

C

E

R

E

Q

LE CRÉDIT AGRICOLE ACTEUR DE SES MUTATIONS

CONTRAT D'ÉTUDES
PRÉVISIONNELLES

CEREQ - D&E - IFCAM - SHE

C O L L E C T I O N
D E S É T U D E S

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

LE CRÉDIT AGRICOLE ACTEUR DE SES MUTATIONS

CONTRAT D'ÉTUDES PRÉVISIONNELLES

Ce contrat d'études prévisionnelles a été réalisé par :

- le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ)
Chantal COSSALTER, avec la collaboration d'*Élisabeth BRIN*,
- Développement et emploi (D&E)
Nicole MONOD et *Joëlle PELOSSE*,
- l'Institut de formation du Crédit agricole mutuel (IFCAM)
Geneviève BENIER,
- SHE
Hélène KORGANOFF, avec la collaboration de *Jean-Philippe LHOTELLIER* et *Jacques-Daniel GILLOT* ainsi que *Sandra MICHEL*,
Brigitte ROQUES et *Clairelise PATTE-GAY*.

Ces études ont été financées par le Crédit agricole
et par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle
(Délégation à la Formation professionnelle)

COLLECTION DES ÉTUDES N° 62

MAI 1992

Les opérateurs tiennent vivement à remercier les nombreuses personnes - dont l'anonymat est respecté selon l'usage - qui, dans les différentes entités du Crédit agricole et dans l'environnement bancaire, en acceptant de participer aux enquêtes ont contribué de manière décisive à l'aboutissement de ce contrat d'études prévisionnelles.

SOMMAIRE

PREMIÈRE PARTIE

Rapport de synthèse : présentation, conclusions et recommandations

■ CHAPITRE I

Présentation de l'étude

1. Objectifs 9
2. Démarche 10

■ CHAPITRE II

Conclusions

Propos liminaires

1. La banque : un environnement, des entreprises et une profession en mutation 18
2. Le Crédit agricole : des développements, des structures et des fonctions en dynamique 23
3. Les emplois et les qualifications : des transformations,
des émergences et des obsolescences 32
4. Les ressources humaines : des convergences et des différences 38
5. L'offre de formation : une nécessaire évolution 46

■ CHAPITRE III

Recommandations

1. L'adaptation des ressources humaines 51
 2. Les compétences à développer 52
 3. Les moyens à mettre en oeuvre 56
- Synthèse des recommandations 67

DEUXIÈME PARTIE

Prospective des emplois et des qualifications par le CEREQ

■ Introduction 71

■ CHAPITRE I

Mutations de l'environnement bancaire 77

■ CHAPITRE II

Dynamique des emplois et des qualifications au Crédit agricole 107

■ CHAPITRE III

Transformation des emplois et des qualifications 125

■ Conclusions 157

TROISIÈME PARTIE
Analyse de quatre emplois sensibles
par D&E

■ Introduction	163
■ CHAPITRE I Analyse qualitative et prospective de l'emploi-type de <i>back-office</i>	171
■ CHAPITRE II Analyse qualitative et prospective de l'emploi-type de conseiller clientèle particuliers	181
■ CHAPITRE III Analyse qualitative et prospective de l'emploi-type d'analyste de développement	189
■ CHAPITRE IV Analyse qualitative et prospective de l'emploi-type de responsable d'agence	197
■ Conclusion	207

QUATRIÈME PARTIE
Bilan des qualifications
par SHE

■ Introduction	211
■ CHAPITRE I Chefs d'agence	221
■ CHAPITRE II Management bancaire	227
■ CHAPITRE III Management administratif	235
■ CHAPITRE IV Management informatique	241
■ CHAPITRE V Encadrement commercial	247
■ CHAPITRE VI Spécialistes conseil/crédit	253
■ CHAPITRE VII Spécialités marchés/finances	259

■ CHAPITRE VIII	
Spécialités administratifs et bancaires	265
■ CHAPITRE IX	
Analystes informatiques	271
■ CHAPITRE X	
Vendeurs/techniciens	277
■ CHAPITRE XI	
Techniciens crédit	287
■ CHAPITRE XII	
Techniciens spécialistes et animateurs d'unités	293
■ CHAPITRE XIII	
Techniciens informatiques	301
■ CHAPITRE XIV	
Agents commerciaux qualifiés	
Agents commerciaux très qualifiés	307
■ CHAPITRE XV	
Agents administratifs des techniques bancaires	315
■ CHAPITRE XVI	
Agents administratifs très qualifiés	321
■ CHAPITRE XVII	
Secrétaires d'unités	329
■ CHAPITRE XVIII	
Agents techniques très qualifiés	335
■ CHAPITRE XIX	
Agents commerciaux	341
■ CHAPITRE XX	
Agents administratifs et techniques	347
■ CHAPITRE XXI	
Tableaux comparatifs des différents groupes	353
CINQUIÈME PARTIE	
Audit de l'offre de formation	
par l'IFCAM	359

PREMIÈRE PARTIE

RAPPORT DE SYNTHÈSE :
PRÉSENTATION
CONCLUSIONS
ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

1. OBJECTIFS

Depuis les années soixante-dix, les banques connaissent des évolutions importantes. Pendant longtemps une coexistence commerciale bien comprise et un environnement stable se sont renforcés mutuellement. Chaque entreprise disposait d'un marché délimité et peu fluctuant. Cette période de non-concurrence est terminée. De cet achèvement devait résulter pour chaque entreprise la mise en route de mutations successives dont le processus s'étale maintenant sur deux décennies. Les banques ont été amenées à reconsidérer leurs stratégies commerciales, leurs structures, leurs technologies, leurs modes d'organisation du travail et de gestion des personnels afin de trouver de nouveaux marchés, d'innover dans de nouveaux produits et services, d'améliorer leur productivité et leur gestion. C'est un même mouvement de fond qui traverse l'ensemble du secteur bancaire. Hors des frontières, malgré des différences évidentes selon les contextes institutionnels et culturels, les tendances sont remarquablement convergentes d'un pays à l'autre.

Hier, les mutations étaient portées par une croissance de la demande globale, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. La croissance des activités bancaires d'extensive devient intensive. Avec une intensification de la concurrence, ces mutations s'accélèrent. Elles conduisent à un renouvellement des qualifications recherchées.

En France, il est courant d'évoquer un problème de sureffectif compte tenu de l'existence d'un important stock de personnels hérité des années soixante et soixante-dix pendant 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. Mais voir cette situation sous l'angle essentiellement quantitatif occulte en fait les traits spécifiques des évolutions actuelles.

Si l'on rapproche les évolutions d'ordre économique et organisationnel réalisées ou envisagées par les entreprises et les qualifications du personnel en place, il apparaît avant tout un déséquilibre entre qualifications souhaitées et qualifications disponibles même si de manière ponctuelle, 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 ce secteur, où pour beaucoup d'entreprises la garantie d'emploi a été pendant longtemps quasi institutionnalisée, faire avec les ressources existantes devient un objectif primordial. Ce qui conduit à un renouvellement des modes de gestion des ressources humaines avec un resserrement des liens entre les prévisions d'activités, d'emplois et de qualifications.

Ceci engage à une approche de l'évolution des emplois plus qualitative que par le passé où elle n'était qu'essentiellement quantitative en ne portant que sur les flux d'effectifs assortis de leurs conditions financières. Ceci nécessite que les banques s'orientent vers une démarche à la fois plus globale et qualitative de la prévision : emplois et ressources humaines.

C'est dans cette problématique qu'ont été définis les objectifs de ce contrat d'études prévisionnelles (CEP) au Crédit agricole à savoir, de manière opératoire, réaliser une prospective des emplois et des qualifications requises, un bilan des qualifications actuelles des personnels et un audit de l'offre de formation, confronter les éléments de cette relation, emplois, ressources humaines et formation, afin de préconiser des orientations pour la formation professionnelle.

La démarche des CEP, ressortit à un «processus de modernisation négociée des entreprises dont le but est de répondre à un double enjeu économique et social d'une compétitivité accrue des entreprises et d'une situation meilleure pour les salariés». Elle s'inscrit dans les choix faits par le Crédit agricole d'intégrer la gestion des ressources humaines à ses objectifs de développement et de poursuivre l'adaptation de son organisation et du contenu de ses activités dans un cadre social négocié. L'objectif final de ce CEP était donc de contribuer à définir les conditions et les moyens pour la production des qualifications nouvellement recherchées.

