vue des compétences techniques, ceci requiert la possession de savoirs techniques de base spécifiques au domaine d'activité et la maîtrise de méthodologies fondamentales d'analyses transversales et spécifiques afin d'expertise, de diagnostic et de prise de décision. Les compétences techniques requises par les nouvelles formes d'organisation, la polyvalence et plus encore par la multivalence, ne sauraient être réduites à une simple juxtaposition ou addition de savoirs et savoir-faire élémentaires et parcellaires (des «*teintures de...*» pour employer l'expression consacrée) mais concernent une articulation spécifique entre eux qui ne peut se réaliser que sur la base de connaissances techniques fondamentales.

Sont aussi nécessaires des connaissances en économie et tout particulièrement appliquée à la gestion des entreprises afin que chacun appréhende plus justement la «vie» de son entreprise et sa propre contribution économique à son développement.

L'implication de l'individu en tant que contributeur à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une compétence sociale requise. Elle correspond à la recherche de conduites d'adhésion à l'entreprise : projet et culture d'entreprise.

Du point de vue des compétences ou qualités personnelles sont privilégiées les aptitudes à l'autonomie, à la responsabilité pour la gestion individuelle de l'activité, du temps, de l'imprévu, et à la verbalisation.

Les nouvelles formes d'organisation (des entreprises et du travail) sont largement autorisées par le développement de l'informatisation et s'assortissent de l'utilisation généralisée des outils des nouvelles technologies de l'information. L'aide accrue de l'informatique, en matière de recherche et de sélection des informations, de possibilité de calcul et de simulation, nécessite, afin d'optimisation, pour chacun des agents, des capacités d'interprétation des informations traitées en vue d'une prise de décision.

L'actuaire, dans la banque comme dans l'assurance, est un exemple significatif du couple spécialiste-moyens informatiques. Le travail actuarial se prête bien aux techniques informatiques car il s'agit de retrouver rapidement de très grandes quantités d'informations, d'effectuer des analyses mathématiques complexes et d'établir des traitements statistiques. Moins sollicité grâce aux outils informatiques, pour le recueil des données chiffrées et des calculs, l'actuaire peut consacrer plus de temps à l'analyse et à la sélection des risques.

Tous les salariés des entreprises financières n'ont pas à détenir des compétences d'actuaire, mais c'est dans cette logique d'une libération du temps, antérieurement imparti au travail fastidieux que peut faire aujourd'hui la machine, au bénéfice d'un travail d'analyse et d'expertise à différents niveaux d'efficacité bien évidemment selon les emplois, que s'affirme l'impact de l'usage des nouvelles technologies de l'information sur les compétences. Cet usage requiert des aptitudes à l'abstraction, des capacités à travailler sur une matière première immatérielle et d'interprétation des informations traitées ce qui recouvre la maîtrise de méthodes d'analyse propres au domaine de spécialité.

Dans un environnement instable, les entreprises financières s'adaptent et adoptent des modes d'organisation et de gestion plus mouvants et plus flexibles. L'instabilité ou la réponse permanente à l'instabilité environnementale pénètre dans l'entreprise et doit être prise en compte ou mieux en

charge par l'ensemble des personnels. Ceci signifie un recours très important à ses qualités personnelles telles que les capacités d'adaptation et de mobilité intellectuelle, les capacités de transfert des connaissances pour traiter une situation ou un problème nouveau ou imprévu, l'attitude positive à l'égard des innovations d'ordre organisationnel, technologique, produits, etc., et l'aptitude pour les développer, la capacité de prendre en charge son évolution professionnelle ne serait-ce qu'en préoccupation-imagination (projet professionnel, savoir-devenir ou savoir-réfléchir à son devenir).

## En Résumé

Dans les années soixante et soixante-dix, la croissance de l'emploi a été forte. Les recrutements d'employés ont été nombreux afin de répondre au développement des activités qu'accompagnait une informatisation d'un niveau et d'une efficacité encore faibles. La décennie quatre-vingt se caractérise par une décélération de la progression des effectifs, voire une diminution en volume global certes faible et lente, mais continue. Cette érosion des effectifs s'accompagne d'une évolution rapide et soutenue de la structure des catégories socio-professionnelles. La diminution porte essentiellement sur la population des employés tandis que la hausse concerne celle des catégories intermédiaires et des cadres.

Les banques et les assurances ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années, des pans entiers d'activité à base de tâches simples et parcellaires sont en voie de raréfaction, voire de disparition complète. Contrairement à ce que certains prédisaient, au début des années soixante-dix, l'informatisation n'a pas conduit à la transformation des employés des banques et des assurances en «OS», les fameux «OS du tertiaire». Avec l'usage intégrée des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des emplois en accompagnement d'une organisation fonctionnelle et du travail intégrée, les emplois spécialisés de bas ou de premier niveau de qualification dépérissent dans la logique d'une substitution du capital au travail.

En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois qualifiés dans une spécialité, soit pour des activités spécifiques aux secteurs avec l'expertise et la conception des produits et services, la vente et le conseil aux clientèles, soit pour des activités plus transversales de soutien du développement des entreprises avec le marketing, la communication, l'informatique, l'organisation, le contrôle de gestion.

Cette évolution des structures d'emplois correspond à la logique intégrative inhérente aux mutations organisationnelle, de gestion et technologique engagées par les entreprises financières depuis bientôt deux décennies et qui s'accroissent et se renforcent aujourd'hui en réponse à l'intensification de la concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle.

La nouvelle intégration fonctionnelle concrétise l'approche produit-marché et la prépondérance donnée aux activités commerciales. Elle supporte un renouvellement des rapports entre le centre et la périphérie autorisé par l'utilisation accrue de l'informatique. Le centre, organe d'impulsion des politiques générales, constitué des services communs, devient le prestataire de service pour les réseaux commerciaux.

Les nouvelles structures de travail intégrées, axées sur le produit, matérialisent l'approche marketing apparue plus ou moins récemment dans ces secteurs. Elles s'inscrivent dans les objectifs généraux des entreprises financières de conquête commerciale et d'occupation de nouveaux débouchés.

Les nouvelles formes d'organisation du travail intégrées avec la polyvalence (intégration horizontale : élargissement des tâches) et la multivalence (intégration verticale : complexification des tâches) contribuent au relèvement des niveaux de compétences dans les domaines opérationnels les plus élémentaires. Elles induisent le développement de conduites d'adhésion aux objectifs de l'entreprise, chacun des salariés y étant positionné comme partie prenante dans leur réalisation. En tant qu'organisations du travail mobiles et fluctuantes, elles correspondent à la recherche de flexibilité des entreprises pour modifier de manière permanente et rapide les activités afin de s'adapter à un environnement instable.

Ces mutations transforment les structures des emplois, le contenu de chaque emploi, les conditions d'exercice du travail, et les compétences mobilisées. Aujourd'hui, elles conduisent à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées.

---

## **CHAPITRE III**

# **MARCHÉ DU TRAVAIL ET FORMATION : DEVENIR**

---

***Pour répondre à l'évolution des qualifications, deux possibilités se présentent : soit l'appel au marché du travail externe, soit le développement du marché interne avec le recours à la formation continue.***

***Dans ce troisième chapitre, l'objectif est de définir dans et sous quelles conditions sont réalisés ces appel, développement et recours ainsi que d'identifier les problèmes qu'ils recouvrent ou qu'ils sont susceptibles de susciter à terme, en analysant l'évolution structurelle des recrutements, la réorganisation du marché du travail interne et la mise en place d'opérations de formation d'aide à la mobilité professionnelle.***

### **1. Le marché du travail**

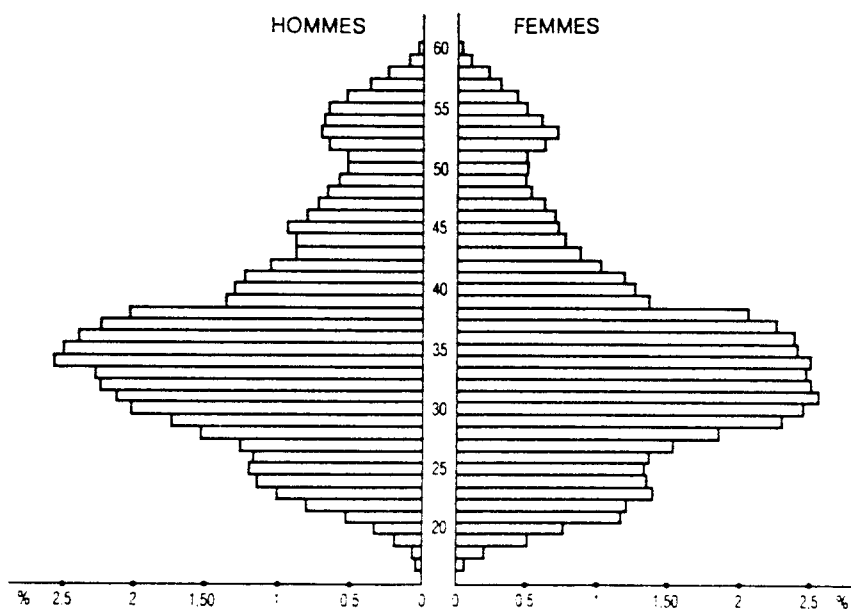
#### **1.1. L'appel au marché externe**

De manière générale, les ajustements quantitatifs et qualitatifs de la main-d'œuvre aux nouvelles qualifications sont d'autant plus aisés que les taux de renouvellement sont élevés. Or, dans les banques et les assurances, contrairement aux périodes antérieures, ces taux sont faibles.

Cette faiblesse correspond, d'une part, à la politique déjà ancienne pour certaines entreprises et plus récente pour d'autres, de stabilisation, voire de diminution des effectifs en ne compensant pas les départs spontanés et naturels, d'autre part, à la raréfaction même de ces départs. Les démissions sont rares en raison de l'état du marché du travail externe et ne concernent dans la majorité des cas que des spécialistes ce qui ne résoud pas le problème de l'ajustement qualitatif. Les départs en retraite sont peu fréquents compte tenu de la composition des pyramides des âges (cf. tableaux 12 et 13). Elles sont fortement déséquilibrées résultant des embauches massives à la fin des années soixante et dans le courant de la décennie soixante-dix.

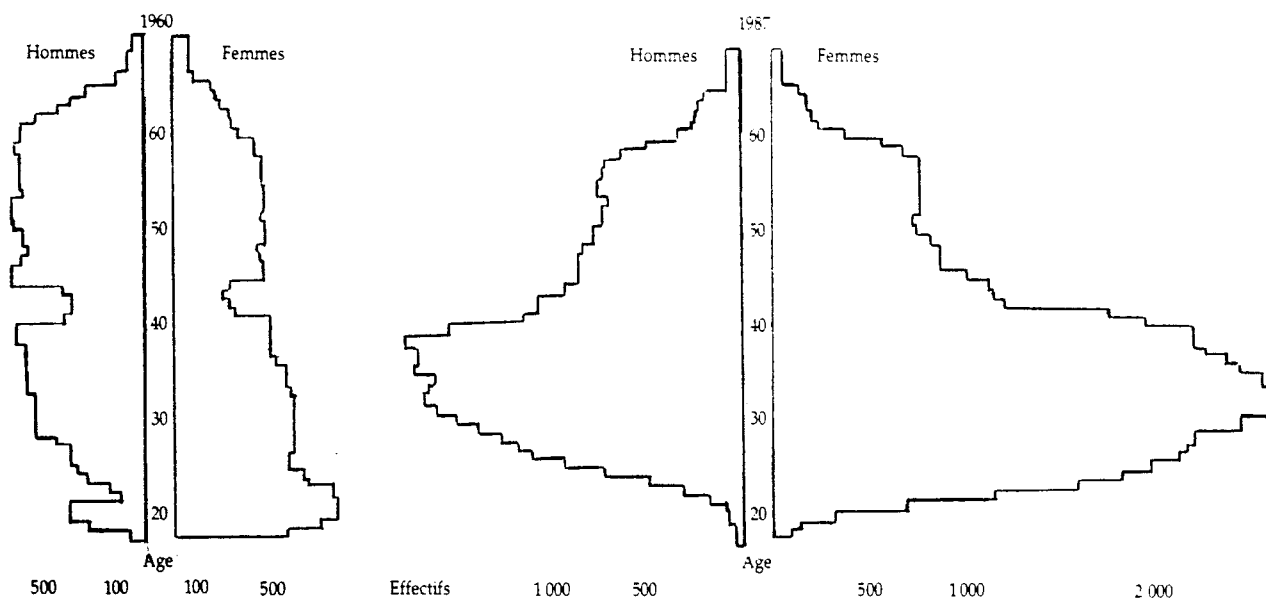
Les entreprises financières ont ainsi une marge de manœuvre réduite pour assurer les ajustements nécessaires. D'autant plus que le statut protecteur des conventions collectives empêche de recourir aisément aux licenciements. Le phénomène est accentué par les liens organiques avec les autorités ministérielles de tutelle soucieuses de préserver la paix sociale. Seules les entreprises en situation financière difficile ont eu, jusqu'à ce jour, recours direct aux licenciements.

**Tableau 12**  
**Pyramide des âges dans les banques en 1985**



Source : AFB

**Tableau 13**  
**Évolution de la pyramide des âges dans l'assurance entre 1960 et 1987**



Source : FFSA

En revanche, dès le tout début de la décennie quatre-vingt, certaines entreprises ont engagé des actions ponctuelles pour faciliter les départs avec des procédures de retraites anticipées. Avec les contrats de solidarité, entre 1982 et 1984, le mouvement s'est amplifié et généralisé. Si ces procédures ont permis l'embauche de jeunes avec de nouveaux profils professionnels, elles se sont aussi accompagnées, outre leur coût financier, d'effets pervers tels que la perte de qualifications opportunes, effets qui n'ont pas été propres aux secteurs des banques et assurances. Depuis, les entreprises ont mis en place, pour les populations sur-représentées dans la pyramide des âges, des procédures de départs volontaires assortis d'une indemnité compensatrice. Elles se réservent, bien évidemment, l'acceptation ou non de l'inscription de la «démision» en départ volontaire ce qui permet un ajustement à la fois quantitatif et qualitatif.

L'appel au marché du travail externe réalisé dans cet ensemble de contraintes est plus restreint que par le passé. Il se caractérise par un relèvement des niveaux de formation lors des recrutements et surtout par leur évolution structurelle.

Pendant longtemps, jusqu'à la fin des années soixante-dix, les entreprises financières ont recruté l'essentiel de leur personnel à un seul niveau d'embauche. La pratique ou la tradition était d'engager de jeunes ayant poursuivi des études secondaires générales jusqu'en seconde ou en terminale. Le diplôme de référence était, le plus souvent, le BEPC. Les entreprises financières semblaient rechercher un «plus» culturel en recrutant des jeunes ayant continué des études d'enseignement général quelques années après le BEPC sans pour autant être allés jusqu'au Bac. Maints élèves de seconde ou de terminale, pressés d'entrer dans la vie active, se sont entendus proposer les banques et les assurances par les conseillers d'orientation. La politique de recrutement était largement affichée. Ces secteurs recrutaient alors à taux élevés compte tenu de la croissance importante et rapide du volume des activités. Ils étaient des débouchés faciles, connus et régulièrement utilisés par les jeunes en rupture de scolarité.

Recrutés en situation d'échec scolaire au sens d'une non-poursuite des études engagées, ces jeunes se voyaient là offrir non seulement des débouchés, à l'époque ils n'étaient pas si rares, mais surtout les possibilités d'une réussite professionnelle *via* la formation professionnelle (cf. chapitre III, & 1.5), et la promotion.

Les diplômes professionnels de même niveau officiel (niveau V) tels que les CAP et BEP n'étaient requis que pour des emplois transversaux en comptabilité, dactylographie, etc. ou dans les activités annexes : entretien, restauration, etc.

Pour les emplois spécifiques des banques et assurances, si il y avait une indifférenciation de la spécialité de formation, en revanche était requis un certain niveau de culture générale, par rapport à l'ensemble de la population active, ce qui a toujours différencié socialement les employés de ces secteurs des salariés des autres services. Une partie mineure des recrutements se faisait auprès de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et de spécialistes confirmés destinés à des emplois dans des fonctions transversales nouvelles et en développement telles que l'informatique qui absorbait ces embauches pour moitié.

L'évolution des recrutements s'est faite progressivement, de manière générale, et à des rythmes variés selon les situations singulières des entreprises.

Dans un premier temps, au début des années quatre-vingt, apparaît le relèvement du niveau de formation pour les recrutements en vue des premiers niveaux d'emplois.

Pour le diplôme de référence, on passe du BEPC au BAC. Et dans la même logique que dans les périodes antérieures, à l'embauche d'échecs scolaires (non-poursuite d'études secondaires) se

**Tableau 14**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983 dans l'assurance

Diplôme	SD et CEP	BEPC	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	2 554	3 447	5 945	4 616	652	17 414
%	14,67	19,79	34,14	26,51	4,89	100,00
%	5,59	16,45	13,58	8,77	31,04	
De 25 à 34 ans	14 686	10 654	18 518	22 883	1 014	67 755
%	21,68	15,72	27,33	33,77	1,50	100,00
%	32,13	50,84	42,31	43,46	36,94	
De 35 à 44 ans	9 031	2 609	11 037	13 636	615	36 928
%	24,46	7,07	29,89	36,93	1,67	100,00
%	19,76	12,45	25,22	25,90	22,40	
De 45 à 54 ans	12 259	2 314	7 028	8 342	264	30 207
%	40,58	7,66	23,27	27,62	0,87	100,00
%	26,82	11,04	16,06	15,84	9,62	
Plus de 55 ans	7 175	1 933	1 242	3 171	0	13 521
%	53,07	14,30	9,19	23,45	0,00	100,00
%	15,70	9,22	2,84	6,02	0,00	
TOTAL	45 705	20 957	43 770	52 648	2 745	165 825
%	27,57	12,64	26,39	31,75	1,65	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

**Tableau 15**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983 dans la banque

Diplôme	SD et CEP	BEPC	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	2 710	6 475	12 733	22 056	1 803	45 777
%	5,92	14,14	27,82	48,18	3,94	100,00
%	3,90	10,53	10,73	12,42	23,33	
De 25 à 34 ans	14 541	29 006	58 775	79 234	3 758	179 314
%	8,11	12,83	32,78	44,19	2,10	100,00
%	20,95	37,40	49,54	44,62	48,63	
De 35 à 44 ans	18 371	15 541	30 559	47 233	947	112 651
%	16,31	13,80	27,13	41,93	0,84	100,00
%	26,47	25,27	25,76	26,60	12,25	
De 45 à 54 ans	22 677	11 383	13 636	19 079	603	67 378
%	33,66	16,89	20,24	28,32	0,89	100,00
%	32,67	18,51	11,49	10,74	7,80	
Plus de 55 ans	11 117	5 106	2 944	9 991	617	29 775
%	37,34	17,15	9,89	33,55	2,07	100,00
%	16,02	8,30	2,48	5,63	7,98	
TOTAL	69 416	61 511	118 647	177 593	7 728	434 895
%	15,96	14,14	27,28	40,83	1,19	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

**Tableau 16**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983 dans l'ensemble des secteurs d'activité

Diplôme	SD et CEP	BEPC	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	757 252	259 644	992 194	442 804	165 310	2 617 204
%	3,54	1,21	4,64	2,07	0,77	12,23
%	28,93	9,92	37,91	16,92	6,32	100,00
%	8,22	17,23	18,97	9,01	30,94	
De 25 à 34 ans	1 972 419	517 924	1 956 025	1 870 416	199 040	6 515 824
%	9,22	2,42	9,14	8,74	0,93	30,46
%	30,27	7,95	30,02	28,71	3,05	100,00
%	21,42	34,37	37,40	38,08	37,25	
De 35 à 44 ans	2 137 082	349 245	1 282 784	1 437 919	81 427	5 288 457
%	9,99	1,63	6,00	6,72	0,38	24,72
%	40,41	6,60	24,26	27,19	1,54	100,00
%	23,21	23,17	24,52	29,27	15,24	
De 45 à 54 ans	2 655 358	234 837	807 042	744 301	54 354	4 495 892
%	12,41	1,10	3,77	3,48	0,25	21,02
%	59,06	5,22	17,95	16,56	1,21	100,00
%	28,84	15,58	15,43	15,15	10,17	
Plus de 55 ans	1 686 164	145 460	192 571	416 962	34 234	2 475 391
%	7,88	0,68	0,90	1,95	0,16	11,57
%	68,12	5,88	7,78	16,84	1,38	100,00
%	18,31	9,65	3,68	8,49	6,41	
TOTAL	9 208 275	1 507 110	5 230 616	4 912 402	534 365	21 392 768
%	43,04	7,04	24,45	22,96	2,50	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Source : Enquête Emploi, INSEE

**Tableau 17**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988 dans l'assurance

Diplôme	SD et CEP	BEP	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	0	1 025	4 417	5 507	705	11 654
%	0,00	8,80	37,90	47,25	6,05	100,00
%	0,00	4,55	8,40	7,56	13,23	
De 25 à 34 ans	5 600	8 719	22 562	31 956	1 984	70 821
%	7,91	12,31	31,86	45,12	2,80	100,00
%	20,54	38,71	42,88	43,85	37,22	
De 35 à 44 ans	10 172	7 775	18 441	22 296	1 900	60 584
%	16,79	12,83	30,44	36,80	3,14	100,00
%	37,31	34,52	35,05	30,60	35,65	
De 45 à 54 ans	6 770	4 001	4 856	9 266	390	25 283
%	26,78	15,82	19,21	36,65	1,54	100,00
%	24,83	17,76	9,23	12,72	7,32	
Plus de 55 ans	4 723	1 006	2 337	3 848	351	12 265
%	38,51	8,20	19,05	31,37	2,86	100,00
%	17,32	4,47	4,44	5,28	6,59	
TOTAL	27 265	22 528	52 613	72 873	5 330	180 607
%	15,09	12,48	29,13	40,34	2,96	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

**Tableau 18**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988 dans la banque

Diplôme	SD et CEP	BEP	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	1 350	1 306	7 688	12 634	1 589	24 567
%	5,50	5,32	31,29	51,43	6,47	100,00
%	2,71	2,33	6,06	5,48	17,26	
De 25 à 34 ans	6 261	12 921	37 906	96 882	2 857	156 827
%	3,99	8,24	24,17	61,78	1,82	100,00
%	12,58	23,03	29,88	42,04	31,03	
De 35 à 44 ans	16 411	23 326	56 477	88 648	3 405	188 267
%	8,72	12,39	30,00	47,09	1,81	100,00
%	32,96	41,58	44,52	38,47	36,98	
De 45 à 54 ans	16 222	13 488	21 194	23 641	1 009	75 554
%	21,47	17,85	28,05	31,29	1,34	100,00
%	32,58	24,04	16,71	10,26	10,96	
Plus de 55 ans	9 542	5 058	3 604	6 620	347	27 171
%	35,12	18,62	13,26	31,73	1,28	100,00
%	19,17	9,02	2,84	3,74	3,77	
TOTAL	49 786	56 099	128 869	230 425	9 207	472 386
%	10,53	11,87	26,89	48,77	1,94	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

**Tableau 19**  
Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988 dans l'ensemble des secteurs d'activité

Diplôme	SD et CEP	BEP	CAP et BEP	BAC et +	Indéterminé	TOTAL
De 15 à 24 ans	538 374	170 949	888 927	401 475	127 903	2 127 628
%	2,52	0,80	4,16	1,88	0,60	9,97
%	25,30	8,03	41,78	18,87	6,01	100,00
%	7,20	10,62	15,10	6,96	21,15	
De 25 à 34 ans	1 397 965	558 453	2 025 967	2 117 371	243 071	6 342 827
%	6,55	2,62	9,49	9,92	1,14	29,71
%	22,04	8,80	31,94	33,38	3,83	100,00
%	18,70	34,69	34,41	36,72	40,19	
De 35 à 44 ans	2 079 987	480 350	1 773 164	1 934 417	116 230	6 386 148
%	9,74	2,25	8,31	9,06	0,55	29,92
%	32,57	7,52	27,77	30,29	1,85	100,00
%	27,82	29,84	30,11	33,54	19,55	
De 45 à 54 ans	2 058 369	253 265	928 964	912 535	70 218	4 223 341
%	9,64	1,19	4,35	4,27	0,33	19,79
%	48,74	6,00	22,00	21,61	1,66	100,00
%	27,53	15,73	15,78	15,82	11,61	
Plus de 55 ans	1 401 904	146 770	271 115	400 978	45 385	2 266 152
%	6,57	0,69	1,27	1,88	0,21	10,62
%	61,86	6,48	11,96	17,69	2,00	100,00
%	18,75	9,12	4,60	6,95	7,50	
TOTAL	7 476 589	1 609 787	5 888 137	5 766 776	604 807	21 346 096
%	35,03	7,54	27,58	27,02	2,83	100,00
%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	

Source : Enquête Emploi, INSEE



substitue l'embauche d'échecs universitaires (non-poursuite d'études supérieures). À l'indifférenciation de la spécialité d'études secondaires, se substitue l'indifférenciation de la spécialité universitaire. Et les une ou deux années d'études supplémentaires au diplôme de référence, non sanctionnées elles-mêmes par un diplôme, sont requises : la recherche du «plus» culturel de distinction se perpétue.

Cette évolution s'est déroulée dans la première moitié de la décennie quatre-vingt. Elle correspond à la période de forte et rapide déaylorisation et de mise en place d'organisations du travail plus mouvantes et d'emplois plus polyvalents.

On assistait alors à un mouvement élargi de désécialisation et d'indétermination du travail, des emplois et des personnels. Le recours à une population possédant un niveau de formation plus élevé, gage d'une adaptation plus rapide, non ancrée dans une spécialité de formation (au sens d'une spécialisation étroite) et dans une expérience professionnelle limitée (polyvalence) correspondait à la recherche de personnels de plus en plus aptes aux changements organisationnels et technologiques dans les activités et les formes de travail.

À l'époque, on pouvait émettre l'hypothèse (1) que ce mouvement ne se développerait qu'à court terme et n'apparaîtrait en fait que comme une étape transitoire vers un mouvement tout autre, à savoir un renforcement de la spécialité d'emploi dans un domaine d'activité (le métier) s'appuyant sur une spécialité de formation, mouvement qualitatif accompagné d'une diminution quantitative des effectifs. Si certaines entreprises ne font qu'aborder la phase transitoire, pour certaines autres, l'hypothèse est confirmée.

Aujourd'hui les recrutements se caractérisent par l'appel en majeure partie à des spécialités et à des niveaux différenciés de formation. Il est à noter aussi que contrairement aux périodes antérieures où il y avait une très forte homogénéité des structures de recrutement, d'une banque à l'autre, d'une assurance à l'autre, celles-ci sont aujourd'hui plus différenciées. Elles sont accordées aux objectifs économiques que se fixent les entreprises et ainsi aux places qu'elles se proposent d'occuper sur les marchés et dans leur secteur les unes par rapport aux autres. Elles reflètent aussi les objectifs que s'assigne chaque entreprise en matière de réorganisation actuelle et prochaine de son marché du travail interne.

Pour certaines entreprises, le premier niveau d'embauche est le BAC c'est-à-dire la fin des études secondaires sanctionnée par un diplôme. Ces diplômés doivent constituer 50 % de l'embauche et être affectés aux tâches élémentaires en tant qu'employés. Le second niveau est le BAC + 2 sanctionné aussi par un diplôme de type BTS et DUT, c'est-à-dire des formations supérieures courtes. Ces diplômés, 25 % de l'ensemble des nouveaux recrutements, dotés d'une spécialité de formation sont destinés à la «promotion interne de qualité» pour renouveler les cadres montés du rang. Le troisième niveau, 25 % des recrutements, est constitué avec des diplômés de l'enseignement supérieur (2).

Pour d'autres entreprises, et semble-t-il pour l'essentiel des entreprises financières, le premier niveau de recrutement se réalise au niveau BAC + 2 avec appel à des débutants possédant une spécialité de formation surtout commerciale, mais aussi financière, juridique ou de gestion, etc. avec des diplômes tels que des BTS action commerciale, gestion ou administration des entreprises, des DUT techniques commerciales, gestion, organisation, finances ou statistiques, ou des diplômes de petites écoles de commerce. À ce niveau est tout particulièrement privilégiée la spécialité commerciale, en

(1) Et telle avait été celle faite au terme de l'étude sur *Les nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et assurances* en 1983, *op. cit.*

(2) Cette structure-type de recrutement est tout particulièrement celle d'une grande banque où 82 % du personnel en stock a un niveau inférieur au BAC.

témoigne l'actuel projet de réforme du BTS assurances avec un renforcement de sa partie commerciale. Sont aussi tout particulièrement recherchées les doubles formations scientifiques et de gestion qui sont encore assez rares sur le marché. Ce niveau de recrutement constitue 50 % des recrutements.

Le second niveau est constitué d'appels auprès, pour 25 %, de débutants diplômés de l'enseignement supérieur avec un niveau BAC + 4-5 et auprès, pour les derniers 25 %, de spécialistes confirmés. Les uns et les autres sont destinés à être des cadres d'expertise pour les activités nouvelles ou en développement dans les fonctions transversales ou spécifiques à la banque et à l'assurance. Les banques recherchent tout particulièrement à insuffler de jeunes cadres débutants dans les réseaux commerciaux afin d'y relever le niveau des qualifications.

Quel que soit le niveau d'embauche, le premier critère de recrutement est le diplôme, la sélection se fait ensuite à l'aide de tests psychotechniques. Le second est l'individu, la sélection se fait avec un entretien de personnalité.

Quel que soit le niveau de leurs diplômes, les nouvelles recrues reçoivent une formation d'insertion, de spécialisation et de culture d'entreprise organisée par l'entreprise.

De manière générale, quel que soit le secteur et quelle que soit l'entreprise, les nouvelles pratiques d'appel aux marchés du travail externe constitue une rupture radicale par rapport au passé. Aujourd'hui, la tendance est à recruter l'ensemble des personnels à un plus haut niveau de formation - ce qui n'est que la poursuite d'une évolution plus générale et sur longue durée (cf. tableaux 14, 15, 16, 17, 18, 19) - mais surtout à des niveaux différenciés. Ceci, à terme, devrait conduire à des transformations importantes dans la logique d'organisation du marché interne et dès aujourd'hui aboutit à des modifications tout aussi importantes de ses équilibres existants.

## **1.2. Réorganisation du marché interne**

Le marché du travail interne a été pendant longtemps refermé sur lui-même. Les entreprises financières recrutaient des débutants, à un même niveau de formation générale (secondaire), dont elles assuraient - théoriquement - la formation et la carrière par la formation professionnelle institutionnalisée et la promotion. Les exceptions à cette pratique étaient rares si ce n'est pour l'embauche de spécialistes le plus souvent confirmés. Au fil des années et des évolutions, cette pratique exceptionnelle s'est généralisée et s'est étendue au recrutement de spécialistes débutants afin de pourvoir les fonctions en développement et d'accompagnement des mutations de tous ordres engagées par les entreprises.

D'abord progressivement, ensuite de manière plus accélérée et radicale, les choses sont devenues autres. Au système traditionnel d'une entrée à un seul et même niveau de formation initiale générale se substitue un système à entrées multiples en termes de niveaux et de spécialités de formation.

En fait, tout simplement, les entreprises financières deviennent des entreprises comme les autres. Elles s'ouvrent sur le marché du travail externe - travail et formation.

Cette perméabilité nouvelle au marché externe conduit ou conduira à une réorganisation complète du marché interne. Pourrait s'opérer une plus forte segmentation des populations dès le départ, c'est-à-dire selon leur niveau d'entrée dans l'entreprise.

Les «experts» de haut niveau, débutants ou confirmés, ne font que passer une brève période dans l'entreprise ou en y restant après de plus ou moins nombreuses mobilités latérales accèdent à des postes de direction.

Les «spécialistes» entrés comme débutants parcourent l'entreprise selon de multiples mobilités latérales et verticales ou en sortent en cours de route pour rejoindre le marché externe. Sur eux se fonde la nouvelle promotion interne, mais dans la situation d'un marché du travail externe plus tendu qu'aujourd'hui les possibilités pourraient être facilitées pour sortir de l'entreprise.

Les «indifférenciés» occupent les emplois les plus polyvalents ou les plus spécialisés tant qu'il y en aura encore. Quelques «élus», à l'aide de la formation, pourraient rejoindre le groupe des spécialistes. Pour la plupart, l'espace d'évolution professionnelle devrait être limité.

Cette segmentation des populations recouvre en fait des situations organisées et vécues hier et encore aujourd'hui. Mais la différence est que ces situations et cette stratification résultaient à un moment donné des évolutions professionnelles de chacun - évolutions qui se déroulaient dans une autonomie, certes relative, mais néanmoins possible théoriquement - alors que dès aujourd'hui et plus encore demain elles pourraient être dans une très large mesure déterminées au départ, objectivées par le système même de recrutement.

Dès aujourd'hui, la mise en œuvre de la réorganisation du marché interne suscite des problèmes.

La correspondance entre le niveau (et le contenu) de l'emploi et le niveau de formation du titulaire n'est pas toujours assurée par les entreprises. Maintenir cette situation, qui par ailleurs permet aux entreprises en recrutant des jeunes à haut niveau de formation de les faire évoluer plus aisément, ne peut se faire qu'avec un marché du travail relâché.

L'exemple des informaticiens en témoigne. Maintes entreprises ont engagé des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs pour renforcer les services d'études informatiques en les affectant en premier emploi à la programmation. Ce fut un échec. Ces «programmeurs» démissionnèrent compte tenu de leur attractivité sur le marché externe. La révision à la baisse a été faite avec l'embauche de DUT dont l'évolution de carrière est certes plus malaisée à organiser que celle des ingénieurs.

De manière générale, le recrutement actuel de «réussites universitaires» en substitution aux «échecs scolaires ou universitaires» du passé plus ou moins lointain nécessite des entreprises financières une attention redoublée à l'accueil et au suivi des jeunes. Entrant en situation de réussite, ils seront beaucoup plus vite enclins - et plus armés dans un marché du travail plus tendu - que leurs aînés, entrés en situation d'échec, à réclamer de l'entreprise les conditions d'une réussite professionnelle. Dans certaines entreprises sont pressenties ces difficultés d'insertion et de développement des jeunes diplômés. Les services du personnel y portent une attention soutenue et essaient d'y remédier par la mise en place de suivis.

Par ailleurs, l'injection plus ou moins massive de cadres diplômés dans les structures risque de devenir à terme un facteur de non-mobilité pour les cadres issus du rang. Afin de rendre moins malaisée pour ces derniers l'accession aux postes à responsabilité, les entreprises cherchent à établir un équilibre quantitatif entre cadres externes et cadres internes.

De manière plus globale, il est à noter que la nouvelle structure des emplois paraissant se mettre en place et la réorganisation du marché interne remettent en cause l'équilibre social traditionnel des entreprises financières fondé pendant longtemps et pour une part importante sur le développement des catégories intermédiaires et sur les possibilités de promotion interne. Ceci peut conduire à terme

à des problèmes sociaux dans la mesure où cette situation nouvelle est antinomique de la culture du personnel d'une certaine ancienneté.

D'autre part, la cohabitation de populations aujourd'hui très différenciées, les «réussites universitaires» et les «échecs scolaires ou universitaires» n'est pas facile. Les unes, s'attellant à matérialiser dans la vie professionnelle leur première réussite, bloquent la poursuite de la réussite professionnelle des autres.

Ainsi les projets d'entreprise, le développement de la culture d'entreprise, les multiples pratiques dans le travail quotidien visant à définir des objectifs fédérateurs tels que la qualité, le meilleur service rendu, apparaissent comme des solutions d'anticipation à ces problèmes.

Dès aujourd'hui, sur le marché interne, se posent de vifs problèmes.

Les nouveaux appels au marché externe et la réorganisation concomitante du marché interne constituent des moyens, que se donnent les entreprises, d'ajustement à l'évolution des qualifications requises par les nouvelles conditions de production et d'échanges. Certaines populations se trouvent touchées par les transformations à la fois du travail et du marché interne. Leur employabilité est doublement fragilisée. Les compétences, qu'elles soient techniques, sociales ou personnelles, sont transitoires. Celles qui ont pu longtemps prévaloir, peuvent être aujourd'hui largement périmées.

Dans une situation où le règlement rapide de ces problèmes par dégagement sur le marché externe des populations inadaptées aux évolutions est exclu, compte tenu des contraintes institutionnelles et conventionnelles (cf. chapitre III, & 1.1), les entreprises doivent faire avec les ressources existantes et les utiliser au mieux.

Dans cette perspective, pour pourvoir les postes vacants, les directions encouragent, si ce n'est obligent - pour les emplois requérant des employés ou des catégories intermédiaires, par exemple - à l'appel au marché interne avec la création de bourses de l'emploi qui permettent, autant que faire se peut, en diffusant de façon élargie les besoins des services, de rapprocher l'offre de la demande.

Jusqu'à une période encore récente, les évolutions dans le domaine de l'emploi étaient jugulées par des transferts de personnel d'une activité à l'autre en proximité d'emplois à qualifications équivalentes ou proches.

Le développement d'activités nouvelles sur des marchés porteurs, que n'accompagnait pas toujours une évolution conséquente de l'informatisation, permettait l'aménagement de zones d'accueil pour des populations pas ou peu qualifiées qui pouvaient y exercer des tâches de même nature et surtout de même niveau de complexité.

Aujourd'hui, la nouveauté du phénomène réside dans le mouvement continu d'obsolescence des tâches élémentaires et des emplois de premier niveau de qualification même pour les activités en expansion. Compte tenu des modes d'organisation et de l'utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information, les zones d'accueil se rétrécissent.

Les populations pas ou peu qualifiées se trouvent en situation d'exclusion. Il n'y a plus d'offre dans l'entreprise pour répondre à leur demande.