2. DÉMARCHE

2.1. Le dispositif

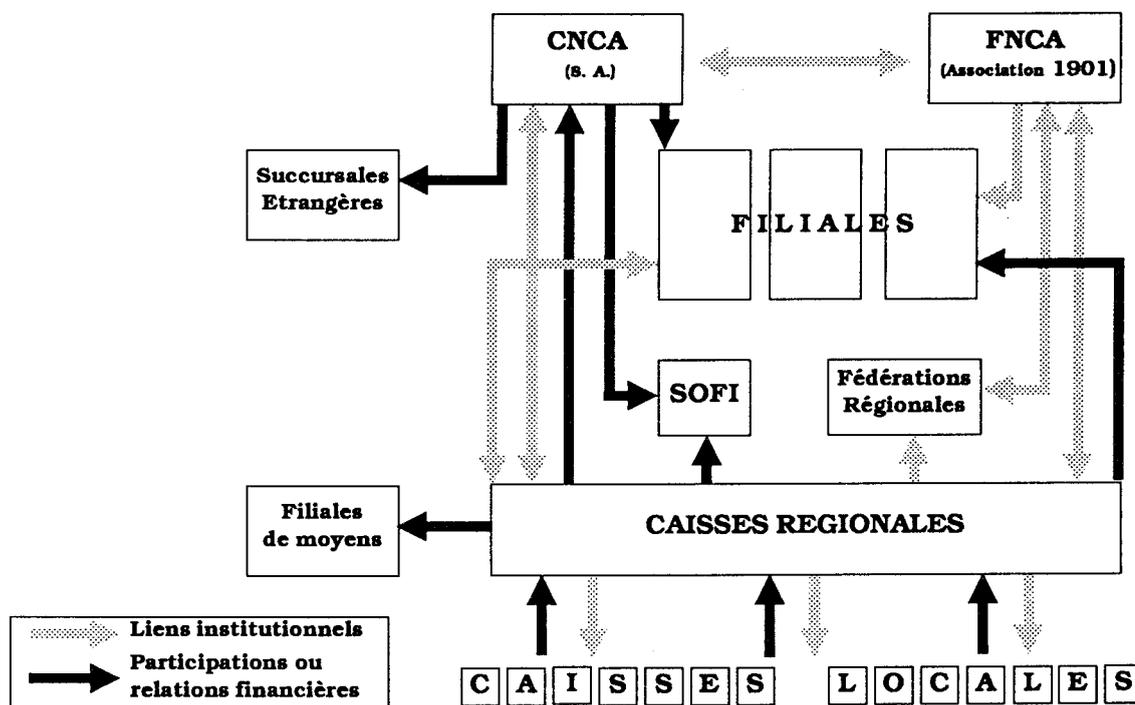
Ce CEP a été signé le 19 septembre 1989 entre l'État et la Fédération nationale du Crédit agricole.

Son champ d'application comprenait l'ensemble des Caisses régionales, des Services centraux titres (au nombre de quatre-vingt-douze pour les unes et de quatre pour les autres) et la Caisse nationale de Crédit agricole (essentiellement pour ses relations avec les différentes entités du Groupe). L'effectif global concerné était de 73 140 salariés.

Le CEP a été conduit sous la responsabilité du Président de la FNCA, agissant pour le compte de la profession.

■ **Le CRÉDIT AGRICOLE : ses structures**

À la base de sa structure mutualiste, quatre millions et demi de sociétaires, personnes physiques ou morales, regroupés dans plus de trois mille caisses locales puis quatre-vingt-douze Caisses régionales, sociétés privées à caractère coopératif ; au niveau central, la Caisse nationale de Crédit agricole (CNCA), société anonyme détenue par les Caisses régionales, les filiales nationales du groupe et la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA).



■ **Les Caisses locales**

Sociétés coopératives de droit privé animées par des conseils d'administration, lieux de la participation des sociétaires à la vie de leur banque régionale, elles remplissent une mission commerciale en jouant le rôle de « groupe de qualité » à l'écoute des besoins de la clientèle.

■ **Les Caisses régionales**

L'échelon bancaire de plein exercice constitué au second degré est celui des Caisses régionales de Crédit agricole. Sociétés coopératives de droit privé, comme les Caisses locales qui détiennent la majeure partie de leur capital, les quatre-vingt-douze caisses régionales fonctionnent selon le même principe démocratique. Le conseil d'administration, élu par l'assemblée générale des sociétaires, élit en son sein un président. Il nomme le directeur général de la Caisse régionale qui doit être agréé par la Caisse nationale de Crédit agricole.

Les caisses régionales disposent d'une grande autonomie financière et de gestion. Elles ont mis en place un vaste réseau de dix mille guichets permanents et périodiques qui représente 27 % des points de vente du système bancaire français. Grâce à ce réseau, elles assurent la collecte des dépôts auprès des particuliers et des entreprises et apportent à leurs clients toute la palette de produits et des services bancaires et para-bancaires.

À l'intérieur de la politique générale du groupe, les Caisses régionales sur le terrain, élaborent elles-mêmes leur propre politique. Cette décentralisation fait véritablement l'originalité et l'efficacité du Crédit agricole.

Pour accroître l'efficacité de leur action, le plus souvent encore limitée au département, les Caisses régionales ont mis en place, à l'échelon des régions administratives françaises, d'une part des structures de représentation, fédérations ou associations, et d'autre part des sociétés financières régionales (SOFI).

■ La Caisse nationale de Crédit agricole

Créée par les pouvoirs publics en 1920, la Caisse nationale de Crédit agricole (CNCA) a conservé un statut d'établissement public jusqu'à la loi de mutualisation de la CNCA du 18 janvier 1988 qui a permis aux Caisses régionales de devenir propriétaires de leur organe central transformé en société anonyme de droit privé. La CNCA remplit pour l'essentiel, trois missions essentielles.

Banque centrale du Crédit agricole, force de réflexion et d'action stratégiques, elle assure l'unité financière et les péréquations internes. Elle gère les ressources d'épargne collective collectées par les Caisses régionales et la trésorerie du Groupe.

Elle assume des fonctions d'entreprise dans le respect des compétences bancaires et commerciales propres des Caisses régionales. C'est ainsi qu'elle est responsable des filiales nationales du Groupe et du développement international.

Organe central, elle veille au bon fonctionnement des Caisses régionales dont elle garantit la liquidité et la solvabilité. Elle est l'interlocuteur des autorités monétaires et bancaires.

La Caisse nationale est chargée de faciliter et de promouvoir l'activité et le développement des Caisses régionales et de l'ensemble du Groupe.

■ La Fédération nationale du Crédit agricole

Créée en 1945 par les Caisses régionales pour disposer d'une instance de représentation indépendante, la Fédération nationale du Crédit agricole s'est vu confirmer, au lendemain de la mutualisation de la CNCA, un certain nombre de fonctions essentielles, telles que la participation à la définition et à la mise en oeuvre des grandes orientations du Crédit agricole en assurant la synthèse des réflexions nées sur le terrain, le développement de missions de représentation pour le compte du Groupe auprès des ministères et des Parlements français et européen. Elle reste l'interlocuteur privilégié des organisations professionnelles agricoles. Elle adhère à la Confédération nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit agricole (CNMCCA) et siège au Conseil de l'agriculture française (CAF).

Par ailleurs, elle a la charge de certaines missions spécifiques au service des Caisses régionales.

La FNCA joue en particulier un rôle déterminant dans la gestion des ressources humaines des Caisses régionales et du Groupe. Ainsi, elle gère la convention collective des personnels des caisses régionales, organise la promotion et assure le suivi des carrières des cadres de direction. Elle développe des actions de formation pour les administrateurs, les cadres dirigeants et le personnel des Caisses régionales, par l'intermédiaire de l'Institut de formation du Crédit agricole mutuel (IFCAM). Elle a la charge de la fonction «sécurité» pour le compte du Groupe et assure le conseil fiscal des Caisses régionales.

Enfin, la FNCA accueille l'Association des Présidents et l'Association des Cadres de direction de Caisses régionales.

Les grandes orientations de la Fédération sont définies par l'assemblée générale qui regroupe les présidents et directeurs des Caisses régionales. Cette assemblée générale élit un comité central. Celui-ci élit à son tour un bureau dont le président est un président de Caisse régionale et le secrétaire général un directeur général de Caisse régionale.

Un comité de pilotage a été mis en place par les contractants et s'est réuni périodiquement à l'initiative conjointe des représentants de l'État et de la FNCA. Il était composé de :

Mme Salima RAIRI	DFP
M. Alain GILQUIN (1)	DFP
M. Jean-Pierre LORENZI	FNCA
M. Michel CANTEGRIL	FNCA
Mme Geneviève BENIER	IFCAM
M. Yves JACQUET	IFCAM
M. Jean-Pierre BENETEAU	CNCA
M. Alain BOURDON	CNECA-CGC
M. Guy DENARNAUD	FNSF-CGT
M. Alain FONDANECHÉ (2)	CFDT
M. Jacques GAUTIER	SNIACAM
M. Roland GILLOT (3)	FGSOA
M. Jean-Pierre PAGANI	FGSOA
M. Mariano PAZ	FDT
M. Alain POTLET	FSCOPA-CFTC
Mme Marilyse VIGNON	FO

2.2. Le déroulement du CEP

Le CEP s'est déroulé sur neuf mois, démarrant à la mi-octobre, pour aboutir au rapport final à la mi-juillet.

Pour cette présentation générale, la démarche d'étude est exposée essentiellement dans sa logique et sa globalité. Il est rendu compte de la manière dont les opérateurs l'ont organisée, comment s'est déroulé le CEP :

- Le CEREG a assuré la coordination de l'ensemble des travaux et élaboré une prospective des emplois et des qualifications.
- Développement et Emploi a contribué à cette prospective en effectuant une partie des enquêtes et une analyse de quatre emplois sensibles.
- L'IFCAM a mené un audit de l'offre de formation.
- SHE a établi un bilan des qualifications actuelles des personnels.

Les objectifs assignés à chacun des opérateurs, les méthodologies mises en oeuvre, les notions opératoires et les outils utilisés sont définis à l'occasion de la présentation de chacune des analyses qui constituent les différentes parties de cet ouvrage.

(1) Pour les dernières réunions à partir du Comité du 15 mai 1990 en remplacement de Mme RAIRI.

(2) Pour les réunions du 15 mai 1990 et du 28 juin 1990, remplaçant M. PAZ.

(3) Pour la première réunion du 6 novembre 1989, remplacé ensuite par M. PAGANI.

Dans le tableau 1 est résumée la démarche d'étude. Menée en plusieurs phases, successives pour certaines et simultanées pour d'autres, elle a été scandée par les réunions du Comité de pilotage.

Dans le tableau 2 sont définis le parcours et la teneur des investigations proposées par les opérateurs.

Avec le tableau 3 est organisée la présentation des investigations réalisées.

Tableau 1
Schématisation de la démarche d'étude

Phase	Moyen/outil	Objectifs	Opérateurs	Comité de pilotage	
0	Recherche et analyse documentaires • externe • interne au CA Préparation des investigations	Définition des informations nécessaires Recueil Analyse Réunion	Définition parcours d'investigation Identification des interlocuteurs Élaboration des thèmes et supports d'investigation Coordination des interventions des différents opérateurs	Ensemble des opérateurs	7 novembre 1989 Présentation et discussion de la démarche d'étude et du parcours d'investigation Note d'avancement du CEP Transmission des outils utilisés
1	Enquête (1) • externe • interne au CA	Entretiens semi-directifs auprès d'experts extérieurs et d'informateurs clés internes au CA Enquêtes en entreprises	Identification des facteurs pertinents d'évolution Caractérisation des logiques d'acteurs	CEREQ	10 janvier 1990 Comité ad hoc restreint où SHE présente ses outils pour le bilan des qualifications
2	Prospective des emplois et des qualifications	Analyse par jeu des facteurs pertinents d'évolution et des logiques d'acteurs sur les emplois actuels Mise en place groupes d'analyse	Appréciation des emplois et des qualifications dans leurs transformations, obsolescences et émergences Identification des emplois sensibles Monographies d'emplois-types sensibles	CEREQ & Développement et Emploi	30 janvier 1990 Compte-rendu des investigations réalisées Proposition des méthodes et moyens pour l'analyse prospective Note d'avancement du CEP 27 mars 1990 Note d'identification d'emplois sensibles pour le choix de quatre d'entre eux par le C.P.
3	Bilan des qualifications (1)	Auto-diagnostics Tests Entretiens semi-directifs Groupes de validation sur échantillon population CA	Évaluation	SHE	
4	Audit de l'offre de formation (1)	Recueil informations Analyse	Diagnostic	IFCAM	
5	Qualifications acquises et requises	Analyse par confrontation entre les analyses menées en phases 2 et 3	Diagnostic	Ensemble des opérateurs	15 mai 1990 Exposé des lignes de force des résultats Note d'avancement du CEP
6	Rapport	Rédaction	Résultats finaux et recommandations		28 juin 1990 Présentation des conclusions et des recommandations Mi-juillet 1990 : remise du rapport Novembre 1990 : discussion et validation des conclusions

(1) Investigations renvoyant au tableau 2.

Tableau 2
Parcours et contenu des investigations

Sites	Interlocuteurs	Moyens	Thèmes	Objectifs et résultats attendus
Environnement du CA	Experts	Entretiens semi-directifs	Évolution de l'activité et de la profession bancaire, des technologies dans la banque	Prise en considération données externes Situation du CA dans son environnement concurrentiel Évaluation des analyses menées
Groupe central	«Informateurs-clés»	Entretiens semi-directifs	Facteurs d'évolution : structurel, marchés-produits, organisation, technologie, ressources humaines, social	Recueil des informations de base Ciblage du parcours et des thèmes d'investigation pour les différentes entités du groupe
CNCA CR [6] (1) SCT [1] (2) CIC [1] (3)	Équipes de direction, cadres de management, partenaires sociaux	Entretiens semi-directifs	Thèmes précédents combinés dans des situations concrètes d'entreprises	Monographies d'entreprises
CR [92] SCT [4]	Directeurs du personnel	Questionnaire par voie postale	Facteurs d'évolution, impacts quantitatifs et qualitatifs sur les emplois Niveaux formation du personnel Modes et structures de recrutement (évolution) Mobilités inter-CR	Participation de l'ensemble des CR et des SCT au CEP Quantification
CNCA CR SCT	Hiérarchie Fonctions personnel et formation	Mise en place de groupes d'analyse	Analyse existant et futur autour d'emplois-types sensibles	Monographies d'emplois-types sensibles
CR	Échantillon représentatif des effectifs par niveaux de qualification	Questionnaires d'auto-évaluation Tests	Situations et projets professionnels Aptitudes intellectuelles Dimensions de la personnalité	Expression des motivations et des besoins en formation des agents. Approche statistique Évaluation
CR	Échantillon précédent ciblé sur cinq groupes d'emplois	Auto-diagnostics Entretiens semi-directifs Groupes de validation	Motivation, compétence, évolution professionnelle	Monographies d'agents
CR [92]	Service formation	Questionnaire par voie postale	Modalités et contenu de l'offre de formation	Audit

- (1) Caisse régionale.
 (2) Service central de titres.
 (3) Centre informatique commun.

Tableau 3
Investigations réalisées

Phase	Entité interlocuteur	Opérateur	Entretiens	Questionnaires	Tests	Travail de groupe
Activité	Environnement bancaire Groupe central CNCA 1 SCT 1 CIC 4 CR 2 CR	CEREQ CEREQ CEREQ CEREQ CEREQ CEREQ Développement et Emploi Total personnes concernées =	114			
	92 CR et 4 SCT	CEREQ		53		
	Groupe analyse emplois-types sensibles	Développement et Emploi				4
Personnes	16 CR et 1 SCT	SHE			1 634	Groupe de validation
			30	140		30
Formation	92 CR	IFCAM		53		

L'ensemble de ces informations permet de mettre en évidence et de porter à la connaissance de tous, d'une part, où et à partir de quoi les opérateurs ont élaboré leurs analyses, d'autre part, le caractère résolument participatif de la démarche entreprise. La part réservée au «terrain» a été considérable. Que les près de deux mille salariés du Crédit agricole qui ont bien voulu participer à ce CEP soient une nouvelle fois ici chaleureusement remerciés. Cette participation faisait partie intégrante de chacune des méthodologies développées par les opérateurs : recueillir l'information directement auprès des acteurs de la dynamique actuelle et prochaine. Ce mode de fonctionnement du CEP devrait faciliter l'appropriation de ses résultats par tous.

L'exposition des résultats est ordonnée en cinq parties.

La première partie est constituée par la présentation du CEP, des conclusions et des recommandations. Les suivantes correspondent aux objectifs opératoires du CEP et ainsi aux interventions de chacun des opérateurs.

La seconde partie concerne la prospective des emplois et des qualifications élaborée par le CEREQ. Au terme de cette analyse, certains emplois appelés plus que d'autres à se transformer ont été identifiés parmi lesquels le Comité de pilotage en a choisi quatre devant être analysés de manière monographique.

La troisième partie correspond aux monographies des quatre emplois-types «sensibles» réalisées par Développement et Emploi.

La quatrième partie concerne le bilan des qualifications des personnels établi par SHE.

La cinquième partie correspond à l'audit de l'offre de formation menée par l'IFCAM.

CHAPITRE II

CONCLUSIONS

**«Où mur y a, et devant, et derrière, y a
force murmur, envie et conspiration mutue»**

RABELAIS

GARGANTUA - Livre I, Chapitre L-II

PROPOS LIMINAIRES

Les banques sont aujourd'hui en profonde mutation.

Un impératif : la flexibilité interne

De manière générale, les entreprises s'adaptent plus ou moins bien aux contraintes de tous ordres 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 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.

C'est pourquoi se développent les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines.