De manière plus générale, les transferts de personnels par proximité d'emplois deviennent de plus en plus difficiles du fait de l'obsolescence des emplois à qualification intermédiaire qui permettaient les mobilités traditionnelles. Aux populations qualifiées mais dans des emplois, soit en voie

d'obsolescence rapide et complète, soit en diminution et/ou en profonde transformation, il est demandé un saut qualitatif, c'est-à-dire de qualification en niveau et en contenu, très important.

Aujourd'hui, la nouveauté du phénomène réside dans le fait que les mobilités demandées au personnel sont beaucoup plus radicales que par le passé. Les ajustements qui ont pu se faire au coup par coup et sur longue période à l'aide, notamment, de la mise en place d'unités polyvalentes et de formations restreintes d'adaptation aux postes, ne sont plus suffisants. Le déséquilibre des qualifications est trop important.

Pour combler ce déséquilibre en ajustant la demande à l'offre afin d'optimiser l'appel au marché interne, les entreprises doivent assurer aux personnels les moyens pour réaliser les nouvelles mobilités professionnelles requises. Celles-ci ne peuvent passer que par la requalification.

Pour les entreprises, la requalification du personnel devient ou devrait devenir un impératif.

## **2. Les formations**

### **2.1. Aide à la mobilité professionnelle**

Les entreprises financières ont l'habitude, plus que d'autres, de la mobilité professionnelle puisque celle-ci a été pendant longtemps la base du fonctionnement du marché du travail interne.

Mais hier, les mobilités étaient progressives, gérées par palliers dans un cadre individuel. Aujourd'hui, leur caractère plus radical et aussi plus massif engage la responsabilité des entreprises. C'est pourquoi elles mettent en place de nouveaux dispositifs de formation, en parallèle ou en relais avec les dispositifs antérieurs.

Ayant comme objectif commun et final l'aide à la mobilité professionnelle, ces dispositifs se différencient selon leurs objectifs immédiats, c'est-à-dire leurs moyens d'action (relever les niveaux de connaissances générales, adapter à l'évolution d'une technique ou d'un emploi, voire d'un métier, reconvertir à un nouveau métier, etc) et les populations ciblées (pas ou peu qualifiées, qualifiées dans un emploi en transformation, ou en obsolescence, etc.).

Une seule et même entreprise peut s'attacher à réaliser ses objectifs de mobilité professionnelle en jouant de l'ensemble de ces différents dispositifs. Elle peut aussi n'en privilégier qu'un ou deux.

La typologie des dispositifs de formation d'aide à la mobilité professionnelle explicitée dans les pages suivantes recouvre des situations de formation concrètes et très largement variées.

### **2.2. Aide par les formations de relèvement du niveau des connaissances générales**

Ce sont les formations les plus nouvelles. Elles ont pour objectif de préparer le personnel aux évolutions et à ses adaptations futures par un développement de ses capacités transversales basées sur la construction d'un socle de culture générale.

Le moyen d'action est la remise à niveau du point de vue des connaissances générales. Ces formations sont incitatives au développement de l'individu qui devrait sous-tendre et permettre celui du professionnel. Elles sont considérées comme une aide à l'approche des mobilités futures au sens où elles peuvent prédisposer le personnel à «renouer» avec les pratiques de formation, formation qui serait alors plus professionnelle et finalisée. Elles n'ont pas de finalité professionnelle immédiate. Elles ne sont pas ciblées du point de vue de l'emploi.

Ces formations concernent les personnels pas ou peu qualifiés et peuvent constituer un préalable nécessaire à leur requalification professionnelle. Elles peuvent ainsi servir de test de sélection afin de déterminer les objectifs et les moyens les mieux appropriés pour une reconversion.

Elles servent aussi dans le dialogue social comme gage d'une volonté de préserver l'emploi en offrant les moyens aux personnels menacés.

Ce type de formation est utilisé le plus souvent dans des situations d'anticipation.

Pour certains des stagiaires ayant connu l'échec scolaire, se retrouver après de plus ou moins longues années de vie professionnelle en formation de relèvement des connaissances générales constitue une nouvelle version d'une situation déjà plus ou moins mal vécue.

Une employée d'assurance de 30 ans possédant un BEPC, ayant arrêté ses études secondaires en fin de seconde et occupé différents emplois d'agent administratif dans la même entreprise où elle a suivi et réussi en formation continue un CAP en comptabilité, suivi mais non réussi le BP dans la même discipline :

*«L'assurance était d'un niveau très bas, la compta bien en dessous de CAP, la même chose pour l'informatique et le français, c'était du niveau du CE2. À la fin, il fallait faire un journal, en groupe, sur un thème. On a choisi Beaubourg. Le seul intérêt du stage a été de faire le texte pour le journal... Le stage n'était pas obligatoire, on pouvait l'arrêter en route... Ce stage, je me suis demandé ce que cela était. Autour de moi, on disait que cela était un stage pour illettrés. J'ai mal pris cette formation. Cela m'a fait l'effet d'être à l'école, on nous prenait pour des enfants... (En revanche) ma formation, cela m'a servi (stage antérieur). Quand l'informatique est arrivée dans mon service, tous les gens ont eu un stage BASIC. L'initiation était faite par les agents du constructeur puis les relais-info du service. Le relais-info, cela a été moi. J'avais les connaissances que l'on demandait».*

Pour d'autres, afin de reprendre un parcours de mobilité, la formation de relèvement des connaissances générales constitue un passage nécessaire et obligé.

Une employée d'assurance, 40 ans, CEP, un an conditionneuse puis 14 ans opératrice de saisie en atelier, lors de sa suppression un stage de relèvement du niveau des connaissances lui a été proposé ou imposé afin de la faire évoluer vers un emploi disponible. Le transfert vers le poste de réceptionniste s'est fait sans autre formation que la mise au travail :

*«Le stage, c'était très bien. Cela nous a remis dans le bain : calcul, dictée. En plus, il y avait une ambiance formidable, on revenait vraiment à l'école même avant le CEP. On a fait les verbes, des rédactions, des problèmes. Cela nous a fait revenir en arrière... Au départ, je trouvais cela enfantin, je ne voulais pas y aller, j'en pleurais parce que je ne voulais pas, j'étais triste, j'avais le trac. J'étais un peu complexée. J'ai toujours peur de ne pas y arriver. Et puis le premier jour, il a fallu se présenter, d'où on venait, mais après, cela s'est bien passé... Maintenant, j'aimerais faire un stage de traitement de texte. Devenir rédacteur aussi c'est un travail intéressant... Dans le stage, on a fait aussi toute l'assurance, la*

*retraite, la voiture, alors que depuis que j'étais là je n'y connaissais rien. Aujourd'hui, je reçois les agents, les courtiers, les visiteurs avec le téléphone aussi, il faut tout connaître dans l'assurance».*

Pour d'autres encore, ces stages relayés par un sérieux apprentissage sur le tas, en particulier facilité par les organisations du travail axées sur la polyvalence de groupe, peuvent autoriser à des mobilités plus radicales.

Une employée d'assurance, 45 ans, niveau CEP sans diplôme, 25 ans d'opératrice de saisie, après disparition de l'atelier a suivi un stage de relèvement du niveau des connaissances qui a débouché sur un emploi de gestionnaire polyvalent en produits retraite :

*«Pendant le stage, on a vu où on en était resté. J'ai vu que je n'étais pas trop bête. Dès la fin des cours, j'étais gestionnaire de produits retraite. Au début, j'ai eu du mal, je n'étais pas habituée car on ne travaillait pas sur écran. Cela me bloquait. La question que je me posais, est-ce que je vais être capable ?. J'étais lancée dans la nature puis je me suis habituée à faire tout car on est tous polyvalents. C'est varié. C'est plus passionnant. Dans le pool, on ne parlait pas, on était renfermé, on n'avait pas de contact avec le monde. Depuis deux ans j'ai beaucoup plus de relations... J'ai eu du mal à m'habituer à travailler sans rendement... Le stage m'a fait un bien extraordinaire. On a travaillé l'expression avec le magnétoscope, cela m'a donné confiance en moi, depuis je me sens plus heureuse».*

Ces formations ont un rôle de réactivation mentale, de déblocage psychique par rapport à l'acte d'apprendre. Les populations les plus fragilisées, voire exclues par les mutations actuelles ont, dans leur majorité, un bas niveau de formation générale, pas ou peu de qualification professionnelle et le plus souvent n'ont pas bénéficié de la formation professionnelle institutionnalisée. Ces formations sont un préalable obligatoire à leur reconversion, c'est-à-dire un changement de métier. La reconversion nécessite une formation - plus ou moins formalisée, en stage théorique ou en apprentissage sur le tas - requérant une certaine mobilité intellectuelle. Or les populations les plus fragilisées sont celles, le plus souvent, qui ont été cantonnées dans des tâches spécialisées effectuées dans des unités très cloisonnées qui conduisaient peu au développement de cette mobilité intellectuelle. La formation de relèvement du niveau de connaissance est donc, dans certains cas selon les populations considérées, une étape nécessaire pour s'engager sur la voie de la reconversion.

Ces formations sont presque toujours perçues par les individus comme un retour à l'école. Ceci signifie pour beaucoup au départ un double échec, passé et actuel. Les stages débouchant sur un changement professionnel effacent cet échec, les autres le confortent.

Ces formations devraient donc être articulées avec une réflexion sur l'itinéraire professionnel possible de l'individu afin qu'il sache pourquoi, c'est-à-dire «pour quoi» il doit apprendre.

D'autre part, les connaissances acquises, sans connexion immédiate avec une formation plus finalisée professionnellement par stage théorique ou mise au travail, risquent de se déliter au fil du temps.

Par ailleurs, de manière plus générale, pour le personnel, élever son niveau de formation générale en le faisant passer du CEP au BEPC ou du BEPC au BAC, n'apparaît pas comme un objectif évident. Les populations pas ou peu touchées - pour l'instant - par les évolutions n'y voient pas l'intérêt et tout particulièrement le leur. Les populations fragilisées sont portées à rechercher des connaissances à utiliser rapidement et efficacement dans un nouvel emploi.

L'intérêt de l'objectif ne peut passer que par la clarification de la situation. Ceci signifie que se développe dans les entreprises plus de transparence quant aux perspectives quantitatives et qualitatives de l'emploi au regard des évolutions prévisibles. Ceci requiert donc qu'une réflexion soit menée dans ce sens.

### 2.3. Aide par la formation adaptation

Ces formations sont les plus nombreuses et les plus fréquentes. Elles ont pour objectif de faire évoluer les personnels dans leurs emplois et/ou leurs métiers au regard des transformations de tous ordres : organisationnel, technologique, produits... Ce sont des formations d'accompagnement.

Elles concernent des populations qualifiées dans des emplois et métiers en transformation. Elles concourent au développement des compétences nouvellement requises.

Les entreprises financières ont organisé depuis très longtemps ce type de formation s'exerçant, soit par des actions ponctuelles, quelques heures ou quelques jours auprès d'un personnel ciblé, soit le plus souvent et surtout aujourd'hui par «démultiplication» : une personne formée forme les autres. Pendant longtemps, ces actions ne portaient presque exclusivement que sur les innovations en matière de produits, de procédures ou de technologie.

Aujourd'hui certaines d'entre elles ont une orientation vers des domaines plus larges ou plus transversaux : économie, gestion, comportement.

Ce type de formation est utilisé régulièrement. Son rythme d'utilisation correspond à celui des transformations. Aujourd'hui, il s'accélère.

Pour certains, ces formations sont l'occasion d'acquérir les connaissances nécessaires à l'élargissement horizontal ou vertical de leur domaine d'intervention (polyvalence ou multivalence). Selon leurs modalités d'organisation, elles peuvent parfois être perçues comme trop déconnectées du terrain, c'est-à-dire du travail effectif.

Rédactrice en assurance de personne (employée), 30 ans, BAC A, études d'infirmière abandonnées au bout d'un an, entrée dans la vie professionnelle comme aide-soignante (1 an) puis rédactrice risques des particuliers, inscription au BP assurances, abandonne au bout de six mois, stage pour devenir rédacteur expérimenté à la suite duquel elle a occupé son emploi actuel :

*«Le stage était très bien fait. On revoyait tous les secteurs de la maison : compta - c'était très bien, je n'y connaissais rien mais j'étais prête à y entrer -, vie, entreprise. Mais c'était des grosses têtes qui faisaient le stage, ils ne pouvaient pas nous expliquer ce que l'on fait sur le tas. Il aurait au moins fallu deux jours dans le service pour savoir ce que l'on fait sur place, pour voir l'ambiance, si on est calme ou pas et discuter avec les gens en place. Alors que l'on n'a discuté qu'avec les grosses têtes».*

Pour d'autres, elles doivent contribuer à une transformation comportementale requise par l'évolution de la fonction, c'est le cas de la population d'encadrement intermédiaire.

Cette fonction était très liée aux anciens modes d'organisation et de fonctionnement : répartir le travail, surveiller et contrôler. Elle était pourvue par la promotion. Issu du rang, l'encadrement intermédiaire avec souvent un niveau de formation générale faible, une spécialisation très poussée



dans une technique très pointue apparaît aujourd'hui, quoique qualifiée, comme une population très fragilisée par les mutations.

Deux perspectives s'offrent au cadre intermédiaire : soit une requalification dans le métier dont il est issu en abandonnant plus ou moins (et plutôt plus) son rôle d'encadrement, soit une requalification dans sa fonction d'encadrement.

Cette dernière passe par l'acquisition de connaissances en gestion et surtout par une transformation comportementale. De super-technicien en matière bancaire ou d'assurance il doit passer super-gestionnaire de l'activité, et parler le même langage que le contrôleur de gestion, et des hommes, et devenir un animateur d'équipe en sachant utiliser les outils appropriés : systèmes d'appréciation, gestion de l'emploi et de la qualification

Le première forme de requalification et surtout d'évolution professionnelle ne se fait pas sans problème..

Rédacteur en assurance de personne (agent de maîtrise), 50 ans, BAC A, toute son expérience professionnelle dans le domaine des particuliers, était adjoint au responsable de son unité avant le stage à la suite duquel il a rejoint un autre domaine d'activité pour y occuper son emploi actuel sans fonction d'encadrement :

*«Lors du stage, j'ai été pas mal déçu car j'ai appris les premières bases de l'assurance, les choses que je connaissais. Cela m'a rafraîchi la mémoire. Mais cela m'a déçu car maintenant je fais le même travail que je faisais aux particuliers. En plus, je suis agent de maîtrise, je n'ai plus aujourd'hui un rôle d'agent de maîtrise... Au départ du stage on nous a dit que l'on aurait ensuite le choix de l'emploi mais cela n'a pas été le cas. Je suis déçu, cela tient à ma qualité d'agent de maîtrise qui n'est plus reconnue... J'ai appris des choses que je ne connaissais pas mais ce qui me déçoit, c'est que je fais, ce que je faisais déjà... J'ai eu un manque d'ambition et j'ai toujours été trop timide, je n'ai jamais été assez audacieux et c'est ce qui m'a joué des tours. Maintenant j'arrive à 50 ans passés, j'ai du mal à voir l'avenir».*

Que l'évolution professionnelle de l'encadrement intermédiaire se fasse aujourd'hui dans le métier de base ou dans la fonction hiérarchique, elle réfère aux processus de mobilité qui de verticaux deviennent latéraux. Plus que par le passé, les formations d'adaptation sont et seront l'aide à ces nouvelles mobilités.

## **2.4. Aide par la formation reconversion**

Ce sont les formations les plus rares et peut-être aussi assez nouvelles. Elles ont pour objectif d'assurer un changement de métier, c'est-à-dire une mobilité radicale qui ne peut pas se faire sans un effort conséquent de formation.

Elles concernent des populations le plus souvent qualifiées et parfois peu qualifiées dans des emplois et/ou métiers en obsolescence.

Ces actions de formation sont très finalisées professionnellement et ciblées sur des emplois à pourvoir. Elles sont le plus souvent organisées avec l'alternance de stages théoriques (pour l'acquisition des techniques de base nécessaires au métier) et pratiques (en exerçant progressivement et de manière polyvalente l'ensemble des activités rapprochées de l'emploi à pourvoir).

Ce type de formation est utilisé le plus souvent dans des situations de crise.

Pour certains, ces reconversions sont l'occasion de connaître, enfin, l'entreprise dans laquelle ils travaillent depuis plus ou moins longtemps. Pour les administratifs en particulier, la reconversion vers le commercial, c'est aussi la révélation de l'entreprise : une entité économique où «l'argent compte». Avec cette nouvelle appréhension des choses, au travail est immédiatement liée la notion de responsabilité.

Une employée en agence bancaire, 24 ans, BAC G1, quatre ans secrétaire dans les services centraux, demande une mutation en agence :

*«À l'arrivée dans l'agence, j'avais l'impression de changer de boîte. Ici on se sent plus responsable, ici l'argent compte. Je ne connaissais rien de la banque. En ayant travaillé quatre ans dans la banque, j'avais l'impression de débarquer...»*

C'est surtout l'occasion d'«apprendre un métier», c'est-à-dire d'acquérir une qualification perçue par l'intéressé comme monayable à l'extérieur de l'entreprise. Sa possession donne confiance en soi.

Un chargé de clientèle, 35 ans, BAC G2, 15 ans employé dans les services centraux, BP, a demandé une mutation en agence :

*«J'ai demandé à aller en exploitation suite à une lassitude du travail administratif. Et puis on y supprime des emplois, j'ai voulu quitter le navire avant qu'il sombre. Mais surtout j'avais besoin de changement et envie de connaître la banque. Si j'avais à refaire mon expérience professionnelle je préférerais commencer par l'agence. Les journées sont beaucoup plus agréables, on voit des catégories socio-professionnelles différentes ; dans l'administration on est pantoufle... D'avoir fait du commercial, je me suis aperçu que plus de portes me sont ouvertes, cela m'a donné aussi beaucoup plus confiance en moi. Je peux très bien si je vends de l'épargne-logement, aller vendre autre chose. J'ai appris à vendre.»*

La possession d'une qualification nouvelle dans des métiers connus et surtout vécus comme prédisposés à l'expansion suscite l'imagination pour tous les projets professionnels.

Un chargé de clientèle, 28 ans, BAC G2, employé dans les services centraux, BP, ITB, a demandé une mutation en agence :

*«Il y a des perspectives de carrière plus larges dans le commercial que dans l'administratif. Le passage du fonctionnel au commercial est très positif. Je m'étais imaginé beaucoup de choses, mais j'en suis pleinement satisfait... Je vois mon avenir pas spécialement dans la banque. Je me vois rester dans le commercial et la finance, ingénieur technico-commercial en matière financière. Sinon ici, c'est arriver très vite à un poste à responsabilité élevée, un poste de direction d'agence... Ce qui me préoccupe aussi c'est l'évolution du salaire qui agrmente largement le poste, être directeur financier d'une PME par exemple... Aujourd'hui, je tiens à aller vite pour faire le maximum entre 30 et 35 ans pour être plus tranquille plus tard.»*

Une secrétaire dans une compagnie d'assurance, 40 ans, CAP comptabilité, opératrice de saisie pendant 20 ans dans l'entreprise actuelle, lors de la suppression de son service lui a été proposé un stage de reconversion au secrétariat :

*«Tout au début quand on m'a offert le stage, cela a été assez difficile car j'étais restée 20 ans dans le même bureau. Je ne connaissais pas les autres personnes de la société. Dans*

*un pool on fait partie de l'informatique. On ne connaît personne. C'était difficile d'aller vers les gens. L'entretien, le dialogue... Après le stage, tout s'est très bien passé, on m'a acceptée et cela m'a permis d'évoluer... Je m'en veux d'être restée si longtemps dans ce pool car au début on avait certainement la possibilité de changer... Devenir secrétaire cela a été un changement total pour moi, une façon de vivre, de travailler tout à fait différente ; pourtant au début je me suis dit, je serai incapable d'assurer ces fonctions et puis de jour en jour, cela se passait très bien... Je crois que le poste de secrétaire va évoluer, ce sera le terminal et le micro et l'assistance à son patron... J'ai repris confiance en moi. Avant on ne me demandait pas de me remettre en question, aujourd'hui on me le demande tous les jours».*

La reconversion n'est pas seulement une transformation de son travail, de la vie au travail, mais aussi de sa vie. Loin d'être seulement parfois précédée d'un bilan professionnel, la reconversion est toujours accompagnée et/ou suivie d'un bilan personnel.

La formation-reconversion peut être considérée comme qualifiante au sens où elle apporte, au personnel, des compétences d'ordre technique et comportemental qui non seulement lui permettront d'occuper un emploi mais lui seront reconnues (prise en compte en matière d'indice, de salaires...).

En revanche, ce type de formation peut, dans certains cas, poser problème en raison de l'étroitesse de son assise liée à la définition du contenu de l'emploi présent sans souci de son évolution dans le métier.

Les personnels reconvertis dans les métiers stables ou en expansion pour le moyen terme, personnels qui le plus souvent sont les plus qualifiés, évolueront dans et avec le métier à l'aide de formations d'adaptation. Si mobilité radicale il y a, elle sera du domaine du choix lié aux vicissitudes de la vie professionnelle ou personnelle.

En revanche, les personnels reconvertis dans les métiers précaires, c'est-à-dire en obsolescence à plus ou moins court terme, personnels qui sont le plus souvent les moins qualifiés au départ, auront à connaître des étapes successives de reconversion. Même si le message concernant la mobilité comme facteur de développement et d'épanouissement aujourd'hui passe bien, celle-ci deviendra en fait pour certains contraignante, et perçue comme telle un jour ou l'autre.

Là encore, ces situations appellent à plus de transparence sur l'évolution de l'emploi et la transformation des emplois dans les entreprises. Celle-ci ne peut passer que par l'imagination prospective, c'est-à-dire proposer une image, même floue, de l'entreprise au futur où chacun puisse reconnaître, ne serait-ce que de manière impressionniste, les parcours qui lui seront possibles et les moyens nécessaires pour les suivre.

## **2.5. Aide par les formations professionnelles institutionnalisées**

Ce sont les formations les plus anciennes et les plus classiques. Leur objectif réside dans leur appellation même. Elles sont diplômantes. Elles couvrent l'ensemble des niveaux de formation officiels (du ministère de l'Education nationale) avec les CAP banque et assurance au niveau V, les BP au niveau IV, le BTS assurance au niveau III mais pas de formation spécifique à la banque à ce niveau, les formations de l'ITB et du CESB pour la banque et de l'ENAS et du CHEA pour l'assurance au niveau supérieur.

Traditionnellement et pendant longtemps, ce dispositif institutionnalisé a assuré la formation des débutants recrutés à un faible niveau de formation générale initiale et leur promotion dans les entreprises (1).

Aujourd'hui elles sont beaucoup moins utilisées que par le passé dans leur globalité (cf. tableaux 20 et 21) mais les taux d'utilisation sont à différencier selon les niveaux de formation (cf. tableaux 22 et 23).

**Tableau 20**  
Évolution de la part de la formation professionnelle institutionnalisée (FPI)  
dans la dépense totale de formation dans une banque

Année	1985	1986	1987
Part en %	5,25	4,88	3,79

**Tableau 21**  
Évolution de la part de la FPI dans la dépense totale de formation  
dans une compagnie d'assurances

Année	1984	1985	1986	1987
Part en %	10,69	7,51	6,33	5,66

**Tableau 22**  
Évolution des inscriptions et des réussites en FPI  
dans une banque  
(effectif total = 8 000)

Année Formation	1984-1985		1985-1986		1986-1987	
	Inscrits	% de réussite	Inscrits	% de réussite	Inscrits	% de réussite
CAP	170	31	98	44	66	36
BP	544	35	501	40	380	41
ITB	120	36	110	34	121	45
CESB	1	100	-	-	2	50
TOTAL	835		709		569	

**Tableau 23**  
Évolution des inscriptions en FPI dans une compagnie d'assurances  
(effectif total = 8 500)

Année Formation	82-83	83-84	84-85	85-86	86-87	87-88
CAP	80	83	77	85	58	29
BP	136	166	153	123	101	104
BTS	61	63	59	75	63	67
ENAS	-	-	4	4	3	2
TOTAL	277	312	293	287	225	202

(1) Il faut toutefois remarquer que ce dispositif ne s'est jamais appliqué à l'ensemble des secteurs, certaines entreprises financières ont élaboré leurs propres formations certifiées.

Dans le passé, compte tenu du niveau de recrutement (niveau V de formation générale avec le BEPC), le CAP assurait véritablement la formation professionnelle des débutants, aujourd'hui le relèvement du niveau de l'embauche au BAC ou à BAC + 2 (cf. chapitre III, & 1.1) rend cette formation caduque pour les nouvelles recrues.

En revanche, les mutations actuelles qui suscitent un impératif de requalification pourraient inciter à une revalorisation de cette formation pour les personnels en «stock». Elle permettrait de faire évoluer les agents de faible ou moyenne qualification fortement sur-représentés dans la tranche 35/45 ans en prenant le relais, par exemple, des stages de formation de relèvement du niveau des connaissances.

Cependant, ce n'est pas le cas, les inscriptions régressent. Les entreprises y incitent peu, les contenus de formation étant jugés «décalés» au regard des besoins. Pourtant c'est, dans une large mesure, la profession qui les définit. Mais certes la rénovation des diplômes est lente.

Les BP et les formations supérieures pourraient être complètement dévalorisés avec l'arrivée des jeunes recrues diplômées du niveau BAC à BAC + 5. Ce n'est pas le cas, dès aujourd'hui les entreprises insistent même plutôt pour leur rénovation et incitent à leur inscription.

Cependant, les évolutions actuelles pourraient conduire à une dévalorisation complète des formations professionnelles institutionnalisées avec l'appel à de hauts niveaux de formation et le développement renforcé de formations internes à chaque entreprise. Aujourd'hui, les jeunes diplômés (du BAC à BAC + 5) nouvellement recrutés suivent des formations d'insertion et de spécialisation intra-entreprise. Celles-ci s'insèrent dans une logique de développement de la culture d'entreprise.

Par ailleurs, et ce n'est pas le moins important, pour le personnel la formation professionnelle n'est plus l'image de la promotion, c'est-à-dire la mobilité verticale car elle n'en est plus la réalité, mais l'a-t-elle été un jour ?

Une cadre, 40 ans, CEP, entrée comme chercheuse de dossiers au plus bas grade dans une compagnie d'assurance, après le CAP, le BP et l'ENAS, était dernièrement souscripteur à la Direction commerciale, est passée dans une direction fonctionnelle afin d'essayer d'y poursuivre une carrière ascensionnelle :

*«Depuis quelque temps, dans mon secteur, la structure est en râteau aussi je n'ai aucun espoir de promotion liée à l'expérience, au travail... J'ai toujours eu une démarche volontaire et personnelle... Dans l'assurance, j'ai tout fait, tous les postes de rédacteur, j'ai souvent joué le pompier de service... Au retour de l'ENAS, on a essayé de me cantonner dans les mêmes tâches, ce que j'ai refusé. Je ne me suis pas laissée faire. J'ai assiégé le bureau du chef du personnel... Arrivée au plus bas grade, aujourd'hui je ne veux pas me cantonner au grade de cadre subalterne.*

Il n'y a pas d'intégration *a priori* et *a posteriori* des formations diplômantes dans les itinéraires professionnels.

Un chargé de clientèle, 30 ans, BAC, BP, ITB :

*«Le BP, cela n'a pas joué dans ma carrière. Avec l'ITB, cela a permis de me faire reconnaître mais on ne peut pas dire que réussir des études supérieures dans les banques suffit pour faire carrière. Les gens qui arrivent à évoluer sont ceux qui en veulent beaucoup.»*

Les projets pour intégrer la formation professionnelle institutionnalisée à la mobilité et la prime y afférant à l'emploi pourrait rencontrer des échos positifs.

Un chargé de clientèle, 35 ans, BAC, BP :

*«Le BP on le fait pour les points, c'est un peu bête. Il faut plutôt que les gens soient formés sur les produits et régulièrement... et reformer les gens sur les fonctions, les postes de travail».*

Même si les formations-reconversions sont qualifiantes, elles restent conjoncturelles. La formation professionnelle institutionnalisée pourrait rester un moyen efficace pour augmenter globalement et par anticipation la qualification du personnel et ses possibilités d'adaptation. Mais il semble plus réaliste de penser qu'il en ira autrement, notamment, en se référant aux expériences étrangères (1).

La formation professionnelle institutionnalisée a été pendant longtemps privilégiée en France, d'une certaine façon, et l'est encore, en RFA, de manière différente avec le système «dual». En revanche, aux USA et au Japon, les banques ont toujours donné davantage d'importance à la formation initiale en privilégiant l'enseignement général lors du recrutement suivi d'une formation sur le tas dans l'entreprise.

Il semble que l'ensemble des pays s'écarte d'un certain modèle traditionnel consistant à recruter l'essentiel du personnel à un bas niveau d'enseignement général pour lui donner ensuite une formation aux techniques bancaires et d'assurances. Et tout porte à croire que l'on s'oriente vers un relèvement général du niveau de formation des jeunes recrutés et le développement de formations professionnelles adaptées à chaque entreprise.

## **En résumé**

Pour ajuster le déséquilibre des qualifications, les entreprises financières ont une marge de manœuvre réduite. Compte tenu de la teneur des pyramides des âges des effectifs, de la tradition d'«emploi à vie» et de l'état du marché du travail externe, les taux du renouvellement naturel de la main-d'œuvre sont faibles. Les contraintes institutionnelles et conventionnelles excluent la possibilité de dégager de manière discrète et rapide les populations à l'employabilité fragilisée vers le marché externe. Les entreprises financières sont conduites à faire un appel restreint au marché externe en raison d'une politique déjà ancienne de stabilisation des effectifs et à organiser l'évolution des ressources humaines existantes afin de les utiliser au mieux dans la poursuite de leurs objectifs de développement.

Par leurs appels au marché externe les entreprises font plus que de répondre à leurs besoins conjoncturels, elles fondent une nouvelle politique de recrutement et par suite d'organisation de leur marché interne à terme. Au système d'entrée à un seul et même niveau de formation initiale générale (niveau V) se substitue un système à entrées multiples en termes de niveaux (du BAC ou BAC + 2 à BAC + 4-5) et de spécialités de formation. Les entreprises financières deviennent des entreprises comme les autres et s'ouvrent sur le marché du travail externe - travail et formation - ce qui conduit ou conduira à une réorganisation subséquente du marché interne - par une plus grande perméabilité avec le marché externe.

Dès aujourd'hui, se posent de vifs problèmes sur le marché interne.

(1) BERTRAND O., NOYELLE T. : *Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances*, CEREQ/OCDE/CERI, 1988.

Les entreprises ont à faire évoluer des populations, soit pas ou peu qualifiées dans des emplois ou des métiers en dépérissement rapide et complet, soit qualifiées dans des emplois ou des métiers en obsolescence ou en profonde transformation. Les transferts par proximité d'emplois deviennent de plus en plus difficiles. Les mobilités demandées aux personnels sont beaucoup plus radicales que par le passé. Elles sont aussi plus massives et reviennent à la responsabilité des entreprises. Les ajustements qui ont pu se faire au coup par coup et sur une longue période avec la mise en place d'organisations du travail polyvalentes et de formations d'adaptation aux postes ne sont plus suffisants aujourd'hui. Afin de réaliser les mobilités professionnelles requises, les entreprises recourent à la formation continue selon des formes et modalités diverses plus ou moins nouvelles ou renouvelées : formation de relèvement des connaissances, d'adaptation, de reconversion et formation professionnelle institutionnalisée. Pour les entreprises et les personnels, l'impératif est à la requalification.

Les problèmes actuels de mobilité professionnelle sous forme de reclassement des populations fragilisées dans leur employabilité comme les problèmes que suscite ou suscitera la réorganisation du marché interne engagent les entreprises à mettre en œuvre de nouveaux outils de gestion des ressources humaines.

---

## **CHAPITRE IV**

### **CONSTAT ET PERSPECTIVES**

---

***Ce quatrième et dernier chapitre constitue  
les véritables conclusions de ce rapport.  
L'objectif est de mettre en évidence les lignes de force du  
renouvellement de la gestion des ressources humaines en portant  
l'accent, d'une part, en termes de constat sur l'évolution des fonctions  
personnel et formation, d'autre part, en termes de perspectives sur les  
démarches de gestion des ressources humaines intégrée c'est-à-dire de  
gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.***

#### **1. Constat**

Pendant longtemps, la fonction personnel n'a pas été considérée comme prioritaire dans le processus de rénovation générale des entreprises financières. Aujourd'hui elle ne peut plus être réduite à une simple fonction administrative de gestion des rapports contractuels salariés/entreprises. Son rôle et ses moyens évoluent. Elle s'élargit avec des pratiques mieux adaptées aux conditions de gestion des entreprises, des qualifications et des problèmes que cela pose. La fonction est renforcée. La présence des responsables du personnel aux comités de direction en est significative. La mise en place de procédures de gestion prévisionnelle liée à la planification, favorise la reconnaissance de la fonction personnel élargie.

Elle se développe avec la création de groupes d'études, de conception et de prévision propres aux services du personnel qui viennent étoffer les unités de gestion administrative. Ces études, qui naguère essentiellement quantitatives ne portaient que sur les flux d'effectifs assortis de leurs conditions financières, aujourd'hui s'orientent vers une approche plus qualitative et globale de la prévision. Elle est accompagnée par la création de nouveaux postes de chargés de l'emploi, du recrutement, des carrières, du reclassement ou de la reconversion. Elle s'affirme avec le développement de méthodes d'analyse des emplois et des compétences.

Pendant longtemps, dans l'ensemble des entreprises financières, mais surtout dans la banque et dans une moindre mesure dans l'assurance, la formation a été une institution à part avec son rôle spécifique dans le perfectionnement du personnel. Son fonctionnement correspondait parfaitement au mode de gestion traditionnel des carrières des employés et des personnels d'exécution.

Ensuite son rôle a évolué. Dans un premier temps, la rapidité des mutations organisationnelle et technologique, la hausse des niveaux de formation lors des recrutements, les nécessités d'adapter le personnel aux transformations, ont conduit à une réorientation et à une démultiplication des



contenus de formation. Dans de nombreuses entreprises, une réforme de la fonction formation a été engagée, le plus souvent à l'occasion de l'informatisation des unités opérationnelles. Afin d'optimisation, celle-ci requerrait de nombreuses actions de formation sur le terrain au plus près des utilisateurs. Des instances de formation déconcentrées, plus ou moins formelles, ont été créées aux différents niveaux opérationnels.

Depuis a suivi une nouvelle réorganisation de la fonction formation. Ses liens avec la fonction personnel sont resserrés. Ceci conduit ou conduira à une mutation d'ensemble des fonctions formation et personnel, celles-ci ayant pour objectif commun la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

La fonction formation devient ou deviendra plus largement intégrée aux stratégies des entreprises et ainsi de fait plus liée à la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, pour les entreprises déjà fortement engagées dans cette tendance d'évolution, les plans de formation sont établis en raison des politiques d'ensemble de l'entreprise élaborées au niveau central (la direction générale) et en accord avec les besoins du terrain définis aux niveaux décentralisés (les différentes unités opérationnelles). Ils sont discutés pour arbitrage et mis en œuvre par l'ensemble des parties prenantes, partenaires sociaux compris. La ligne de force inhérente à ces plans est l'adhésion de l'individu à l'entreprise ce qui réclame une individualisation des formations.

Cette nouvelle orientation signifie concrètement que dans tout projet d'organisation (restructuration des sites, évolution technologique, etc.), la variable formation est prise en compte dès le départ comme tout autre investissement. Ceci requiert un travail d'identification des évolutions du facteur métier-emploi-compétences afin que les formations nécessaires puissent être définies très en amont de la mise en place du projet.

Cette démarche conduit à un renforcement des liaisons entre les différents acteurs dont les interventions n'étaient jusqu'à un passé peu lointain ou ne sont encore dans certaines entreprises que juxtaposées.

Certains, dans les directions du personnel en relation avec les divisions opérationnelles, ont à définir les métiers «au futur» et les compétences associées. D'autres, à la formation, ont à élaborer le cadre et le contenu des formations et insuffler par un travail rapproché la dimension formation dans les unités décentralisées. Les uns et les autres doivent organiser leurs interventions afin de respecter le calendrier du projet établi par les divisions opérationnelles, sous-couvert ou suscité par la direction générale.

Dans cette nouvelle orientation, la fonction formation est dans une position de conseil et de diffusion, elle travaille souvent aussi en solde et négociation.

L'orientation nouvelle des fonctions personnel et formation s'inscrit dans la logique d'intégration fonctionnelle mise en œuvre par les entreprises (cf. chapitre I, & 2.1). Elles s'interpénètrent en liaison avec les autres fonctions de l'entreprise.

Le recrutement, la formation, la mobilité, la promotion et la rémunération sont des actes ayant tous la même finalité de gestion des ressources humaines. Dans cette nouvelle conception intégrative des fonctions, les entreprises tendent à se doter des moyens pour les appréhender de façon globale. Dans une logique de rationalisation, la modélisation des situations permettrait l'aide à la décision de l'ensemble de ces actes, par exemple, pour un emploi à pourvoir : recruter à l'extérieur ou rechercher une mobilité interne. Ces actes requièrent une connaissance certaine de leurs tenants et

aboutissants, et en conséquence une liaison resserrée entre les fonctions personnel et formation, et les autres fonctions de l'entreprise.

Du point de vue organisationnel, la conception, aujourd'hui prévalente dans les entreprises, du centre prestataire de services pour la périphérie s'applique aux fonctions personnel et formation.

Au centre, les services du personnel et de la formation, où sont définies les politiques générales en accord et sous l'impulsion de la direction, diffusent les orientations générales et les moyens de leur mise en œuvre en fournissant conseil, assistance et outils aux unités décentralisées en périphérie.

Ces évolutions témoignent pour l'ensemble des entreprises, d'un renouvellement certain des fonctions dévolues à la gestion des ressources humaines. Mais dans les situations singulières de chaque entreprise, au-delà des mots et des intentions, des premières réformes de structure ou d'organisation, la gestion des ressources humaines semble encore lacunaire.