Un moyen : une démarche de gestion prévisionnelle des emplois

A l'aide d'une approche prospective, c'est-à-dire une anticipation raisonnée à un horizon donné des effets probables des objectifs de développement de l'entreprise sur les emplois et les ressources humaines, elles ont pour finalité d'assurer de manière préventive, les possibilités d'adaptation souhaitables des ressources humaines aux nouvelles conditions d'activité. Elles permettent aussi de fixer les limites et d'apprécier les enjeux et les risques des objectifs de

développement retenus. C'est à partir de la confrontation de l'ambition et des risques que peuvent être réalisés les arbitrages et les compromis dans la mise en œuvre des choix stratégiques.

Pour certains, en matière d'emplois et de ressources humaines, gestion prévisionnelle rime encore avec suppression. Le fait qu'il y ait souvent peu d'inquiétude de chacun sur l'évolution de son emploi en particulier, et beaucoup sur l'évolution des emplois en général, révèle à la fois une tension, une crainte diffuse, une difficulté à se sentir directement concerné par les évolutions actuelles, à supporter l'inconnu que représente l'avenir.

Les personnels raisonnent souvent avec des représentations construites par les pratiques passées : être employé dans la banque impliquait certaines valeurs comme la sécurité, l'emploi assuré, une évolution linéaire. Se représenter l'emploi de demain dans un environnement en pleine évolution et mal connu est un exercice difficile. La fameuse résistance au changement, manifestée par des conduites défensives de crispation vis-à-vis de tout ce qui arrive de différent et/ou de nouveau considéré comme une menace, signifie la peur de l'avenir inconnu parce qu'imprévu et non discuté.

C'est pourquoi la gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines pour être efficace et profitable à tous doit être issue et accompagnée d'une volonté de transparence et de participation de l'ensemble des parties prenantes afin de donner à chacun la capacité de se situer dans le processus.

Un résultat : permettre à chacun d'être acteur de son devenir professionnel

L'approche prospective doit conduire à ouvrir et à donner des perspectives à l'ensemble des personnels en amenant chacun à comprendre et à assumer les enjeux globaux et personnels. Elle permet de proposer une image, même approximative, 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.

1. LA BANQUE : UN ENVIRONNEMENT, DES ENTREPRISES ET UNE PROFESSION EN MUTATION

1.1. De la croissance extensive à la croissance intensive

Depuis deux décennies, la banque connaît des mutations successives. L'irruption de la concurrence entre établissements dans un secteur où avait régné pendant longtemps une coexistence commerciale bien comprise inscrite dans un environnement stable, a été portée par une croissance extensive des activités. Aujourd'hui, le renouvellement de la concurrence et son intensification entre les entreprises bancaires, mais aussi de manière inter-sectorielle avec l'arrivée de nouveaux opérateurs sur les marchés, se réalise dans un contexte où la croissance des activités ne peut plus être qu'intensive.

Les banques ont répondu aux déstabilisations successives de leur environnement par la mise en route de transformations de l'ordre de la production et de la commercialisation, de l'organisation et de la gestion qui s'étalent sur maintenant deux décennies. Le renouvellement

du milieu concurrentiel conduit les entreprises encore peu engagées dans ces mutations à s'y inscrire, les autres déjà plus engagées à les poursuivre. Aujourd'hui, le rythme des mutations s'accélère et elles se généralisent à l'ensemble des entreprises du secteur.

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

Les premières mutations ont correspondu à la bancarisation des Français et à l'avènement d'un marché de masse. La concurrence entre établissements se faisait avec le développement de produits banalisés. L'informatisation répondait à la forte augmentation du volume des activités supplantant les forts taux de recrutement de personnels nécessités par cette croissance. L'ordinateur a été introduit dans les organisations du travail alors prévalentes sans grand réaménagement préalable. Les structures centralisées et les organisations tayloriennes ont persisté, voire ont été renforcées, avec la mise en place d'une informatique de production, la parcellisation des tâches en amont et aval de l'ordinateur, le maintien, voire la croissance des emplois d'agents spécialisés.

■ L'expansion qualitative : la segmentation et la diversification face à la concurrence inter-sectorielle et mondiale

Les mutations ultérieures correspondent à une expansion qualitative de la part des établissements nécessitée par une saturation relative du marché. Les clientèles sont «multibancarisées», mieux informées et aussi plus exigeantes. Les banques répondent à ces transformations successives de leur environnement par la personnalisation des produits, la segmentation des marchés, la recherche de l'harmonisation du couple produits-marchés.

Les activités non bancaires sont autorisées aux établissements de crédit. Outre les opérations de banque proprement dites et celles connexes comme le change et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière, les produits financiers..., les établissements de crédit ont désormais la possibilité d'exercer des activités extra-bancaires telles les activités d'assurance par exemple. Les banques sont appelées à diversifier leurs activités.

Tableau 4
Mutations de la banque

Les années référence	Concurrence	Structure	Technologie	Organisation du travail	Emplois et qualifications
60	Marché de masse Banalisation des produits	Centralisation	Ordinateur central Informatique de production	Taylorisme	Emplois spécialisés
70 - 80	Personnalisation des produits	Déconcentration	Multiplication des outils NTI (1) Informatique de pilotage	Polyvalence (intégration horizontale = tâches d'un même niveau de complexité)	Despécialisation des emplois
80 - 90...	Segmentation des marchés Harmonisation du couple marchés-produits	Décentralisation (par renforcement des centres et des périphéries)	Réseaux Intégration des NTI Informatique stratégique	Multivalence (intégration verticale = tâches de divers niveaux de complexité)	Emplois de spécialistes

(1) Nouvelles technologies de l'information.

En revanche, les compagnies d'assurance redoublent d'efforts dans leurs offres de produits financiers. Par ailleurs, les opérations traditionnellement bancaires sont autorisées à toutes les entreprises, quelle que soit leur nature. Elles peuvent effectuer les 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.

L'évolution des systèmes de paiements (cartes de crédit, paiements électroniques) facilite cette interpénétration en réduisant la spécificité de l'activité bancaire. Ainsi les perspectives de développement de la banque dépendent pour une bonne part de la concurrence que peuvent lui faire d'autres secteurs d'activités connexes tels que les assurances, les transports, la distribution.

Dans ce contexte, la concurrence est de plus en plus exacerbée : concurrence inter-entreprise comme inter-sectorielle dans un environnement fortement tendu sur le marché national, européen et aussi mondial. L'existence d'un marché mondial des capitaux et des services financiers est maintenant une réalité dont la construction européenne doit tenir compte.

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

Dès lors que la banque devient un secteur exposé la régulation s'effectue de manière accrue par le jeu de la concurrence et du marché. Le devenir de chaque entreprise bancaire dans une logique d'entreprise commerciale devient fondamental. La banque devient une entreprise comme d'autres, soumise aux nouvelles données des marchés national et international.

1.2. La mise en oeuvre d'une logique d'entreprise : le renouvellement des modes de gestion

Au cours des mutations successives, chaque entreprise a traduit le développement et l'intensification de la concurrence ainsi que le renouveau des activités par la création de nouveaux produits et services certes, mais aussi et surtout, a répondu à la nécessité de savoir s'adapter rapidement à un environnement instable par la modification de ses structures, le renouvellement de ses modes d'organisation et la mise en place d'une gestion plus adaptée aux toujours nouvelles conditions de production et d'échange.

Ces transformations se sont engagées 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 les phases successives d'informatisation.

Dès les premières mutations afin de répondre à la croissance des activités financières due à l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, les banques 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 centraux et périphériques, 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.

■ **L'organisation des pouvoirs : des décisions opérationnelles décentralisées et un pilotage unitaire**

Aujourd'hui, les banques 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 compétence des unités organisationnelles décentralisées, c'est-à-dire sur le terrain. Ainsi s'observe une décentralisation des compétences à des niveaux élémentaires tels que les agences, et à des niveaux intermédiaires tels que les directions (de groupe) régionales ou départementales. Si les objectifs en matière de production, gestion et commercialisation sont définis au niveau central, il 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 des relations entre le centre et la périphérie s'accompagne et prend effet par un renforcement des organes de pilotage.

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. Est institué 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.

■ **L'utilisation de l'informatique comme outil stratégique**

Ces évolutions s'appuient sur les vagues successives d'informatisation. Dans la banque, les nouvelles technologies de l'information (NTI) sont une ressource stratégique : moyen de production et produit (monétique). L'informatique et les technologies associées ont constitué et constituent encore le fer de lance des mutations organisationnelles et de gestion engagées et poursuivies par les établissements financiers.

La multiplication des nouveaux outils informatiques les a fait se concurrencer les uns les autres à l'intérieur même des entreprises. Les mini-ordinateurs et les matériels bureautiques ont été souvent développés, dans un premier temps, de manière autonome, en redondance, voire même en incohérence, avec le système central. Dans la poursuite d'une logique de productivité, ce qui domine aujourd'hui c'est encore parfois la recherche et le plus souvent déjà la mise en oeuvre de la connexion de ces différents outils dans un système et dans un réseau. Cette évolution est autorisée par le développement des réseaux qui deviennent centraux.