On constate encore un manque d'information sur le personnel : son niveau de formation initiale, ses itinéraires professionnels, la place qu'y occupent les formations continues, ses compétences réelles et non seulement définies par l'emploi occupé. On constate surtout un manque de relations entre l'ensemble de ces informations, un manque de structuration. Les banquiers et les assureurs semblent s'être jusqu'à maintenant attachés davantage à connaître leurs clients que leurs personnels.

Pourtant, les pratiques d'entretiens individuels, déjà engagées avec le développement des unités de travail en gestion par objectifs, permettent l'examen des performances et des difficultés de chacun des agents et facilitent la définition de leurs compétences et potentiels, et des mobilités souhaitées, souhaitables et possibles.

On constate encore aussi une fonction formation à l'offre riche et diversifiée mais à la stratégie hésitante peut-être même du fait de l'abondance de l'offre. La formation est encore souvent considérée comme le «cadeau» ou le «parking», le «lubrifiant» des relations sociales. La formation est encore souvent mesurée en heures et en francs sans que l'on s'attache à définir ses véritables objectifs. La prégnance de l'offre fait que certains font l'économie de se demander ce que l'on peut attendre de la formation.

Pourtant, la situation actuelle de mutations rapides de tous ordres auxquelles doivent être adaptés les personnels devrait conduire à la définition d'un positionnement plus clair du rôle de la formation en se demandant quelles sont sa portée et ses limites, selon quel aspect et pour qui elle est utile ou inutile, avec quelle autre pratique peut-elle être menée en parallèle, à quelle pratique peut-elle se substituer et réciproquement.

## 2. Les perspectives

Les mutations engagées par les organismes financiers depuis deux décennies ont une ligne de force : l'intégration fonctionnelle et organisationnelle.

Comme dans la plupart des entreprises secondaires et tertiaires, la priorité a été donnée à l'intégration des fonctions de production et commerciale. Dans les entreprises financières cette intégration s'est assortie des premières approches prospectives développées essentiellement dans une optique commerciale avec l'analyse de l'anticipation des besoins du marché.

La poursuite de ces mutations a conduit progressivement au resserrement des liaisons entre les deux fonctions dévolues expressément à la gestion des ressources - personnel et formation - et les autres fonctions.

Dans l'ensemble des entreprises et en particulier dans les entreprises financières, les actuelles démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines s'inscrivent dans la logique intégrative inhérente aux mutations en cours.

De manière générale, les entreprises s'adaptent plus ou moins bien aux contraintes de tous ordres de l'environnement en se dotant, plus ou moins rapidement, des moyens et des outils, plus ou moins efficaces, pour y faire face.

En matière de ressources humaines, lorsque la flexibilité externe est relativement aisée à obtenir, l'adaptation peut se faire par l'embauche et/ou la réduction d'effectifs. Lorsqu'elle est plus contrainte par les pratiques légales et sociales, et un marché du travail tendu, les entreprises ont intérêt à disposer d'outils de gestion et de prévision afin de ménager les risques de désajustement et de préparer les conditions d'une flexibilité interne.

L'avènement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines est inscrite dans la dynamique des mutations avec la logique intégrative. Cette dynamique elle-même engendre pour une part et accélère les désajustements (cf. chapitre I, & 2.1 et chapitre II, & 2.1) lesquels peuvent être anticipés et les effets désamorçés par la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

La tendance lourde des mutations actuelles pour l'ensemble des entreprises financières est à l'intégration fonctionnelle et organisationnelle. Ces mutations sont engagées depuis deux décennies, leur tendance s'est confirmée au fil des années. Mais les entreprises évoluent à des rythmes différenciés, chacune selon la place qu'elle occupe ou cherche à occuper dans l'environnement, sa politique, ses contraintes spécifiques, son histoire, sa culture.

Certaines entreprises sont très fortement engagées dans la logique intégrative jusqu'aux premiers pas d'une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

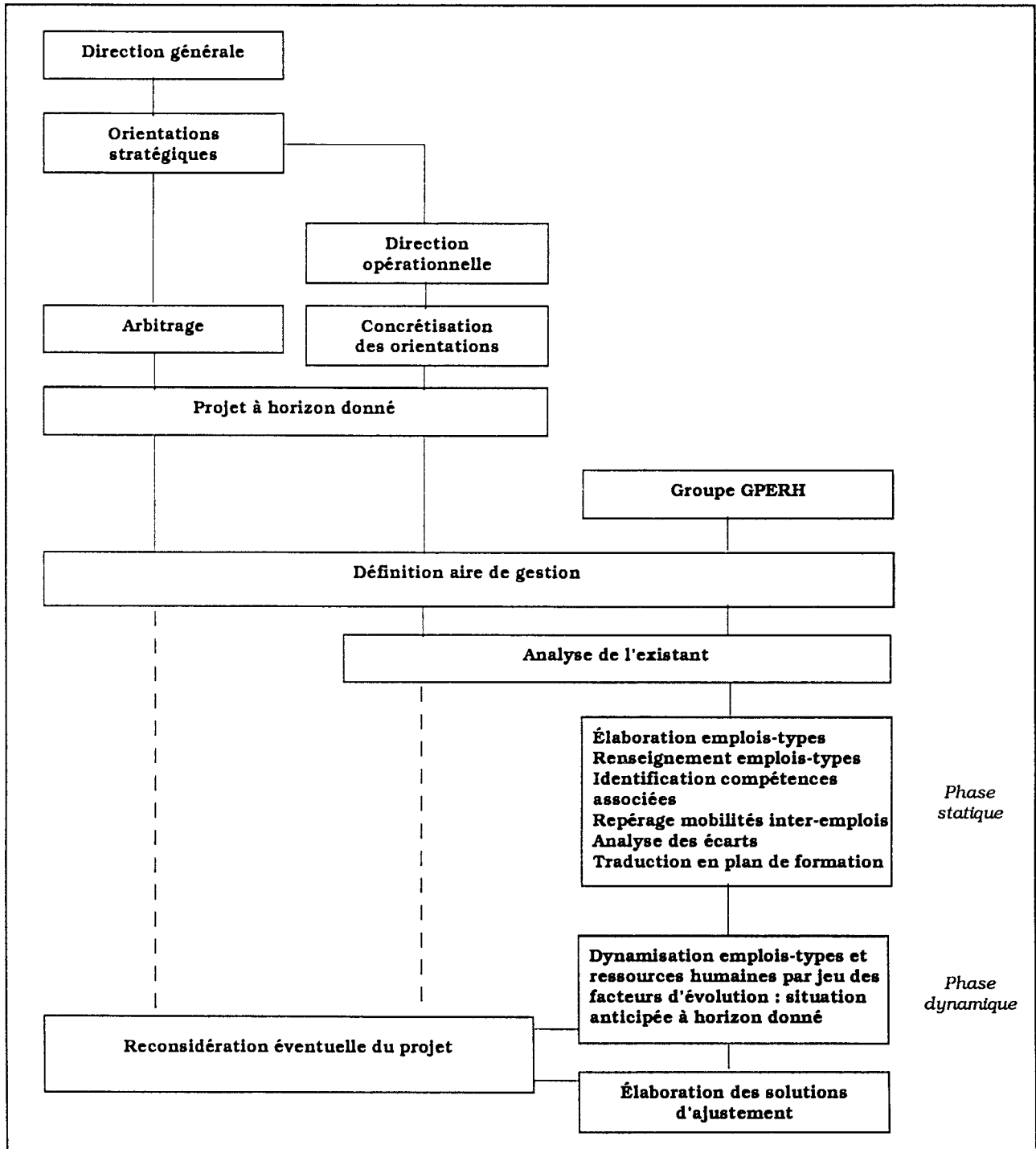
D'autres moins avancées dans la logique intégrative au départ, l'adoptent de manière semble-t-il plus radicale et plus rapide, en menant de front les réformes organisationnelles, technologiques et de gestion, y compris des ressources humaines dans la perspective d'une gestion prévisionnelle. Elles peuvent souffrir de l'handicap du retard au départ mais souvent bénéficier aussi de l'avancée des autres, des problèmes rencontrés et des solutions mises en place.

D'autres encore sont plus attentistes, moins pressées par l'environnement en relation avec leur situation interne. Mais même pour les attentistes, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines devient une préoccupation, ne serait-ce qu'un thème de réflexion. Cette réflexion devrait en fait conduire à entreprendre des réformes d'organisation et de gestion.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines requiert des conditions d'exercice plus facilement réalisables dans les entreprises où prévaut la logique intégrative.

Pour celles qui s'y engagent, le mouvement se trouve en marchant, les intégrations vont de pair. Pour les autres, la réflexion prévisionnelle en matière d'emploi et de ressources humaines peut susciter le développement ou l'accélération des mutations d'ordre plus global.

**Tableau 24**  
**Démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi**  
**et des ressources humaines (GPERH)**



Les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines (GPERH) peuvent être définies selon quelques grandes lignes et étapes (1) (cf. tableau 24).

Comme son appellation l'indique, la GPERH porte à la fois sur l'emploi et le personnel. Les deux termes de la relation sont appréhendés du point de vue à la fois quantitatif, ce qui est conforme aux pratiques antérieures, et qualitatif, ce qui est beaucoup plus novateur. Etant prévisionnelle, cette gestion doit s'ancrer dans une approche prospective c'est-à-dire une anticipation raisonnée à un horizon donné des effets des objectifs de développement de l'entreprise, sur l'emploi et les ressources humaines.

La finalité est d'assurer de manière préventive les possibilités d'adaptation des ressources humaines aux toujours nouvelles conditions d'activité.

La GPERH requiert des conditions préalables.

La première est de s'assurer en amont de toute opération d'une réflexion stratégique, d'une volonté politique et de sa diffusion à l'intérieur de l'entreprise.

De manière générale, la stratégie de l'entreprise est définie, au «centre», par la direction générale. En «périphérie», dans les structures, les différentes divisions opérationnelles, les fonds de commerce, sont définis les données locales, les objectifs propres à ces niveaux et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. La confrontation des analyses menées au «centre» et en «périphérie» conduit à la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise sur lesquels se fonde l'opération de GPERH.

Conjointement doit être défini l'horizon temporel de la prévision. Un horizon trop rapproché incite à prolonger la tendance, les courbes. Trop lointain il devient des plus incertains et l'opération inefficace. Quatre à cinq ans apparaissent l'horizon le plus judicieux.

Au regard des objectifs stratégiques retenus, du contexte de l'entreprise et de l'environnement, doivent être identifiés les facteurs d'évolution de l'emploi et des ressources humaines. Ils peuvent être d'ordre économique avec l'évolution des objectifs en termes de marchés, de produits, de services, de coût, de production, structurel avec des changements dans les structures liés le plus souvent à la décentralisation par exemple, technologique avec le développement de l'automatisation, ou social avec la transformation des mentalités et du «climat» dans l'entreprise.

Ces facteurs sont souvent, si ce n'est toujours, liés et interagissent les uns avec les autres. Il s'agit de repérer leur importance relative et d'isoler un ou plusieurs facteurs principaux, c'est-à-dire plus particulièrement pertinents, compte tenu des objectifs stratégiques et/ou des champs de gestion retenus.

La définition du champ constitue aussi une condition préalable.

Ce champ peut être plus ou moins large, défini en référence aux populations ou aux emplois. Il peut concerner l'ensemble du personnel et ainsi tous les emplois de l'entreprise, une ou plusieurs familles professionnelles (administratifs, commerciaux...) c'est-à-dire certains métiers et certains emplois,

(1) Pour en savoir plus, selon des aspects différents, B. BRUNHES, D. ANNANDALE : *La gestion prévisionnelle de l'emploi, expériences européennes*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, mars 1989. CENTRE INFO : «Gestion prévisionnelle des emplois et formation», *Actualité de la formation permanente* n° 97, novembre-décembre 1988. N. MANDON : *Bilan d'une contribution aux chantiers de l'association. Développement et emploi au cours de l'année 1985-1986. Gestion des ressources humaines, analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences*. CEREQ, (Document de travail n° 23) novembre 1986.

des catégories de personnels (encadrement intermédiaire, une certaine catégorie d'employés...), c'est-à-dire certains emplois à repérer selon le critère retenu.

La dernière condition préalable réside dans la constitution d'une instance, d'impulsion et de coordination de l'opération, composée de personnes appartenant à différentes fonctions dans l'entreprise, portées chacune à défendre sa propre rationalité et à fournir des informations de natures et de niveaux différents. Ce groupe pluri-fonctionnel pourra comprendre un «homme prospectif» comme informateur-clé pour les facteurs d'évolution, un représentant de la fonction personnel pour renseigner sur les populations concernées avec les informations détenues dans ses services, un représentant de la fonction formation pour l'expertise de besoins en la matière, un responsable hiérarchique direct ayant une connaissance immédiate des emplois appréhendés, et un «homme méthode», c'est-à-dire impulséur et garant des méthodologies d'analyse utilisées, il peut être aussi le dynamiseur du groupe. Aujourd'hui il appartient souvent aux organismes de conseil auxquels font appel les entreprises pour mettre en œuvre et développer ce nouveau mode de gestion.

Assurée de ces conditions préalables, dont l'existence d'une réflexion stratégique est une des plus fondamentales, la démarche de GPRS est constituée de plusieurs étapes.

La première consiste à faire une analyse de l'existant du point de vue des emplois et des ressources humaines en termes qualitatif et quantitatif.

Dans les entreprises, les définitions d'emplois existantes sont le plus souvent très sommaires en tant qu'*item* de nomenclatures très liées aux classifications. Elles sont insuffisantes et inadéquates pour asseoir une traduction en termes de compétences associées et une approche dynamique. De nouvelles définitions, mieux adaptées pour mettre en évidence les contenus des emplois, les modes de travail des titulaires et par suite les compétences mobilisées, sont requises. C'est pourquoi les entreprises ont de plus en plus souvent recours à la notion d'emploi-type (1) fondée sur une analyse des situations de travail concrètes, pour identifier leurs emplois et ensuite les recenser.

Après recensement, les emplois-types sont renseignés d'un point de vue quantitatif, les effectifs à considérer, et qualitatif, les caractéristiques des personnels concernés : âge, sexe, dispersion sur la plage hiérarchique, classification, formation initiale et continue, itinéraire professionnel, ancienneté dans l'emploi et dans l'entreprise. Ceci met souvent en évidence le manque d'information et/ou son éparpillement dans l'entreprise (cf. chapitre IV, & 1).

Ensuite chaque emploi-type est traduit en termes de compétences.

Cette première étape de la GPERH peut être suffisante si on a pour seul objectif la gestion des emplois et des ressources humaines dans le moment présent. L'organisation des mobilités inter-emplois est facilitée avec la carte des emplois-types que constitue leur organisation selon leurs plus ou moins fortes proximités.

Par ailleurs, il suffit de confronter les exigences requises par l'emploi-type et les compétences des individus. Deux possibilités se présentent : soit les compétences des individus sont déduites des emplois qu'ils occupent présentement (méthode d'analyse des compétences associées à l'emploi : la base de raisonnement est l'emploi), soit sont appréciés les compétences et les potentiels des individus (méthode d'analyse des compétences des personnels : la base de raisonnement est l'individu). Quel que soit le type d'analyse, il peut être mené dans une logique d'évaluation ou non.

(1) La notion d'emploi-type et la méthode associée d'analyse des situations de travail ont été élaborées par le CEREQ au début des années soixante-dix (cf. en annexe 2 : la notion d'emploi-type).

Cette première étape, si on s'y arrête et c'est ce que font la plupart des entreprises financières aujourd'hui, a un aspect certes marginal, mais pourtant prévisionnel au sens où elle permet d'organiser les mobilités professionnelles de manière raisonnée et optimale, sur la base de la confrontation des compétences requises par l'emploi et détenues par l'individu, ces dernières pouvant être développées par la formation. Aujourd'hui, cette démarche est utilisée pour organiser les transferts de personnels par proximité d'emplois. Du fait, en particulier de la raréfaction des zones d'accueil pour les populations peu ou pas qualifiées, et, de manière plus générale, de la forte et rapide transformation de bon nombre d'emplois, ces transferts posent le problème des requalifications les plus pertinentes à assurer. Il réfère à la prospective des emplois et des ressources humaines et engage à développer une démarche de gestion véritablement prévisionnelle.

Dans cette perspective, la démarche de GPERH doit comporter une analyse dynamique en vue d'une approche prospective.

L'étape de dynamisation consiste à faire jouer les facteurs d'évolution sur les emplois-types et à en apprécier les effets.

La teneur qualitative et quantitative de la «sensibilité» des emplois-types aux évolutions peut être évaluée analytiquement selon le ou les facteurs les plus pertinents en relation avec les différents *items* du contenu de l'emploi et le volume des effectifs concernés.

De cette manière sont identifiés les «emplois-stratégiques» ou «clés» dont le développement est impérativement requis pour accompagner les évolutions envisagées, les «emplois sensibles», c'est-à-dire transformés de manière significative qualitativement ou quantitativement et les «emplois-cibles» c'est-à-dire des emplois-types anticipés à un horizon donné. Cette analyse peut n'être menée de façon précise et complète que pour un nombre restreint d'emplois-types. Après un premier repérage sommaire, ne peuvent être pris en compte que les emplois-types qui susciteront le plus de problèmes et doivent être traités en priorité.

Avec cette démarche dynamique, comme avec la démarche statique, des emplois-types, qu'ils soient stratégiques, sensibles ou cibles, peuvent être déduites les compétences associées.

On ne se trouve plus avec seulement la connaissance des emplois et des ressources en compétences dans le moment présent mais aussi avec celle des emplois futurs (projetés à un horizon donné) et des compétences nouvellement requises pour les tenir. En faisant jouer la pyramide des âges, les différentes règles des mouvements internes et des départs, on arrive à la confrontation entre les ressources requises pour tenir les emplois «futurs» et les populations probablement disponibles au même moment.

Ceci permet de constater les écarts que l'on observerait probablement au terme fixé pour ces évolutions entre l'état des ressources disponibles et le besoin en ressources adaptées aux emplois du moment dans une hypothèse au «fil de l'eau», c'est-à-dire si l'on ne fait rien.

Ceci permet ainsi de localiser les points sensibles - un site, une famille professionnelle, une population -, d'identifier la nature des problèmes - sur ou sous-effectif, pénurie de compétences, élévation du niveau de qualification - et de situer les périodes les plus difficiles du développement projeté.

Ceci permet encore de quantifier, de fixer les limites et d'apprécier les enjeux et les risques.

C'est à partir de la confrontation de l'ambition et des risques que seront réalisés les arbitrages et les compromis pour le développement du projet.

C'est avec l'analyse des écarts entre compétences actuelles et compétences futures que peuvent être élaborées les différentes pratiques d'ajustement et notamment par la formation. Une démarche de ce type ancre la formation dans une perspective stratégique.

La validité d'une démarche de GPERH, qui est simple en soi, repose sur la qualité des informations d'où l'importance des conditions préalables à sa réalisation et de la participation effective des différentes parties prenantes.

Les entreprises, qui s'arrêtent à l'approche statique, mettent en œuvre une gestion certes améliorée, avec l'analyse qualitative du contenu des emplois, des compétences associées et l'identification des mobilités inter-emplois, mais sur courte période puisque les moyens d'aide à la décision, à la prévision s'appuient essentiellement sur l'existant en termes d'emplois et de ressources. En période de mutations rapides et radicales, ce mode de gestion ne fait que perpétuer une gestion curative. En revanche, les entreprises, qui poursuivent l'approche par une analyse prospective, assoient ce nouveau mode de gestion dans une perspective résolument prévisionnelle et aussi préventive.

Comme d'autres, les entreprises financières entreprennent des démarches de GPERH, chacune à sa manière en accord avec ses pratiques propres et surtout la teneur des mutations globales qu'elle a déjà engagées ou qu'elle envisage. Si toutes mènent une analyse de l'existant, certaines y assoient leurs objectifs de gestion, d'autres l'intègrent comme moyen dans une approche prospective.

• **Ainsi dans une compagnie d'assurance**, une cellule interne à la direction du personnel conduit une réflexion sur l'évolution des emplois par une analyse des emplois existants et des compétences associées. L'objectif est de définir les possibilités de mobilité professionnelle. La méthode retenue consiste à recenser les «métiers» (1) dans une logique de concentration et non plus les postes comme par le passé, puis à définir les compétences qui y sont mobilisées afin de repérer par un mode de chaînage les passages de l'un à l'autre. Autour de chaque «métier» est construite une arborescence. Jusqu'à ce jour, l'existant a été essentiellement analysé dans sa genèse afin d'apprécier les évolutions réalisées depuis quatre à cinq ans notamment du fait du développement de l'informatisation. La première étape de cette réflexion est terminée. La prochaine consiste à analyser les transformations des compétences mises en œuvre au cours de ces évolutions.

• **Ainsi dans une banque**, à l'instigation de la direction générale, a été engagée une analyse de l'existant, des emplois et des ressources humaines, avec pour objectif principal l'évaluation des emplois en termes de niveaux de qualification. L'évaluation devait conduire à la révision des classifications. Cette démarche se caractérise par son caractère résolument participatif. Afin d'élaborer les emplois-types il a été fait appel à chacun des salariés pour une auto-description de son emploi (ou situation de travail), 80 % y ont répondu. Les descriptions étaient validées par la hiérarchie. La construction des emplois-types a abouti à une carte des emplois apportant pour chacun une information complémentaire concernant le champ de compétence dominant selon la famille professionnelle d'appartenance et sur le ou les types d'activité mis en jeu. Le comité d'évaluation des emplois, composé de représentants de la direction des relations humaines, du réseau, des organes centraux et des organisations syndicales assure le suivi de l'évolution des emplois et l'actualisation de leurs définitions. Cette démarche fonde les bases d'une gestion permanente des qualifications.

• **Ainsi dans une compagnie d'assurance**, auparavant les approches de l'emploi et des ressources étaient faites essentiellement sur le mode quantitatif. Aujourd'hui, de nouvelles orientations se dessinent. L'objectif est de faire cadrer le plan de formation pluri-annuel au développement de

(1) L'expression est celle en usage dans l'entreprise mais il s'agit en fait d'emplois-types.



l'entreprise en incitant les divisions opérationnelles à exprimer leurs besoins au regard des évolutions envisagées en termes de tendances lourdes. La démarche passe par l'élaboration d'une nomenclature d'emplois, plus globale que l'existante basée sur les fonctions, avec la construction d'emplois-types. Une prospective des emplois est menée par la direction des relations humaines sur la base des informations fournies par la direction générale et les divisions opérationnelles. Un constat est dressé. Certaines activités se gonflent, d'autres s'amenuisent, certains emplois sont en obsolescence, d'autres en émergence. Le passage des uns aux autres ne peut pas se faire selon des mobilités aisées. La démarche est poursuivie en développant des analyses d'emplois en termes de compétences afin de définir les requis pour l'élaboration du plan de formation.

• **Ainsi dans une banque**, l'objectif est de développer une stratégie et un projet d'entreprise selon une démarche participative au moyen de la GPERH. Elle devrait inciter chacun «à réfléchir à son développement et à son devenir afin de l'influencer et de le construire». Compte tenu de son objectif multiple, elle combine les approches fondées tant sur les emplois et les compétences associées que sur les individus en tant que détenteurs de compétences actuelles et potentielles. La démarche de base est l'analyse des évolutions des activités, des métiers et des emplois d'un point de vue quantitatif et qualitatif qui doit aboutir à une cartographie par activité, métier, effectif, région, etc. Elle s'appuie sur le développement d'une méthode d'analyse du contenu de l'emploi permettant la définition des compétences requises. En parallèle, sont identifiées les compétences des personnels. L'identification est organisée avec un ensemble de moyens : en exploitant les fiches d'appréciation du personnel - elles existent - et leurs cursus professionnels et de formation - les informations sont éparpillées, elles sont à structurer -, en analysant les compétences des personnels dans des centres d'appréciation des compétences en situation - ils existent déjà, ils sont à développer. Dans ces centres, les salariés, soit volontairement, soit à la demande de leur supérieur hiérarchique, peuvent ou pourront faire le point sur leur potentiel par rapport à des emplois qui ne sont pas les leurs mais qu'ils voudraient et/ou seraient susceptibles d'occuper. L'exercice consiste en une simulation des exigences de l'emploi. Sont constatés les écarts entre les compétences actuelles de l'individu et les compétences requises par l'emploi.

Les quelques exemples des premiers pas de la GPERH dans certaines banques et assurances témoignent d'un objectif principal, la mobilité professionnelle. Il ne s'agit pas seulement d'organiser, de manière ponctuelle, le reclassement des populations dont l'employabilité est aujourd'hui fragilisée mais de fonder, de manière plus radicale, une nouvelle politique de mobilité pour l'ensemble des personnels.

Les mobilités requises par les conditions nouvelles d'organisation et de gestion des entreprises financières ne sont et ne seront plus seulement verticales mais beaucoup plus largement latérales à travers des types et des domaines d'activités. Ce qui est à élaborer, ce sont des filières professionnelles internes à un métier (les emplois du commercial, de la gestion, de l'informatique...) et d'un métier à l'autre. Ce qui est à construire, c'est le repérage des conditions de possibilité du passage d'un emploi à l'autre, d'un métier à l'autre. D'où l'intérêt nouvellement porté à l'analyse des compétences. C'est dans cette perspective que les entreprises renouvellent leur approche des emplois avec une définition de leur contenu propre à être traduite en termes de compétences. Ce qui permet de repérer les distances entre les emplois et entre les métiers afin de dégager les mobilités possibles. Pour assurer ces mobilités, les distances peuvent être comblées par la formation en enrichissant et en développant les compétences des individus. Ces mobilités elles-mêmes contribueront plus ou moins à cet enrichissement et à ce développement.

À travers l'ensemble des entreprises si il y a concordance quant à l'objectif de mobilité professionnelle, au moyen de l'analyse des compétences, la différence réside dans l'approche des rapports entre l'emploi, les compétences et l'individu. Pour certaines, les compétences de l'individu sont associées

à l'emploi dont il est titulaire et à la manière dont il l'occupe (cf. système d'appréciation). Pour d'autres, l'individu est considéré *a priori* comme détenteurs de compétences potentielles, c'est-à-dire non (encore) mobilisées en situation de travail.

Si cette approche permet de mettre en évidence un spectre de compétences techniques, sociales et personnelles plus larges que celles associées à l'emploi occupé et sur lesquelles pourraient s'appuyer des mobilités, elle peut aussi révéler des incompétences. C'est pourquoi l'analyse des compétences individuelles peut poser des problèmes en étant perçue comme une menace par certains.

De manière plus générale, les démarches de GPERH révèlent en fait à la fois le degré de connaissance qu'a l'entreprise d'elle-même - de son passé, son présent, son futur - et les moyens qu'elle se donne pour l'accroître, la place qu'elle réserve à la gestion des emplois et des ressources humaines dans ses objectifs de développement et le rôle qu'elle envisage d'assigner à une telle démarche.

Pour les entreprises, ces démarches sont l'occasion de se mieux connaître et ainsi de se doter des moyens non seulement de gérer les situations prévisibles et prévues avec l'approche prospective mais aussi de pouvoir parer plus aisément aux problèmes suscités par des situations nouvelles non prévues et surtout non prévisibles.

Elles sont l'occasion d'accélérer le resserrement des liens entre les fonctions personnel et formation et les autres fonctions selon la logique intégrative prévalente dans les mutations actuelles (cf. chapitre IV, & 1).

Elles sont aussi l'occasion de créer une dynamique au sein de l'entreprise lorsque la GPERH est menée selon un mode résolument participatif. C'est ce que font certaines entreprises en l'associant au projet d'entreprise.

Pour certains, en matière d'emplois et de ressources humaines, prévision rime avec suppression. Largement diffusés dans l'entreprise les objectifs et les méthodes de GPERH permettraient de lever toute ambiguïté à cet égard. L'approche prospective devrait conduire à ouvrir et à donner des perspectives à l'ensemble des personnels.

La fameuse résistance au changement se manifeste par des conduites défensives de crispation vis-à-vis de tout ce qui arrive de différent et/ou de nouveau considéré comme une menace. En fait, elle signifie l'inquiétude, l'angoisse, la peur de l'avenir inconnu parce qu'imprévu.

En tant que démarche anticipative, la GPERH devrait être un des moyens pour remédier à ces problèmes qui risquent de s'intensifier avec la cohabitation difficile de populations fortement différenciées (cf. chapitre III, & 1.2). La GPERH devrait devenir une opération de communication interne. Dans cette perspective, elle devrait s'intégrer au projet d'entreprise et participer, pour une part, au développement de la culture d'entreprise.

## En résumé

Les mutations engagées par les entreprises financières depuis bientôt deux décennies ont une ligne de force, l'intégration fonctionnelle. Comme dans la plupart des entreprises secondaires et tertiaires la primauté a été d'abord donnée à l'intégration des fonctions de production et commerciale. Elle s'est assortie des premières approches prospectives menées essentiellement dans une optique commerciale avec l'analyse par anticipation des besoins du marché.

Aujourd'hui, la poursuite des mutations conduit au resserrement progressif des liens entre les deux fonctions dévolues expressément à la gestion des ressources humaines - personnel et formation - et les autres fonctions de l'entreprise. Les premiers pas actuels de démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, s'inscrivent dans cette logique intégrative.

De manière générale, les entreprises s'adaptent plus ou moins bien aux contraintes de tous ordres de l'environnement en se dotant, plus ou moins rapidement, des moyens et des outils, plus ou moins efficaces, pour y faire face. En matière de ressources humaines, lorsque la flexibilité externe est relativement aisée à obtenir, l'adaptation peut se faire par l'embauche et/ou la réduction d'effectifs. Lorsqu'elle est plus contrainte par les pratiques légales et sociales, et un marché du travail tendu, les entreprises ont intérêt à disposer d'outils de gestion et de prévision afin de ménager les risques de désajustement et de préparer les conditions d'une flexibilité interne.

La dynamique des mutations actuelles engendre pour une part et accélère les désajustements des qualifications lesquels peuvent être anticipés et les effets désamorçés par la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.

Ce mode de gestion s'ancre dans une approche prospective c'est-à-dire une anticipation raisonnée à un horizon donné des effets des objectifs de développement de l'entreprise sur l'emploi et les ressources humaines. Sa finalité est d'assurer de manière préventive les possibilités d'adaptation des ressources humaines aux toujours nouvelles conditions d'activités.

Les premiers pas des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines dans certaines banques et assurances témoignent d'un objectif principal, la mobilité professionnelle. Il ne s'agit pas seulement d'organiser, de manière ponctuelle et curative, le reclassement des populations dont l'employabilité est aujourd'hui fragilisée mais aussi de fonder, de manière radicale et préventive, une nouvelle politique de mobilité pour l'ensemble des personnels.

Ces démarches sont aussi l'occasion, et c'est essentiel, pour les entreprises de se mieux connaître et de se doter des moyens appropriés pour gérer non seulement les situations prévisibles et prévues mais aussi et surtout pour pouvoir parer plus aisément aux problèmes inhérents aux situations nouvelles non prévues et surtout non prévisibles.

Elles sont aussi l'occasion, et c'est tout aussi essentiel, de créer une dynamique dans l'entreprise en menant ces démarches selon un mode résolument participatif. C'est ce que font certains organismes financiers en s'associant au projet d'entreprise.

---

## CONCLUSIONS

---

À l'inverse de ce que certains ont pu penser et prédire dans le courant des années soixante-dix, le développement accru de l'informatisation n'a pas abouti à la transformation des employés des banques et des assurances en «OS» : les fameux «OS du tertiaire». Aujourd'hui sont requis de plus hauts niveaux de qualification. Ce qui conduit à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées. Ces analyses étaient faussées dès le départ. Elles accordaient de manière péremptoire une primauté au seul facteur technologique en méconnaissant le champ et la maîtrise de son développement, à savoir les entreprises.

Contrairement à ce que certains propos et manifestations tendent à laisser supposer, les mutations de la banque et de l'assurance sont largement antérieures à l'irruption de leur thème dramatisé sur la scène des médias relayés par les colloques scientifiques.

Les entreprises financières ont engagé de profondes mutations, chacune selon des rythmes variés de développement voilà bientôt près de deux décennies en réponse aux perturbations de l'environnement, les réglementations et déréglementations des pouvoirs publics, la montée de la concurrence. Elles ont joué et jouent encore dans la poursuite de ces mutations avec l'ensemble des variables à leur disposition en réformant les structures, les modes de production et de commercialisation, les formes d'organisation et de gestion, la place et le rôle de la technologie.

Actuellement, sous les pressions renouvelées de l'environnement, ces mutations s'accélèrent et se généralisent à l'ensemble des entreprises financières, ce qui peut faire accroître à leur nouveauté. Pourtant, si aujourd'hui dans les secteurs financiers se pose la question de l'emploi en termes quantitatifs et qualitatifs, c'est-à-dire la question des qualifications, c'est par les effets conjugués d'étapes successives de mutations menées sur longue période.

### **□ Le développement d'un milieu concurrentiel et l'intensification de la concurrence**

Dans un premier temps, à la fin des années soixante, après une longue période que et qui garantissait un environnement stable, les entreprises financières ont connu, chacune dans leur secteur, l'irruption de la concurrence. L'obligation faite aux Français de se «bancaiser» et de s'assurer, ainsi que l'autorisation aux entreprises d'étendre leurs réseaux commerciaux, ont facilité cette concurrence.

L'extension des marchés devait se faire vers la clientèle des particuliers qui est alors devenue un véritable marché de masse. Ces marchés rapidement saturés ont provoqué une vive concurrence entre établissements.

Aujourd'hui, la concurrence inter-entreprise est aiguisée. Elle se double d'une concurrence inter-sectorielle.

Les établissements de crédit ont la possibilité d'une diversification vers des activités non bancaires. En revanche, des opérations traditionnellement bancaires sont permises à toute entreprise. C'est tout un ensemble de phénomènes qui influe sur l'évolution des activités bancaires : la désintermédiation ou la perte du monopole de financement des entreprises, la déréglementation avec le décloisonnement et l'extension des marchés des capitaux.

L'assurance quant à elle a longtemps bénéficié d'un marché captif et relativement privilégié. Elle est devenue progressivement un secteur exposé à la concurrence et confronté à des changements majeurs avec après la croissance des mutuelles, l'arrivée des banques et de la grande distribution sur le marché.

Le développement d'un milieu concurrentiel devait correspondre dans les entreprises financières à la mise en route de mutations successives dont le processus toujours en cours s'étale sur bientôt deux décennies. Aujourd'hui avec l'intensification de la concurrence tant inter-entreprise qu'inter-sectorielle le rythme des mutations s'accélère et elles se généralisent à l'ensemble des entreprises des secteurs financiers.

### **□ L'entreprise financière et ses mutations**

Au cours des deux dernières décennies, avec l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, la croissance des activités financières a été considérable. Rapidement, les banques et assurances 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 des nouvelles technologies de l'information avec des modifications des procès de travail et des emplois mais également et surtout un renouvellement et un renforcement des politiques et pratiques commerciales en relation avec la mise en place de nouveaux modes d'organisation et de gestion c'est-à-dire un ensemble de réformes qui débouche sur une mutation radicale des entreprises financières.

Ces réformes se sont développées et se développent toujours dans la logique d'une conception plus globale de l'entreprise selon une organisation et une gestion intégrées. À l'image de l'industrie dont certains modes de production présentent des analogies avec la situation et les modes de traitement bancaire et d'assurance, c'est une conception axée sur le produit qui constitue le principe des nouvelles organisations.

La réorganisation inscrit un partage entre activités de production et activités d'administration et de gestion groupées en «services communs» afin de dégager des économies d'échelle. Elle constitue non seulement une nouvelle allocation des activités mais aussi leur redistribution autour de l'informatique. La coordination des ensembles productifs, des «services communs» et des ensembles commerciaux est opérée par la direction générale selon 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 dans l'organisation par la mise en place d'une structure de direction élargie avec le regroupement, dans un comité de direction, des responsables des différents ensembles opérationnels et la division personnel et formation. 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 fonctionnement sur la base de normes productives acceptées et ou négociées.

Les entreprises financières engagées dans ce processus de mise en place d'un contrôle de performance et de rentabilité ont pour objectif la constitution d'organisations de type «centre de profit». Les résultats provenant des différents sous-ensembles opérationnels (auxquels sont joints les frais généraux des services communs) forment l'image économique de l'entreprise.

Les entreprises financières recherchent l'amélioration de leur appareil de distribution dans un renouvellement des rapports entre sièges et réseaux commerciaux. À cette fin, elles relèvent les niveaux de compétences des unités organisationnelles décentralisées, c'est-à-dire sur le terrain, au plus près des clientèles. Ainsi s'observe une décentralisation des compétences à des niveaux élémentaires tels que les agences bancaires et d'assurance, et à des niveaux intermédiaires tels que les directions de groupe régionales dans la banque comme dans l'assurance. Les objectifs en matière de production, gestion et commerciale sont définis au niveau central, ils sont affinés et aménagés aux niveaux décentralisés en vue de leur application. Cette réorganisation s'exerce avec la mise en place de multiples petites unités entreprises.

Ce renouvellement entre centre et périphérie est sous-tendu par le développement de l'informatisation qui autorise avec les systèmes informatiques et informationnels un suivi permanent de la périphérie par le centre : une «liberté surveillée». Cette redistribution spatiale des activités aboutit à un redéploiement des emplois entre les sièges et services centraux et les établissements périphériques ainsi qu'à leur transformation.

### **□ La transformation des emplois et le déséquilibre des qualifications**

Dans les années soixante et soixante-dix, la croissance de l'emploi a été forte. Les recrutements d'employés ont été nombreux afin de répondre au développement des activités qu'accompagnait une informatisation d'un niveau et d'une efficacité encore faibles. La décennie quatre-vingt se caractérise par une décélération de la progression des effectifs, voire une diminution en volume global certes faible et lente mais continue. Cette érosion des effectifs s'accompagne d'une évolution rapide et soutenue de la structure des catégories socio-professionnelles. La diminution porte essentiellement sur la population des employés.