Les nouvelles formes d'informatisation accompagnent et supportent l'émergence et le développement des fonctions telles que le contrôle de gestion et la comptabilité analytique, le *marketing* et la communication, la planification stratégique qui relèvent de démarches banales dans d'autres secteurs d'activité, mais sont somme toute assez récentes dans les banques françaises.

Avec le développement de nouvelles techniques de gestion est assuré le positionnement de l'entreprise par rapport à ses objectifs généraux (contrôle), d'autre part, est permise 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 permettent une meilleure connaissance des déterminants de la rentabilité. Ils sont autorisés 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. L'informatique devient un support logistique permettant de fournir en temps réel, à chaque utilisateur concerné, les informations nécessaires à l'action et à la décision. L'informatique devient éminemment stratégique.

■ **La transformation des emplois : obsolescence des emplois spécialisés, émergence et renforcement des emplois de spécialistes**

Ces mutations (cf. tableau 4) s'accompagnent d'une transformation des structures d'emplois, du contenu de chaque emploi, des conditions d'exercice du travail et des compétences requises.

Les banques ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction voire de disparition complète. Avec l'usage croissant 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 de spécialistes (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.

Hors des frontières, en Europe, d'un pays à l'autre, les tendances lourdes sont indiscutablement semblables : le cadre opératoire est le même, les grands objectifs sont analogues. C'est une véritable métamorphose des métiers de la banque qui est en oeuvre. Les compétences commerciales sont renforcées du point de vue quantitatif et qualitatif de manière systématique et rapide. L'utilisation de l'informatique se généralise. Les emplois peu qualifiés disparaissent. En revanche, les stratégies mises en oeuvre pour adapter les ressources humaines divergent compte tenu des structures des qualifications, des traditions et des pratiques de formation et de mobilités professionnelles propres à chacun.

■ **L'impératif de la requalification : mobilité interne et recours ciblé au recrutement**

Pour ajuster les qualifications aux évolutions, les banques françaises ont une marge de manoeuvre réduite. En raison 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'oeuvre 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. Elles sont contraintes à articuler un appel restreint au marché externe, compte tenu

d'une politique déjà ancienne de stabilisation voire de réduction des effectifs, et l'organisation de 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 banques 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 traditionnel 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 banques deviennent des entreprises comme d'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.

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

Les banques ont à faire évoluer les 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 relèvent de 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. 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 oeuvre de nouvelles démarches de gestion des ressources humaines dont la gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines ayant pour finalité d'assurer, de manière préventive, les possibilités d'adaptation des ressources humaines aux toujours nouvelles conditions d'activité.

2. LE CRÉDIT AGRICOLE : DES DÉVELOPPEMENTS, DES STRUCTURES ET DES FONCTIONS EN DYNAMIQUE

Avec une instabilité renouvelée de l'environnement et une pression concurrentielle accrue, afin d'éviter de perdre des parts de marchés et a fortiori pour en gagner, les banques vont être amenées à se doter de stratégies beaucoup plus différenciées que par le passé.

2.1. Une stratégie de conquête et de consolidation

Compte tenu de son environnement, de la position qu'il y occupe - fruit de son histoire et de l'Histoire - et de celle qu'il cherche à s'y donner, le Crédit agricole a défini sa stratégie. Il s'est donné comme objectif de faire partie des grands groupes bancaires à l'échelle mondiale en étant une banque universelle ayant la faculté d'exercer tous les métiers de la banque et en élargissant son domaine d'exercice au territoire européen.

Au regard de ses développements passés et de son positionnement actuel, cela signifie une stratégie à la fois de conquête et de consolidation par un redéploiement offensif sur ses marchés traditionnels et plus nouveaux, une diversification affirmée vers l'assurance, une poursuite élargie de son développement international, notamment en Europe.

■ Un redéploiement offensif sur les marchés

Le Crédit agricole s'est imposé dans l'activité de banque à réseau, c'est un de ses atouts concurrentiels. Ses marchés traditionnels sont les agriculteurs et les particuliers. Dans les années quatre-vingt, les différents mouvements de déréglementation l'ont conduit à s'adapter. Il a abordé de nouveaux marchés, les professionnels et les petites et moyennes entreprises.

Le marché des particuliers s'est développé avec le processus de «banca-risation» des Français et la multiplication des agences de proximité. L'ensemble des banques en a bénéficié. Avec la fin de ce processus, ce marché devient un enjeu fondamental. C'est un domaine où les banques auront de plus en plus à affronter la concurrence d'autres branches d'activités. C'est le domaine d'élection de la concurrence inter-sectorielle. Chaque établissement ne pourra garder sa part de marchés et, mieux, la développer qu'en fidélisant sa clientèle et en accroissant ses prestations.

Ce qui signifie une meilleure connaissance de ce marché, du comportement des clientèles, un effort d'adaptation des produits dans la perspective de l'harmonisation du couple produits-marchés.

Avec la perte de sa position monopolistique sur le marché de l'agriculture, le Crédit agricole a à reconsidérer ce marché dans un espace concurrentiel c'est-à-dire comme les autres marchés. L'agriculture est de moins en moins familiale et de plus en plus une entreprise : les agriculteurs deviennent des «agri-managers».

Ce qui signifie que ce marché est à approcher en banquier d'entreprise au risque de le perdre. Il est probable qu'à cinq ou dix ans au plus, les agriculteurs deviendront un segment, pour les exploitants agricoles, du marché des professionnels, pour les «agri-managers», du marché des entreprises. Le risque n'est plus administré mais un risque à analyser et à maîtriser. Le banquier de l'agriculture traditionnellement spécialiste des réglementations doit devenir un commercial.

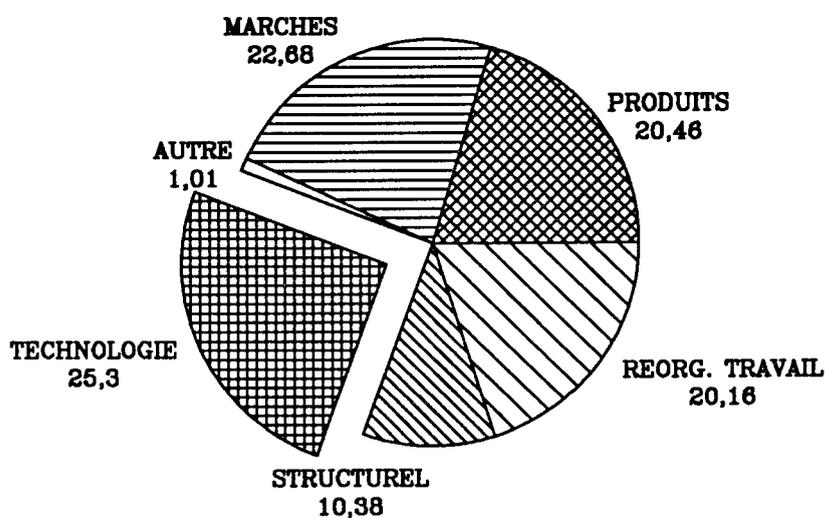
Le marché des professionnels et des entreprises est le plus récemment investi par le Crédit agricole, notamment celui des entreprises. La conquête de ce marché a correspondu à la perte progressive de son monopole sur celui de l'agriculture.

Ce qui signifie qu'un développement offensif sur ce marché implique de créer toute une filière à la fois fonctionnelle et professionnelle tournée vers les PME et dans les meilleurs des cas d'en renforcer les développements qui ne sont encore aujourd'hui le plus souvent qu'embryonnaires.

■ Une diversification affirmée dans l'assurance

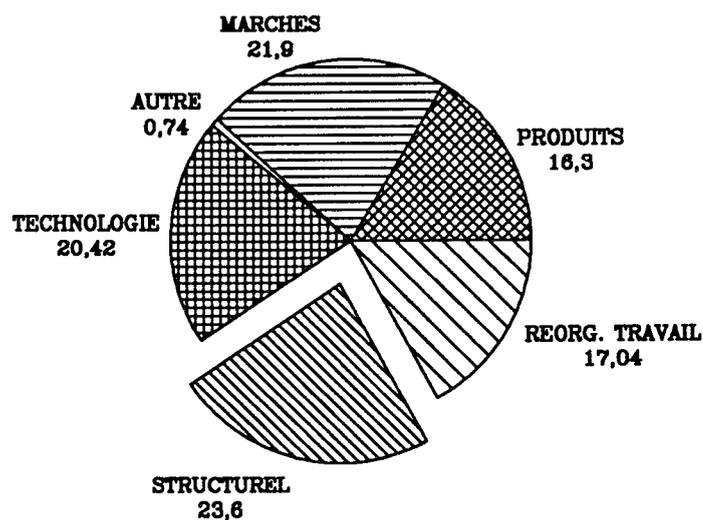
Dans une banque, la diversification des activités est plus aisée et profitable lorsqu'elle se centre sur les activités et les métiers qu'elle sait faire. La diversification vers l'assurance s'organise dans cette logique. La banque est toujours à la recherche de nouvelles sources de profit et l'assurance est un secteur où les marges sont encore possibles.