Les banques et assurances ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction voire de disparition complète. Avec l'usage intégré des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des emplois en accompagnement d'une organisation fonctionnelle et du travail intégrée, les emplois spécialisés de bas ou de premier niveau de qualifications dépérissent. En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois qualifiés dans une spécialité, soit pour des activités spécifiques aux secteurs avec l'expertise en hauts risques et la conception des produits et services, la vente et le conseil aux clientèles, soit pour des activités plus transversales de soutien du développement des entreprises avec le marketing, la communication, l'informatique, l'organisation, le contrôle de gestion.

Cette évolution correspond à la logique intégrative inhérente aux mutations organisationnelles, de gestion et technologiques engagées voilà bientôt deux décennies qui s'accroissent et se renforcent du fait du développement de la concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle.

À l'intensification de la concurrence les entreprises financières répondent par un processus continu d'innovations en matière de produits et de services avec, selon les politiques adoptées, soit une diversification, soit une spécialisation des activités. Devant les difficultés à accroître leurs parts de marché, elles renouvellent et renforcent leurs approches commerciales avec une analyse plus fine des clientèles et une rationalisation des réseaux commerciaux accompagnées d'un relèvement des niveaux de compétences sur le terrain au plus près des clientèles.

Ceci est sous-tendu par les transformations des modes d'organisation et de gestion et le renouvellement des relations entre le «centre» et la «périphérie». Au centre est définie la politique générale. Y sont renforcées les fonctions d'études et de conception des produits et services financiers, technologiques, de gestion, et d'expertise en risques graves. Y sont créés ou renforcés des emplois de spécialistes de haut niveau pour assister la périphérie (les réseaux commerciaux) où sont développés des fonds de commerce. En périphérie, la dominante d'activité est commerciale avec des emplois pour le conseil et la vente.

Ceci s'accompagne d'une utilisation généralisée des nouvelles technologies de l'information dans l'ensemble des fonctions et des emplois pour le traitement de masse des opérations (production), la gestion propre de l'entreprise et l'aide à la décision (contrôle de gestion, analyse et suivi des risques, aide au marketing...).

Les mutations engagées par les entreprises financières transforment les structures des emplois, le contenu de chaque emploi, les conditions d'exercice du travail et les compétences requises. Elles conduisent à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées.

### **□ Les ajustements et l'impératif de la requalification**

Pour ajuster les qualifications aux évolutions, les entreprises financières ont une marge de manœuvre réduite. Compte tenu de l'âge des personnels, de la tradition de «l'emploi à vie» et de l'état du marché du travail externe, les taux du renouvellement naturel de la main-d'œuvre sont faibles. Les contraintes institutionnelles et conventionnelles excluent la possibilité de dégager de manière discrète et rapide les populations à l'employabilité fragilisée vers le marché externe.

Les entreprises financières sont contraintes à faire un appel restreint au marché externe compte tenu d'une politique déjà ancienne de stabilisation, voire de réduction des effectifs, et à organiser l'évolution des ressources humaines existantes afin de les utiliser au mieux dans la poursuite de leurs objectifs de développement.

Par les appels au marché externe, les entreprises financières font plus que répondre à leurs besoins conjoncturels : elles fondent une nouvelle politique de recrutement et par suite à terme, une réorganisation de leur marché interne.

Au système d'entrée à un seul et même niveau de formation initiale (niveau V) se substitue un système à entrées multiples en termes de niveaux (du BAC ou plutôt BAC + 2 à BAC + 4-5) et de spécialités de formation. Les entreprises financières deviennent des entreprises comme les autres et s'ouvrent sur le marché externe - travail et formation. Ce qui conduit ou conduira à une réorganisation

subséquente du marché interne par une plus grande perméabilité avec le marché externe et à un repositionnement du rôle classique de la formation professionnelle institutionnalisée.

Dès aujourd'hui se posent de vifs problèmes sur le marché interne.

Les entreprises financières ont à faire évoluer des populations soit pas ou peu qualifiées dans des métiers et emplois en dépérissement rapide et complet, soit qualifiées dans des métiers et emplois en obsolescence ou en profonde transformation. Les transferts par proximité d'emplois deviennent de plus en plus difficiles. Les mobilités demandées aux personnels sont beaucoup plus radicales que par le passé. Elles sont aussi beaucoup plus massives et reviennent à la responsabilité des entreprises. Les ajustements qui ont pu se faire sur longue période avec la mise en place d'organisations du travail polyvalentes et de formations d'adaptation aux postes ne sont plus suffisants aujourd'hui. Afin de réaliser les mobilités professionnelles requises, les entreprises recourent à la formation continue selon des formes et des modalités plus ou moins nouvelles ou renouvelées : relèvement des niveaux de connaissances générales, adaptation, reconversion et formation professionnelle institutionnalisée. Pour les entreprises et le personnel, l'impératif est à la requalification.

Les problèmes actuels de mobilité professionnelle sous forme de reclassement des populations fragilisées dans leur employabilité comme les problèmes que suscite ou suscitera la réorganisation du marché interne engagent les entreprises à mettre en œuvre de nouveaux moyens de gestion des ressources humaines.

□ **La perspective des mutations :**  
**l'approche prospective et la gestion prévisionnelle**  
**de l'emploi et des ressources humaines**

Les mutations engagées par les entreprises financières à partir du début des années soixante-dix, ont une ligne de force, l'intégration fonctionnelle. La priorité a d'abord été donnée à l'intégration des fonctions de production et commerciale. Elle s'est assortie des premières approches prospectives menées essentiellement dans une optique commerciale avec l'analyse par anticipation des besoins du marché.

Aujourd'hui la poursuite des mutations conduit au resserrement des liens entre les deux fonctions dévolues expressément à la gestion des ressources humaines - personnel et formation - et les autres fonctions de l'entreprise. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines s'inscrit dans cette logique intégrative.

La dynamique des mutations engendre pour une part et accélère les désajustements des qualifications lesquels peuvent être anticipés et les effets désamorçés par ce nouveau mode de gestion. Celui-ci s'ancre dans une approche prospective c'est-à-dire une anticipation raisonnée à un horizon donné des effets des objectifs de développement de l'entreprise sur l'emploi et les ressources humaines. Sa finalité est d'assurer, de manière préventive, les possibilités d'adaptation des ressources humaines aux toujours nouvelles conditions d'activité.

L'approche renouvelée des questions d'emplois et de qualifications selon un mode de gestion prévisionnelle se développe dès aujourd'hui, de façon plus ou moins formalisée et surtout avec plus ou moins de transparence, dans certaines banques et assurances. Les premiers pas de ces démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines ont comme objectif principal, la



mobilité professionnelle. Il ne s'agit pas seulement d'organiser, de manière ponctuelle et curative, le reclassement des populations dont l'employabilité est aujourd'hui fragilisée mais aussi de fonder, de manière radicale et préventive, une nouvelle politique de mobilité pour l'ensemble des personnels.

De manière générale, ces démarches sont l'occasion, et c'est essentiel, pour les entreprises de se mieux connaître et de se doter des moyens appropriés pour gérer non seulement des situations prévisibles et prévues mais aussi et surtout pour pouvoir parer plus aisément aux problèmes inhérents aux situations nouvelles non prévues et surtout non prévisibles.

Elles sont aussi l'occasion, et c'est tout aussi essentiel, de créer une dynamique dans l'entreprise avec une démarche menée selon un mode résolument participatif. C'est ce que font déjà certaines entreprises financières en l'associant au projet d'entreprise.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines permet d'analyser et de limiter les risques. À n'en pas douter, ce langage ne peut qu'être entendu et compris par les banquiers et les assureurs, et ce mode de gestion ne peut ainsi qu'être appelé à se développer dans les entreprises financières.

---

# ANNEXE 1

## L'ENQUÊTE : GUIDE D'ENTRETIEN

---

### 1. Niveau entreprise

Les entretiens ont été réalisés dans les directions du personnel et de la formation ainsi que dans certaines directions et services opérationnels (Réseaux, Titres, Production...) ou fonctionnels (Organisation et Informatique) dans lesquels se sont opérées des transformations importantes du point de vue de l'emploi et des qualifications.

Ces entretiens ont été menés sur le mode semi-directif.

#### 1.1. Identification de l'entreprise

- *Raison sociale*
- *Statut*
- *Activité principale*
- *Structure : siège, établissement, réseau commercial (organigramme d'ensemble fonctionnel et territorial)*
- *Evolution passée et prévisible de la structure*
- *Effectifs globaux : évolution.*

#### 1.2. Identification du répondant

- *Emploi occupé*
- *Unité d'appartenance*
- *Situation fonctionnelle*
- *Cursus de formation et professionnel (en tant qu'élément témoin).*

#### 1.3. Thème : évolution de l'organisation et de la gestion de l'entreprise dans un passé récent (5 à 7 ans) et dans un futur proche (3 à 5 ans).

Ce thème d'entretien devait nous permettre de confirmer, d'infirmer ou d'infléchir les tendances et les hypothèses d'évolution proposées au terme de l'étude de 1983 (1).

(1) COSSALTER C., HEZARD L. *Op. cit.*

- *Quels sont les facteurs d'évolution qui ont conduit ou qui conduiront à des mutations de/dans l'entreprise (facteurs : structurel, économique, marché/produit, technologique, social...)?*
- *Hiérarchisation des facteurs selon leur pertinence, leurs effets*
- *Différenciation, si opportune, entre facteurs pertinents pour le passé et facteurs pertinents pour le futur*
- *Quels types de mutations ont eu lieu et auront lieu, et dans quels domaines de l'entreprise?*
- *À quel horizon l'entreprise prévoit ses évolutions et selon quels domaines?*
- *Existence d'une planification, selon quels domaines?*
- *Liaisons entre l'économique, l'organisationnel, le technologique et les ressources humaines. Evolution de ces liaisons (passé - futur proche)*
- *Dimension et nature de l'informatisation. Evolution (passé - futur proche)*

#### **1.4. Thème : emplois et qualifications**

- *Quels sont les facteurs d'évolution ayant un effet direct ou indirect sur l'emploi?*
- *Quantitativement : croissance, stabilisation, décroissance*
- *Qualitativement : transformation des emplois et du travail*
- *Evolution dans un passé récent, actuellement et dans un futur proche*
- *Hiérarchisation des différents facteurs selon leur importance par rapport à l'emploi et au travail (quantitativement et qualitativement)*
- *→ Effets :*
  - *pour quelles activités ou fonctions?*
  - *pour quels emplois?*
  - *pour quels types de population en particulier (fonction/emploi/âge/sexe/niveau et spécialité de formation initiale/cursus professionnel)?*
- *Nature des transformations des emplois et des qualifications requises?*
- *Quelles sont les filières professionnelles traditionnelles et nouvelles, celles en obsolescence et en émergence?*
- *Pourquoi, comment et par qui sont déterminées les nouvelles qualifications requises?*
- *Quelle instance de prise en charge?*
- *Avec quels participants?*
- *Avec quels méthodes et outils?*
- *À quel horizon donné?*
- *Situation actuelle de l'emploi et des qualifications en termes quantitatif et qualitatif dans l'entreprise : problèmes posés et solutions mises en place?*

#### **1.5. Thème : gestion des ressources humaines**

- *Quels sont les structures et les domaines de compétences des organes de gestion du personnel?*
- *Quels niveaux de centralisation-déconcentration ou décentralisation (répartition fonctionnelle et géographique)?*
- *Quels sont les organes de gestion créés dans un passé récent ou en prévision de création dans un futur proche (exemple : recrutement interne avec une bourse de l'emploi, gestion d'une population particulière en suivi - jeunes diplômés de l'enseignement supérieur - ou en reclassement - personnels affectés par des suppressions d'activité)?*
- *Quelles sont les modalités institutionnelles et pratiques de liaison entre les fonctions Personnel et Formation? Evolution passée, actuelle et dans le futur proche.*
- *Quelles sont les politiques et les pratiques de recrutement externe et interne?*
- *Quelles sont les objectifs assignés et les objectifs réalisés ou en réalisation? Qu'est-ce qui fait la différence?*
- *Quels sont les obstacles dans les situations concrètes au quotidien?*
- *Comment s'exerce le recrutement externe?*

- *Quels sont les taux ?*
- *Quels sont les procédures et les critères (recruter en conjoncturel pour le poste ou en évolutif pour la carrière) en distinguant les fonctions et populations concernées ?*
- *À quels niveaux de formation ?*
- *Avec quelles spécialités de formation ?*
- *Pour quels fonctions et emplois ?*
- *Pour quels niveaux et spécialités de fonctions et d'emplois est systématiquement privilégié le recrutement externe ?*
- *Y a-t-il des canaux de recrutement externe privilégiés, traditionnels ou nouveaux (exemple : liaison avec écoles) ?*
- *Comment se fait la mise au travail des jeunes recrutés ? Y a-t-il un passage systématique par la formation ?*
- *Y a-t-il des filières professionnelles préconisées pour les jeunes recrues externes ?*
- *Comment s'exerce le recrutement interne ?*
- *Quelle est la distinction à faire entre procédure de mobilité «naturelle» et recrutement interne ?*
- *Quels sont les procédures et les critères ?*
- *Pour quels fonctions, emplois et populations est systématiquement privilégié le recrutement interne ?*
- *Comment se fait la mise au travail des recrues internes ?*
- *Y a-t-il un passage systématique par la formation ?*
- *En quoi consiste cette formation ?*
- *Y a-t-il des filières professionnelles nouvellement préconisées pour les recrues internes, dans quelles fonctions, pour quels emplois ?*
- *Quelles sont les populations qui en situation d'obsolescence de leur domaine d'activité et de leur emploi se trouvent exclues du recrutement interne ?*
- *Identification de ces populations*
- *Quelles sont, alors, les procédures engagées pour résoudre ce problème : dégageant hors de l'entreprise ou réinsertion par reformation ?*
- *En quoi consistent ces reformations ?*
- *Comment se placent-elles dans la politique générale de formation de l'entreprise ?*
- *Quelle est cette dernière, en souhait et réalité ?*
- *Y a-t-il des obstacles à sa réalisation ? quels sont-ils ?*
- *Quelle est la place accordée à la formation professionnelle institutionnalisée ? Evolution passée, actuelle et dans un futur proche.*
- *Appréciation des différents niveaux de FPI. Quelles modifications sont à apporter ? Pour quels objectifs ?*
- *Existe-t-il, dans l'entreprise, une gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, en réalisation ou en projet ?*
- *À quel stade en est-on ?*
- *Quels sont ses objectifs et les conditions de sa mise en œuvre ?*
- *Quelle est l'instance d'impulsion, de réalisation ?*
- *Quelle en est la démarche ?*
- *Qui y participe dans et hors de l'entreprise ?*
- *Quels sont les méthodes et les outils ?*
- *Quelle est l'aire de gestion retenue : ensemble des emplois et du personnel ou certaines familles professionnelles, certaines populations ?*
- *Pour quel horizon donné ?*
- *De manière générale, hors gestion prévisionnelle, quels sont les moyens et les types d'information concernant le personnel ?*
- *Existe-t-il une information structurée sur le personnel (un système d'information) ? Qui recouvre quoi ? Qui en a la responsabilité ? À quel(s) niveau(x) dans l'entreprise ? Pour quels objectifs ?*

### **1.6. Thème : données statistiques sur plusieurs années de référence.**

- *Evolution des effectifs globaux de l'entreprise*
- *Répartition par catégories (cadres, agents de maîtrise ou gradés, employés)*
- *Taux de recrutement selon les différentes catégories*

- *Effectifs en formation professionnelle institutionnalisée et taux de réussite, selon le niveau de formation initiale*
- *Coût de la FPI et part dans la dépense totale de formation au sens des déclarations 2483.*

## **2. Niveau personnel**

Les entretiens ont été réalisés avec des personnels ayant suivi récemment une reformation : relèvement du niveau des connaissances, adaptation ou reconversion. Ils ont été menés selon le mode semi-directif avec un moment en non-directif pour le «récit» du stage de formation (cf. plus loin).

### **2.1. Identification selon :**

- *Appellation d'emploi*
- *Emploi occupé (description schématique)*
- *Classification*
- *Unité d'appartenance*
- *Sexe*
- *Âge*
- *Niveau et spécialité de formation initiale.*

### **2.2. Reconstitution de carrière selon :**

- *Itinéraire professionnel (les différents emplois occupés hors et dans l'entreprise)*
- *En relation avec les formations suivies en cours de carrière (formations diplômantes ou d'adaptation...)*
- *Explicitation de cette carrière.*

### **2.3. Reformation et requalification**

- *Explicitation du moment où se place le stage de reformation*
- *Emploi précédemment occupé : description, relations professionnelles, mobilisation des compétences*
- *«Événements» afférant à l'entreprise ou à l'individu conduisant à la situation de reformation, perception de cette situation : attitude et attente vis-à-vis du stage*
- *Récit du stage de reformation à partir de la consigne : pouvez-vous me raconter le stage que vous avez suivi ?*
- *Explicitation des résultats de ce stage en termes :*
  - *de connaissances et compétences acquises*
  - *de transformation de l'emploi et/ou du travail (description)*
  - *d'un renouvellement de la maîtrise de la situation de travail dans l'entreprise.*

### **2.4. Projet professionnel**

- *Existence d'un projet professionnel pré et post stage de reformation*
- *Comment est envisagée la future évolution de carrière dans ou hors de l'entreprise*
- *Comment y est perçu le lien avec la formation continue et notamment la formation professionnelle institutionnalisée.*

---

## **ANNEXE 2**

### **LA NOTION D'EMPLOI-TYPE**

---

Elle a été conçue, au début des années soixante-dix lors de la création du Répertoire français des emplois par le CEREQ, avec comme objectif la refonte des nomenclatures pour le recensement de 1982 ainsi que la prévision pour la formation et l'orientation.

Elle se fonde sur l'analyse des situations de travail, c'est-à-dire les interventions des titulaires d'emplois dans le fonctionnement technico-organisationnel des entreprises.

La situation de travail est différente de la notion de poste de travail, c'est-à-dire l'ensemble des tâches délimité par la division du travail propre à chaque entreprise à un moment donné et dont le découpage peut varier à l'infini sans affecter de manière fondamentale les modes d'intervention de l'individu.

Par l'analyse, il est cherché à mettre en évidence les modes de travail dominants dans chacune des situations de travail observées et décrites. Sont pris en compte un certain nombre d'éléments tels que la position fonctionnelle et hiérarchique du titulaire dans l'organisation de l'entreprise, sa situation dans le système socio-technique selon ses interventions par rapport aux équipements et documents, ses relations de travail inter-personnelles. Il est considéré par hypothèse que l'identité des modes de travail vaut équivalence des capacités utilisées par un individu pour occuper un emploi. Cette analyse, moins liée à une description des tâches et donc à une organisation du travail, permet d'opérer plus aisément des regroupements.

L'emploi-type est défini par le regroupement de situations de travail observées en entreprises dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour être occupées par un même individu. Les situations de travail sont concrètes. Les emplois-types sont abstraits. C'est une construction.

Le produit emploi-type se présente sous la forme d'une fiche standardisée constituée d'un certain nombre de rubriques afférentes aux critères d'analyse (ou données classantes) telles que la position dans l'organisation et la situation dans le système socio-technique, c'est-à-dire le contenu de l'emploi, et à des caractéristiques référant à l'entreprise et à l'unité d'appartenance (nature et taille de l'entreprise, fonction et taille du service...) ainsi qu'aux conditions de travail (autonomie, responsabilité, spécificité...) et d'accès à l'emploi et de sortie, c'est-à-dire de mobilité professionnelle (niveau, spécialité et filière de formation, expérience professionnelle...).

L'ensemble des fiches constitue le Répertoire français des emplois (RFE) couvrant toutes les branches d'activités et tous les niveaux de qualification. Il comprend 18 cahiers, 700 emplois-types élaborés à partir de 10 000 observations.

Aujourd'hui, le RFE est utilisé dans l'administration comme instrument d'aide à l'orientation professionnelle. À partir du RFE, l'ANPE a fait élaborer par Développement et Emploi avec l'assistance du CEREQ une carte des emplois qui est une présentation ordonnée des emplois-types selon leur

plus ou moins forte proximité. Il existe deux cartes des emplois : la carte des emplois industriels et la carte des emplois tertiaires.

Aujourd'hui, dans les entreprises, il est de plus en plus souvent fait recours à la notion d'emploi-type afin d'identifier les emplois de manière organisée dans une logique de concentration. L'analyse est affinée sur les compétences requises et développée dans la perspective de la mise en place de filières inter-emplois (carte) afin de révéler les mobilités professionnelles possibles.

L'emploi-type est également utilisé dans une démarche prospective pour la mise en œuvre de modes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. En faisant jouer les différents facteurs d'évolution de l'entreprise sur les emplois-types sont prévues leurs transformations. Sont ainsi définis les emplois-types stratégiques (clés pour le développement de l'entreprise), les emplois-types sensibles (en transformation de tous ordres), les emplois-types cibles (déterminés à un horizon donné) et déduites les compétences associées.

*Les emplois-types des assurances énumérés ci-contre sont décrits dans les Cahiers 1 et 2 du Répertoire Français des Emplois : Les emplois-types des assurances et des banques, Paris, Documentation Française, 1975 (réimpression en 1988).*

*Ceux de la banque le sont dans la version actualisée en 1982 du cahier consacré aux emplois de la banque, parue dans la collection Documents de Travail, n° 36, Paris, CEREQ, juin 1988.*

**RÉPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS**  
**LES EMPLOIS-TYPES DES ASSURANCES**

<b>Emploi-type</b>	<b>Définitions</b>
<b>Rédacteur production risques simples AS 12</b>	<i>Etablit et gère des contrats, 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.</i>
<b>Rédacteur sinistres AS 13</b>	<i>Instruit et règle les sinistres des branches IARD (incendie, accidents, risques divers) par application du droit commun et sans engager de procédures judiciaires.</i>
<b>Guichetier AS 14</b>	<i>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. Etablit et tarifie des contrats risques simples dans l'une des branches IARD.</i>
<b>Rédacteur production risques particuliers AS 21</b>	<i>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.</i>
<b>Calculateur d'actuariat AS 22</b>	<i>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.</i>
<b>Rédacteur contentieux sinistres AS 23</b>	<i>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 accroît l'éventualité d'une telle procédure.</i>
<b>Inspecteur-vérificateur AS 24</b>	<i>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.</i>
<b>Inspecteur-régleur AS 25</b>	<i>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.</i>



<b>Chargé d'études techniques</b> <b>AS 31</b>	<i>Elabore 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.</i>
<b>Actuaire</b> <b>AS 32</b>	<i>Elabore 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.</i>
<b>Responsable d'un groupe de rédacteurs</b> <b>AS 31</b>	<i>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.</i>
<b>Producteur de base</b> <b>AS 51</b>	<i>Prospecte la clientèle en vue de la souscription de contrats d'assurances et éventuellement de l'encaissement des primes correspondantes.</i>
<b>Echelon intermédiaire</b> <b>AS 52</b>	<i>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.</i>
<b>Inspecteur du cadre</b> <b>AS 61</b>	<i>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.</i>
<b>Agent général</b> <b>AS 91</b>	<i>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.</i>
<b>Courtier</b> <b>AS 92</b>	<i>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.</i>

**RÉPERTOIRE FRANÇAIS DES EMPLOIS**  
**LES EMPLOIS-TYPES DES BANQUES**

<b>Emploi-type</b>	<b>Définitions</b>
<b>Guichetier spécialisé ou polyvalent BA 21</b>	<i>Procède, auprès de la clientèle, aux opérations bancaires courantes, de bourse, de titre et de change.</i>
<b>Caissier BA 22</b>	<i>Reçoit et distribue des espèces contre des reconnaissances ou documents justificatifs.</i>
<b>Démarcheur- prospecteur BA 23</b>	<i>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.</i>
<b>Gestionnaire clientèle «particuliers» BA 24</b>	<i>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.</i>
<b>Promoteur commercial BA 25</b>	<i>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.</i>
<b>Gestionnaire de fortune BA 26</b>	<i>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»).</i>
<b>Agent administratif de banque BA 71</b>	<i>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.</i>
<b>Rédacteur crédit entreprises BA 32</b>	<i>Etudie 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.</i>
<b>Spécialiste des affaires et opérations financières BA 41</b>	<i>(Ensemble d'activités non défini en emplois-types).</i>

<b>Analyste financier BA 42</b>	<i>À partir d'une étude de la situation (financière) de certaines entreprises, de la conjoncture économique générale, de la conjoncture particulière 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.).</i>
<b>Cambiste BA 51</b>	<i>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.</i>
<b>Prospecteur- négociateur en crédit à l'exportation BA 52</b>	<i>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.</i>
<b>Monteur en crédit à l'exportation BA 53</b>	<i>Assure la mise en place des opérations de financement des crédits à l'exportation.</i>
<b>Trader BA 54</b>	<i>Négocie le placement, l'achat et la vente d'euro-obligations : euro-émissions de valeurs mobilières.</i>
<b>Financier international BA 55</b>	<i>Recherche des opportunités d'affaires financières internationales (euro-crédits) et des emprunts euro-obligataires (euro-émissions).</i>
<b>Chef d'agence BA 11</b>	<i>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.</i>
<b>Responsable administratif d'agence BA 12</b>	<i>Assiste le chef d'agence avec la responsabilité des opérations non commerciales et de l'administration générale de l'agence.</i>
<b>Responsable d'un groupe d'agents administratifs BA 61</b>	<i>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.</i>
<b>Inspecteur BA 81</b>	<i>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.</i>
<b>Contrôleur administratif BA 82</b>	<i>Vérifie les opérations effectuées par une agence ou un service à partir de pièces comptables et de documents informatiques.</i>

---

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

	<b>Pages</b>
Tableau 1 : Nombre d'entreprises d'assurances selon le statut et l'activité . . . . .	10
Tableau 2 : Nombre d'établissements de crédit selon leur catégorie (Métropole et Outre-mer) . . . . .	11
Tableau 3 : Évolution des effectifs des différents réseaux bancaires entre 1975 et 1986 . . . . .	22
Tableau 4 : Évolution de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances entre 1960 et 1987 . . . . .	22
Tableau 5 : Évolution de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances selon la forme juridique des entreprises entre 1986 et 1987 . . . . .	22
Tableau 6 : Évolution de la structure catégorielle des effectifs des 37 principales banques AFB entre 1975 et 1987 . . . . .	23
Tableau 7 : Évolution de la structure catégorielle des effectifs salariés des sociétés d'assurances entre 1976 et 1987 . . . . .	24
Tableau 8 : Évolution de la structure des emplois des effectifs des banques et assurances entre 1984 et 1987 . . . . .	24
Tableau 9 : Évolution de la structure des emplois de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances entre 1981 et 1987 . . . . .	25
Tableau 10 : Structure des emplois de l'effectif total salarié des sociétés d'assurances par catégories . . . . .	25
Tableau 11 : Transformation des compétences . . . . .	39
Tableau 12 : Pyramide des âges dans la banque en 1985 . . . . .	44
Tableau 13 : Évolution de la pyramide des âges dans l'assurance entre 1960 et 1987 . . . . .	44
Tableau 14 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983, dans l'assurance . . . . .	46

Tableau 15 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983, dans la banque . . . . .	46
Tableau 16 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1983, dans l'ensemble des secteurs d'activité . . . . .	46
Tableau 17 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988, dans l'assurance . . . . .	47
Tableau 18 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988, dans la banque . . . . .	47
Tableau 19 : Niveau de formation des effectifs selon l'âge, en 1988, dans l'ensemble des secteurs d'activité . . . . .	47
Tableau 20 : Évolution de la part de la formation professionnelle institutionnalisée (FPI) dans la dépense totale de formation dans une banque . . . . .	59
Tableau 21 : Évolution de la part de la FPI dans la dépense totale de formation dans une compagnie d'assurances . . . . .	59
Tableau 22 : Évolution des inscriptions et des réussites en FPI dans une banque . . . . .	59
Tableau 23 : Évolution des inscriptions en FPI dans une compagnie d'assurances . . . . .	59
Tableau 24 : Démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines (GPERH) . . . . .	67

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

AFB : *Effectifs et rémunération au 31 mars 1988*, AFB, 1988

AFB : *Le système de formation professionnelle bancaire en RFA. Quels enseignements pour les banques françaises ?* AFB-Direction de la formation, 1988.

APPELBAUM E. : *The Impact of Technology on Skill Requirements and Occupational Structure in the Insurance Industry, 1960-1990*, Philadelphie, Associate Professor of Economics, 1984.

ARDENTI R, VRAIN P. : *Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main-d'œuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emplois*, CEE, sept 1988.

BERCOT R, CAPDEVIELLE P, HERAN F, HILLAU B, LHOTEL H, MOUY P, PEYRARD C, SUEUR M, ZARIFIAN P. : *Ouvriers qualifiés, maîtrise et techniciens de production dans les industries en cours d'automatisation*, volume 1, synthèse générale, CEREQ (collection des études n° 43), 1988.

BERTRAND O., NOYELLE T. : «L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation», *Formation Emploi* n° 17, janvier-mars 1987.

BERTRAND O., NOYELLE T. : «L'emploi dans les banques et assurances, comparaison internationale et prospective d'évolution», *Economie et humanisme* n° 295, 1987.

BERTRAND O., NOYELLE T. : *Ressources humaines et stratégies des entreprises. changement technologique dans les banques et assurances*, CEREQ/OCDE/CERI, 1988.

BOMMENSATH M. : *Votre entreprise face à 1992. Le marché unique européen*, les Editions d'organisation, 1988.

BRUAND F. : *Emplois de bureau et insertion professionnelle*, CEREQ (collection des études n° 24), 1986.

BRUNHES B., ANNANDALE D. : *La gestion prévisionnelle de l'emploi, expériences européennes*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, mars 1989.

CAPA : «L'amélioration de la productivité des rapports entre la compagnie et les agents», *ADM* n° 212, juin 1987.

CARMOY H. de. : *Stratégie bancaire. Le refus de la dérive*, PUF, 1988.

CEDEFOP. : *Qualifications pour les activités administratives et commerciales au Royaume-Uni, en France et en République Fédérale d'Allemagne*, CEDEFOP, 1987.

CEDEFOP. : *The Role of the Social Partners in Vocational Training and Further Training in the Federal Republic of Germany*, CEDEFOP, 1988.

CENTRE INFFO. «Bilans de compétences personnelles et professionnelles», *Actualité de la formation permanente* n° 94, mai-juin 1988, n° 95, juillet-août 1988.

CENTRE INFFO. : «Gestion prévisionnelle des emplois et formation», *Actualité de la formation permanente* n° 97, Novembre-décembre 1988.

CEREQ : *Répertoire français des emplois, les emplois-types des assurances et des banques*, cahiers 1 et 2, la Documentation française, 1975 (réimpression en 1988) ; *Les emplois-types des banques*, cahier 2, version actualisée 1982, CEREQ (document de travail n° 36), 1988.

CNRS/LEST. : *Les relations entre les situations de travail et les relations hors travail : le cas des employés de la banque et des PTT*, 1986.

COMMISSARIAT DU PLAN : *Quels intermédiaires financiers dans la France de demain ?*, La Documentation française, 1984-85.

CONSEIL NATIONAL DU CREDIT : *Modernisation et gestion sociale des établissements de Crédit*, Rapport de mission, CNC, juillet 1989.

COSSALTER C. HEZARD L. : *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et assurances*, CEREQ (collection des études n° 4), 1983.

COSSALTER C. : D'une informatisation l'autre : l'exemple des banques et des assurances, *Formation Emploi* n° 5 janvier-mars 1984.

COURRIER CADRES : «Les habits neufs de la banque dossier», *Courrier cadres* n° 812, 10.3.89.

CUIPED. : «Crédit Mutuel. : l'énergie de demain pour les salariés d'aujourd'hui. Bac + : une opération menée en Loire Atlantique Centre Ouest», *Flash Formation Continue* n° 274, déc. 1988.

DUGUE E, GRANDJEAN F., MAILLEBOLLIS M. : *Le changement dans les banques et les assurances : les conséquences, le rôle de la formation ?* Dossier documentaire, CNAM, C2F, 1987.

EPSTEIN E. : «La négociation sur le progrès technique dans les banques et les assurances», *Revue internationale du travail*, volume 123, n° 4, juillet-août 1984.

ESKL R. : *Analyses et réflexions sur l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire des pays de la CEE*, Rapport DGV/CEE - sept 1987.

FFSA. : *Evolution de l'emploi dans les sociétés d'assurances*, FFSA, 1988.

FSIA. : *Financial Services Industry : Manpower and Training*, FSIA, Dublin, 1988.

GERBERT P. : *L'impact de l'informatisation sur les qualifications et le contenu du travail dans le secteur de l'assurance*, mémoire de DESS en développement de la fonction personnel, Université de Paris I, 1986.

GIARINI O., ROULET JR : *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, PUF, 1988.

HARS, JP. : «L'informatique dans la banque», *Revue Banque*, 1986.

- JOHANSEN A. : «Emploi, nouvelles technologies et évolution de la distribution dans l'assurance», *Travail et emploi*, n° 36-37, juin-sept. 1988.
- KESSLER D., : «Bansurrances ou assuranques : institutions financières de l'avenir ?», *Actualité bancaire*, 15.05.1989.
- LAMY M. : «Nouvelles banques/nouveaux métiers, évolution des métiers et politique de recrutement», *Personnel* n° 293, fév. 1988.
- LANE C. : «Capitalisme or Culture ? A Comparative Analysis of the Position in the Labour Process and Labour Market of Lower White Collar Workers in the Financial Services Sector of Great Britain and Fédéral Republic of Germany», *Work, Employment and Society*, Great vol 1, n° 1, mars 1987.
- LE BOTERF G. : *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, les Editions d'organisation, 1988.
- LES : *Analyse de l'emploi tertiaire, une approche des branches du tertiaire marchand*, Université de Paris I, 1983.
- MANCEL I. : *Mobilité géographique et développement de compétences liés à la disparité des environnements locaux de l'organisation bancaire*, Université de PARIS I, 1988.
- MANDON N. : *Bilan d'une contribution aux chantiers de l'association développement et emploi au cours de l'année 1985-1986. Gestion des ressources humaines. Analyse qualitative de l'emploi, détection des compétences*, CEREG (document de travail n° 23), 1986.
- MANDON N. : *Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau. Comparaisons européennes*, CEREG (collection des études n° 37), 1988.
- MOUSSY JP. : «L'emploi au cœur des mutations bancaires», *Revue d'économie financière*, n° 7, 1989.
- PASTRE O. : *La modernisation des banques françaises*, La Documentation française, 1985.
- PASTRE O. : «La modernisation des relations entre les banques et les entreprises», *Revue industrielle* n° 35, janv. mars 1986.
- PETIT P. : *Automatisation des services : le cas du secteur bancaire*, CEFREMAP, 1986.
- PERRUT D. : *Les banques dans l'économie*, SYROS 1987.
- RAJAN A. : *Create or Abdicate. The City's Human Ressource Choice, for the 90s*, Witherby & Co, Londres 1988.
- STSERBAKOV A. : «La reconversion du personnel dans les entreprises d'assurance», *CAPA social*, oct. 1985.
- VOISIN O : «Le système bancaire français : 20 ans de mutations», *Regards sur l'actualité*, n° 128, fév. 1987.
- ZARDET V. : «Banques : la formation pour assurer les mutations», *Revue française de gestion*, n° 65/66, nov. déc. 1987.





## **COLLECTION DES ÉTUDES : derniers volumes publiés**

**N° 45 - Techniciens dans l'entreprise :  
des identités sociales différentes**

Décembre 1988 (110 F)

**N° 46 - Devenir professionnel des jeunes issus des formations  
aux professions sociales en 1985**

Janvier 1989 (110 F)

**N° 47 - Quelle dynamique d'évolution de la formation professionnelle  
continue dans les secteurs d'activité ? (1973 - 1985)**

Février 1989 (150 F)

**N° 48 - Types d'entreprises  
et transformations de l'emploi (POETE)**

Février 1989 (7 fascicules - 30 F l'unité ou 150 F l'ensemble)

**N° 49 - Dossier Formation et Emploi  
Niveau IV de formation et baccalauréats professionnels**

Avril 1989 (150 F)

**N° 50 - Ressources humaines et réussite économique  
Comparaison Internationale (USA, Italie, Allemagne, Japon-Corée du Sud)**

Août 1989 (150 F)

**N° 51 - Formation continue et compétitivité économique  
Rapport de mission au secrétaire d'État à la formation professionnelle**

Septembre 1989 (120 F)

**N° 52 - L'Après Bac. Itinéraires et réussite  
après trois ans d'études**

Octobre 1989 (150 F)

Depuis les années soixante-dix, les banques et assurances connaissent des évolutions importantes. La concurrence s'intensifie. Les réformes d'organisation et de gestion s'accélèrent. L'usage des nouvelles technologies de l'information se renforce. Ces mutations s'accompagnent d'une transformation des structures d'emplois, du contenu de chaque emploi, des conditions d'exercice du travail et des compétences requises. Elles conduisent à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées.

Les entreprises ont à faire évoluer des populations peu qualifiées ou qualifiées dans des métiers et emplois soit en déperissement rapide et complet, soit en obsolescence ou en profonde transformation. Les transferts par proximité d'emplois deviennent de plus en plus difficiles. Les mobilités requises sont beaucoup plus radicales que par le passé. Elles sont aussi beaucoup plus massives et reviennent à la responsabilité des entreprises. Les ajustements qui ont pu se faire sur longue période avec la mise en place d'organisations du travail polyvalentes et de formations de simple adaptation aux postes ne sont plus suffisants. Aujourd'hui, l'impératif est à la requalification. Elle passe par la gestion prévisionnelle.

Afin de maîtriser le renouvellement des qualifications, les banques et assurances s'engagent dans des démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. Avec elles, il ne s'agit pas seulement d'organiser de manière ponctuelle et curative le reclassement des populations dont l'employabilité est aujourd'hui fragilisée mais aussi de fonder de manière radicale et préventive une nouvelle politique de mobilité pour l'ensemble des salariés.

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel

75015 PARIS

☎ (1) 45.75.62.63

PRIX : 120 F