Schéma 1
Importance relative des facteurs d'évolution
des emplois dans le passé (1)



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Schéma 2
Importance relative des facteurs d'évolution
des emplois dans le futur (1)



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

(1) Ces schémas ont été élaborés à partir du traitement d'un questionnaire envoyé aux caisses où il était demandé de ranger les différents facteurs d'évolution des emplois par ordre d'importance dans le passé puis dans le futur. Ces schémas rendent compte du score de chacun des facteurs.

Par ailleurs, l'existence d'un réseau commercial est un atout important dans ce type de diversification. C'est pourquoi, fort de ses succès dans une première diversification dans l'assurance-vie, le Crédit agricole réaffirme sa politique de diversification dans l'assurance, cette fois-ci avec l'IARD.

Si cette nouvelle diversification avec l'IARD s'appuie sur des opportunités indubitables, elle comporte aussi maintes difficultés notamment dans la maîtrise des risques et la gestion des "sinistres". Ce qui signifie que cette diversification implique un défi important dans le développement de métiers nouveaux au Crédit agricole et tout particulièrement dans l'activité sinistres qui réfère aux métiers les plus qualifiés de l'assurance. C'est un point crucial car la concurrence s'exercera selon la célérité et la qualité dans le règlement des sinistres.

■ La poursuite élargie du développement international

Les banques ont accompagné la mondialisation de l'économie à la fin des années soixante et dans le courant de la décennie soixante-dix en développant leurs réseaux internationaux. Venu plus tardivement que les autres sur la scène internationale, à la fin des années soixante-dix, le Crédit agricole a cherché à rattraper son retard dans les années quatre-vingt. Il est aujourd'hui présent sur les principales places financières et commerciales mondiales.

Il se propose de poursuivre de manière élargie son développement international tout particulièrement en Europe en s'appuyant sur son savoir-faire dans la distribution de produits et services bancaires et de marchés de capitaux afin de se donner une dimension européenne et mondiale non seulement par la taille mais aussi par les marchés.

La croissance des échanges commerciaux internationaux a entraîné une forte tendance à la progression de l'emploi dans ces activités, cette progression devrait toutefois se ralentir au-delà de 1992, le marché unique gommant une part des distinctions actuelles entre le national et l'international. En revanche l'extension des activités de *Retail banking* vers certains pays européens nécessitera d'exporter les capacités d'expertise du marché des particuliers des Caisses régionales.

2.2. Les moyens de la stratégie : des réorganisations structurelles et fonctionnelles

Ces objectifs de développement impliquent une industrialisation de la production dans une stratégie où l'avantage concurrentiel réside dans la maîtrise des coûts et une différenciation de l'offre de façon à répondre aux besoins de chacune des clientèles, ce qui nécessite la mise en oeuvre de technologies appropriées requérant de lourds investissements.

Le contexte concurrentiel actuel conduit les banques à investir leurs compétences au plus près des clientèles. La proximité de la clientèle est en effet d'autant plus déterminante que le service offert est complexe et/ou personnalisé. La proximité non seulement par le réseau de distribution mais aussi par les lieux de décision est un atout considérable, d'où les préoccupations et les pratiques actuelles de décentralisation et de régionalisation des grands établissements de crédit. Elles tendent à l'institution d'un partage des décisions centralisées relatives aux orientations générales de l'entreprise et décentralisées relatives à la gestion

courante. Les objectifs en matière de production, gestion et commercialisation sont définis au centre, ils sont affinés et aménagés à des niveaux décentralisés en vue de leur application. Les services communs aux uns et aux autres sont regroupés afin de permettre des économies d'échelle. Dans ce renouvellement des rapports entre le centre et la périphérie, l'un et l'autre se renforcent simultanément.

■ La réaffirmation d'une organisation décentralisée : atouts et handicaps

Outre leur finalité, une des particularités des groupes coopératifs réside dans leur organisation décentralisée, atout aujourd'hui essentiel pour les relations de proximité avec la clientèle. Elle permet une capillarité avec les marchés, leur micro-connaissance, d'anticiper leurs changements et d'y apporter des réponses rapides et appropriées. Cette organisation fortement décentralisée risque aussi aujourd'hui de constituer un handicap. Dans les Caisses, la multiplicité des opérations de traitement transversales ne nécessitant pas la proximité du lieu de décision et les investissements technologiques lourds requis par les évolutions engagées en matière de redéploiement des activités sur les marchés constituent un surcoût pour chacune d'elles.

Le développement rapide et croissant de certaines Caisses les portent à absorber les activités telles celles de trésorerie, des marchés de capitaux et internationales, dévolues à la banque centrale du groupe, la CNCA. Dans le contexte concurrentiel actuel, chaque Caisse tout en respectant son périmètre de compétence risque d'être portée à défendre sa propre stratégie au détriment de la cohérence de l'ensemble.

Les handicaps d'une organisation fortement décentralisée sont multiples d'ordre tant financier que politique. Ils suscitent des solutions en termes d'économies d'échelle d'une part et d'autre part d'affermissement d'une logique de Groupe.

Le Crédit agricole réaffirme la décentralisation comme option fondamentale d'organisation qui repose sur la répartition des pouvoirs et des missions entre les Caisses régionales et le Groupe central - la FNCA et la CNCA. Il réaffirme la prééminence de la composante régionale de ses structures avec l'évolution des Caisses vers des banques multi-marchés et multi-services afin de renforcer leur capacité et responsabilité financières ainsi que leur autonomie d'entreprise. Elles sont appelées à devenir des banques régionales de plein exercice (BRPE), c'est-à-dire des banques de structure financière et de rentabilité satisfaisantes sur des marchés de taille suffisante.

Maintenir les atouts de la décentralisation tout en palliant ses handicaps appelle au choix d'une solution organisationnelle médiane.

■ La solution médiane : le renforcement des centres et des périphéries

Dans la logique, commune au secteur bancaire, du renouvellement des relations entre le centre et la périphérie, l'évolution structurelle du Crédit agricole peut être comprise comme un renforcement non pas du centre et de la périphérie, mais des centres et des périphéries, distinction propre à une organisation décentralisée. Cette organisation peut être figurée par des cercles concentriques : le Groupe central devient le centre des centres. Cette perspective d'organisation signifie un repositionnement des différentes entités du groupe et de leurs

relations. Le Groupe central - la CNCA et la FNCA - est amené à renforcer ses activités d'appui et d'assistance aux Caisses régionales.

Dans ce mouvement de restructuration, ce sont les Caisses qui sont appelées aux plus fortes transformations. Leur perspective d'évolution vers des BRPE implique des regroupements de moyens pour exploiter un marché ou développer une activité, voire des fusions de Caisses qui sont les formes les plus achevées de ces rapprochements. Le concept de BRPE est un concept facile à énoncer, plus difficile à mettre en pratique. Il implique que chaque Caisse selon sa situation du moment et par rapport aux objectifs généraux du Crédit agricole définisse sa stratégie afin de parvenir à cette dimension.

Bien que le Crédit agricole jouisse depuis toujours d'une structure fortement décentralisée, les regroupements de moyens ne sont pas des innovations organisationnelles récentes. Lieux de concentration d'activités communes aux Caisses, constitués afin de faire des économies d'échelle, les Services centraux titres (SCT) ont été les premiers de ces regroupements à la fin des années cinquante. Créés, comme leur appellation l'indique, à l'origine pour la conservation des titres, ils réalisent aujourd'hui les traitements liés aux activités financières et d'assurance. Les centres informatiques communs (CIC) ont été les seconds de ces regroupements dans les années quatre-vingt. Ils sont nés de la nécessité des Caisses d'unir leurs moyens pour faire face aux lourds investissements technologiques requis par l'évolution de leurs activités sur les marchés. Ces regroupements de moyens sont toujours restés de taille modeste et n'ont pas constitué de concentration d'effectifs en masse.

A ces regroupements formels et formalisés, s'adjoignent des regroupements ad hoc entre Caisses sur une activité particulière (la segmentation des marchés) ou une réflexion commune (le développement inter-régional) qui constitue un maillage entre Caisses indépendantes du point de vue statutaire, juridique et économique au sein du Groupe.

Les regroupements de moyens pour éviter ou au contraire accélérer les fusions, d'alliance et d'union entre deux Caisses pour se consolider mutuellement préalablement à une fusion avec une troisième constitue l'actuel processus de restructuration du Crédit agricole. A travers des pratiques fortement contrastées, liées à la situation particulière de chaque Caisse, à sa culture et aux enjeux de pouvoir personnel, émerge l'image du groupe à multi-centres par renforcement des centres et des périphéries.

Cette perspective de restructuration implique, au siège des BRPE, un renforcement des fonctions de pilotage avec la gestion de trésorerie, le contrôle de gestion, la planification, la communication et l'organisation.

2.3. La dynamique actuelle et prochaine du Crédit agricole : continuité et rupture avec le passé

Le Crédit agricole comme les autres banques dans leur ensemble sont des entreprises en changement depuis deux décennies. Au cours de mutations successives, elles ont défini leurs stratégies et leurs conditions de mise en oeuvre en jouant sur différents facteurs - les modes d'organisation structurelle et du travail, l'approche des marchés et le développement des activités, les technologies - c'est-à-dire en leur assignant leurs places et rôles respectifs dans une dynamique. Ce qui varie d'une banque à l'autre et dans une même entreprise selon

les moments, c'est l'importance relative des facteurs les uns par rapport aux autres, la prééminence de l'un d'entre eux.

La dynamique actuelle et prochaine du Crédit agricole est à la fois en continuité et en rupture avec le passé (cf. schémas 1 et 2).

■ La primauté des systèmes informatiques des informaticiens

Hier, le facteur technologique primait. L'informatisation a constitué le fer de lance de maintes mutations structurelles, organisationnelles et de gestion. Elle a été le moyen de production de masse des services financiers, c'est-à-dire d'entreprises de traitement d'une matière première immatérielle, l'information. Elle a permis des gains de productivité dans une logique de substitution du capital au travail. Aujourd'hui, elle a toujours ces mêmes effets et demain elle les aura encore, mais sa place et son rôle dans les mutations passées comme les futures sont à relativiser en relation avec d'autres facteurs de dynamique. La technologie est un moyen parmi d'autres et combiné avec eux pour réaliser des objectifs.

Contrairement à ce que certains ont pensé et prévu dans le courant des années soixante-dix, le développement accru de l'informatisation n'a pas conduit à la transformation des employés de banque 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 bancaire.

■ La primauté des systèmes d'information des utilisateurs

Les nouvelles technologies de l'information ont été le soutien logistique de la personnalisation des produits pour sortir de la banalisation du marché de masse et concourir dans le développement concurrentiel. Elles ont sous-tendu la déTaylorisation du travail, c'est-à-dire la déspecialisation des emplois pour flexibiliser les personnels, les rendre plus aptes à s'adapter aux toujours nouvelles conditions d'activité en réponse à un environnement de plus en plus instable.

Dès aujourd'hui et encore plus demain, elles seront à nouveau un soutien logistique pour la segmentation des marchés et l'harmonisation du couple produits-marchés afin de capter au mieux les clientèles et soutiendront le travail des spécialistes d'un marché ou d'une activité avec l'assistance de systèmes d'information appropriés et des systèmes experts.

La technologie est intimement liée aux évolutions des organisations du travail et, par là, à la formation des emplois, mais les unes comme les autres sont des moyens concourants aux objectifs de développement que se fixent les entreprises. Il n'y a pas de déterminisme technologique en soi, ce qui ne nie pas l'importance de ce facteur, mais combiné avec d'autres dans un développement.

■ **Les restructurations : le maillage d'une logique de réseau et d'une logique de Groupe**

Les dynamiques des banques dans leur ensemble en termes de marchés et de produits, de technologie et de réorganisation du travail sont relativement proches les unes des autres. Ce qui varie des unes aux autres, c'est la maîtrise de cette dynamique.

Dès aujourd'hui, et encore plus dans les prochaines années, les réorganisations structurelles vont être les traits dominants de l'évolution du Crédit agricole ou ce qui va lui conférer encore une nouvelle fois une particularité dans le secteur bancaire. Au regard des mouvements de ses concurrents déjà engagés dans des mouvements de décentralisation relative pour les uns, de concentration et voire de centralisation pour les autres, trouvera-t-il la solution médiane lui garantissant le maintien de ses atouts et la résorption de ses handicaps ? Quoiqu'il en soit, les prochaines années seront marquées par ce mouvement, mais, là encore, si le facteur structurel devient prééminent, il est imbriqué avec les autres facteurs d'évolution référant aux produits et marchés, à la technologie et à la réorganisation du travail.

2.4. Les impératifs de la dynamique

L'important dans cette dynamique prochaine, c'est que, si les impacts sur les emplois et les qualifications des facteurs dominants dans le passé et reproduits de manière modulée dans l'avenir sont relativement connus et parfois en passe d'être maîtrisés, en revanche, les impacts du facteur structurel sont méconnus, voire non encore appréhendés. La reconnaissance des impacts des facteurs «classiques» réfère à une induction prospective basée sur les émergences actuelles. La reconnaissance des impacts du facteur structurel réfère beaucoup plus à l'imagination prospective guidée par les options stratégiques du Crédit agricole, les opportunités et les difficultés de leurs mises en oeuvre.

■ **La logique des marchés : référent des *front office* commerciaux**

Pour les réseaux commerciaux, les réorganisations actuelles, par différenciation des canaux de distribution selon une plus ou moins forte valeur ajoutée d'une offre de services plus ou moins sur mesure, constituent la ligne de force de la dynamique de cette «zone d'emplois». Ce qui implique une transformation profonde de ces emplois commerciaux et qualifications associées dans une logique d'adaptation aux nouvelles conditions d'approche des marchés. Cette transformation est déjà engagée par le Crédit agricole. C'est une zone d'emplois «éclairée».

De manière générale, ceci signifie pour l'ensemble des marchés, une filière fonctionnelle commerciale intégrée avec le *marketing*, l'ingénierie financière, le conseil et la vente. Ceci signifie encore le développement de spécialistes d'un marché ou d'un segment de marchés tant en agences pour les relations directes avec les clientèles qu'aux sièges pour assistance et appui aux réseaux commerciaux.

Le marché des entreprises est lucratif si on sait y gérer les risques et fidéliser la clientèle. Pour s'y développer, le Crédit agricole souffre de handicaps. Le premier réside dans sa culture pétrie de la notion de «service public» et peu empreinte des pratiques d'analyse-sélection-maîtrise du

risque inhérentes à la banque commerciale. Le second est lié au manque de spécialistes. Les postes sont souvent pourvus par le débauchage de la concurrence, ce qui peut conduire à des chocs de cultures peut-être plus néfastes que salutaires.

Les perspectives de développement sur ce marché sont un enjeu et un atout considérables et fondamentaux pour le Crédit agricole. Ce marché lui permet de réadosser ses activités sur un secteur productif évoluant dans un contexte régional. Les régions sont les domaines de compétences des Caisses, forces d'appui indubitables et indispensables pour accompagner le développement des PME, elles pourraient y devenir des acteurs économiques de premier plan. Un tel grand dessein nécessaire à un organisme mutualiste deviendrait le ressort de la transformation de la culture du Crédit agricole avec l'harmonisation résolument moderne d'une logique économique et d'une logique sociale, paraissant souvent encore aujourd'hui antagonistes, dans une nouvelle éthique. Le développement des régions dans la prochaine Europe devrait être porteur pour cette perspective.

Démarrant en 1990, les activités d'IARD vont être organisées sur le modèle des mutuelles sans intermédiaires. Outre la mise en place de la filiale IARD, avec une cellule centrale de conception des produits, des plans commerciaux et informatiques et de centralisation financière, du type «Prédica», la filiale d'assurance-vie, ces activités nécessiteront dans les Caisses régionales des technico-commerciaux pour l'animation du réseau et des souscripteurs pour les risques entreprises. En agence, l'organisation se fait de plus en plus par marchés. L'assurance va se couler dans ce moule. Les conseillers de clientèle auront à acquérir la capacité à discuter des problèmes d'assurance et à les proposer dans une offre globale. La gestion des sinistres réfère aux métiers les plus qualifiés de l'assurance nécessitant un long apprentissage, ce qui implique un subtil dosage de recrues externes et internes pendant plusieurs années.

Ces transformations requises sont dans leur majorité appréhendées par le Crédit agricole, certes non encore maîtrisées. C'est pour autant une «zone éclairée», les efforts d'adaptation s'y portent. L'ombre portée est celle des activités de *back office*, intégrées aux emplois commerciaux, externalisées en proximité aux sièges ou délocalisées dans des regroupements de moyens. La question est encore ouverte.

■ La logique du service et de la rentabilité : réfèrent des *back office* de proximité et délocalisés

Les sièges des Caisses constituent les zones d'emplois les plus touchées par les restructurations liées aux fusions et regroupements de moyens. Ce sont des «zones troubles». Si au *front office* les évolutions des fonctions commerciales dans une logique de filière intégrée avec le réseau et des fonctions de pilotage vers leur renforcement sont indubitables pour les prochaines années celles du *back office* quelles que soient les fonctions sont méconnues, c'est une «zone d'ombre».

Les banques dans leur ensemble ont accru, accroissent et vont encore accroître leurs efforts sur le renforcement des compétences au *front office*, tout particulièrement dans les réseaux, mais aussi dans les services centraux et aux sièges en appui aux commerciaux, jouant ce renforcement comme un atout concurrentiel.

Tout porte à penser que pour un meilleur service dans les meilleurs délais, l'enjeu fondamental sera le *back office*.

L'atout concurrentiel de demain sera aux entreprises qui auront (re)découvert «le grand oublié» de l'activité et de la profession bancaires.

Ce qui aujourd'hui, dans le mouvement de restructuration du Crédit agricole, pose la question des relations de proximité fonctionnelle et professionnelle entre *front* et *back office*, relance celle des regroupements de moyens. Là encore, ne serait-ce pas vers la recherche d'une solution médiane qu'il serait profitable de se tourner en distinguant le *back office* nécessairement de proximité, c'est-à-dire en rapports fonctionnels et professionnels spécifiques avec le *front office* et le «*back-back office*» délocalisé pour des activités transversales ne requérant pas une relation rapprochée. Quoiqu'il en soit des solutions organisationnelles retenues, les emplois de *back office* sont appelés à des transformations quantitatives et qualitatives mais dont le contenu réfère aux choix organisationnels qui seront faits.

3. LES EMPLOIS ET LES QUALIFICATIONS : DES TRANSFORMATIONS, DES ÉMERGENCES ET DES OBSOLESCENCES

D'une famille d'emplois à l'autre, c'est-à-dire d'un métier à l'autre, les évolutions quantitatives sont contrastées. Les évolutions qualitatives sont homogènes.

Toutes familles confondues, l'évolution prochaine des emplois et des qualifications (cf. tableau 5) est caractérisée par une obsolescence des emplois d'agents d'application (ADA), forte pour le premier niveau, moindre pour le second au profit des emplois de techniciens et d'animateurs d'unité (TAU). Dans ces catégories s'opère un relèvement vers les niveaux supérieurs ainsi qu'une transformation des contenus d'emplois vers une spécialité requérant des savoirs techniques de base permettant d'asseoir une orientation professionnelle bancaire. En revanche, les emplois de responsables de *management* sont marqués eux essentiellement par, soit un recentrage de leur activité, soit un renforcement de la position de leur fonction dans l'entreprise.

Les évolutions prochaines devraient conduire à l'émergence de *back office* d'accompagnement constitués de professionnels. En d'autres termes, quel que soit le domaine bancaire, les emplois de simple exécution sont appelés à l'obsolescence. Seule l'hypothèse de regroupements de moyens sur le modèle des «ateliers de saisie», c'est-à-dire l'usine «rétro» du tertiaire, permettraient à ces emplois de perdurer. En revanche, l'hypothèse d'une reconduction des regroupements de moyens actuels sur le modèle des SCT, avec leur multiplication pour ne pas risquer l'effet masse, conduirait à une évolution de ces emplois selon la tendance : moins d'exécution et plus de technicité et d'implication.

3.1. La famille commerciale

Elle a connu dans le passé une augmentation du volume de ses effectifs en liaison avec la croissance des parts de marchés et la diversification des produits. La situation actuelle où prime l'activité commerciale est le résultat de cette dynamique.

A l'avenir l'impact positif de cette croissance, si elle se maintient, sera pondéré par la restructuration tant du réseau commercial avec sa rationalisation (concentration des agences

et développement de «formes commerciales externalisées» telles que les libres-services bancaires et les prescripteurs) que des sièges avec les fusions entre Caisses régionales. Les fusions devraient conduire dans un premier temps à une décroissance des emplois commerciaux des sièges ou plutôt à leurs transferts vers les «échelons territoriaux», instances intermédiaires entre les sièges renforcés des Caisses fusionnées (les BRPE) et les réseaux. Les réseaux commerciaux seraient affectés par ce phénomène structurel dans un second temps excédant l'horizon donné à cinq ans de la prospective de ce CEP. La perspective d'un doublement des sièges par les échelons territoriaux ne serait pas à exclure.

Pour les cinq ans à venir, tout porte à prévoir une stabilisation des emplois commerciaux des sièges, c'est-à-dire les emplois d'assistance aux réseaux, et des réseaux, ou tout du moins une décélération de leur progression telle qu'elle a pu l'être jusqu'à aujourd'hui.

Du point de vue du contenu des emplois et donc des qualifications, ce qui apparaît le plus significatif et porteur de transformations, c'est la redistribution de ces emplois selon une différenciation par marchés et mieux par segments de clientèles et une intégration en filière fonctionnelle : *marketing*, ingénierie financière, conseil et vente.

Dans cette perspective, certains emplois commerciaux sont appelés plus que d'autres à des transformations.

Dans un contexte de rationalisation des points de vente, les emplois de chefs d'agence sont appelés à diminuer. Les adjoints ne subsisteront que dans les agences centrales. Ailleurs, ils seront remplacés par des techniciens administratifs. Les chefs d'agence sont appelés à devenir de véritables responsables de PME, donc des *managers* intégrant tous les paramètres de gestion à court et moyen terme : rentabilité des capitaux et des moyens mobilisés, maîtrise des risques demandant des compétences renforcées à l'égard de la clientèle entreprises, gestion des ressources humaines et choix organisationnels propres à développer les compétences et les motivations. Mais ces exigences doivent également intégrer la logique du Groupe et la recherche d'un compromis nécessaire entre la capacité d'autonomie, d'adaptation et d'innovation de l'agence et la prise en compte des axes de développement définis au siège.

Les emplois de chargés ou conseillers de clientèle par marchés ou segments de marchés sont appelés à un fort développement.

L'évolution vers l'emploi de chargé ou conseiller de clientèle particuliers est important en raison de la réorientation de l'ensemble des emplois des agences vers la vente et le conseil, la gestion d'un portefeuille. Cette évolution pose le problème de l'intégration des tâches administratives connexes et des frontières floues avec les activités d'assistance ou d'accueil de la clientèle qui persisteront, quel que puisse être le développement des libres-services bancaires dans les prochaines années.

Tout porte à prévoir le maintien d'un premier niveau d'emplois en agence du type «assistant clientèle» ou guichetier alliant deux profils, l'un à dominante commerciale pour l'accueil simple du client, l'autre à dominante administrative pour la saisie et le traitement des opérations. Les perspectives quantitatives des emplois à dominante administrative réfère, d'une part à la taille des agences, dès aujourd'hui ils sont maintenus dans les agences importantes, d'autre part et surtout, aux choix organisationnels qui seront faits entre un *back office* de proximité et un *back office* externalisé.

L'évolution des emplois commerciaux dans le réseau vers des chargés ou conseillers particuliers, professionnels ou entreprises est liée à la transformation des besoins toujours plus complexes des clientèles, toujours mieux informées et par là plus exigeantes, nécessitant une approche personnalisée si l'on cherche à les capter et surtout à les fidéliser.

Tableau 5
Tendances d'évolution des emplois et des qualifications

Famille	Traits dominants
Commerciale Siège (+ Conseiller financier)	Reconduction des niveaux de qualification Intégration, fonctions en filière : <i>marketing</i> , ingénierie financière, conseil et vente Renforcement des activités d'expertise et d'assistance au réseau → Les « experts »
Commerciale Réseau	Élévation des niveaux de qualification dans leur ensemble Développement des emplois de chargés-conseillers par segments de marchés (avec intégration de l'analyse des risques) Hiérarchisation des emplois par marchés : particuliers, professionnels, entreprises → Les « spécialistes » Redéfinition subséquente de l'emploi de chef d'agence et en relation avec la différenciation forte des types d'agence
Bancaire Administration (+ organisateur)	Maintien des niveaux de qualification les plus élevés Élévation des niveaux les plus bas Renforcement fonctions de pilotage Interdépendance plus forte avec les fonctions opérationnelles → Les « spécialistes généralistes » (vue d'ensemble) Développement d'un <i>back office</i> d'assistance → Les « professionnels » Redéfinition du contenu d'emplois des « managers » Réémergence fonction organisation Émergence fonction communication interne en liaison avec communication externe
Informatique	Maintien des niveaux de qualification les plus élevés Élévation des niveaux les plus bas Repositionnement de la fonction dans un rôle de logistique Dépérissement des emplois d'exploitation en liaison avec son automatisation, recentrage sur les réseaux Renforcement de l'orientation bancaire des emplois d'études → Les « spécialistes double compétence » Renforcement de la mise à disposition des utilisateurs → Les « professionnels » Émergence fonction réseau (conception, gestion, contrôle) Émergence fonction base de données Renforcement fonction info-centre

Au regard de la structure actuelle des emplois dans le réseau, cette perspective signifie un glissement vers le haut des premiers niveaux de qualification.

Pour autant, ce relèvement des niveaux de qualification requis doit être pondéré par le fait que ces nouvelles activités seront fortement assistées par l'appui à la fois des outils informatiques (techniques de *scoring* évoluant vers les systèmes experts) et des experts des sièges.

Aux sièges, l'évolution envisagée conduit essentiellement à une transformation de la perspective des activités dans une logique d'assistance au réseau commercial, aux chargés ou conseillers de clientèles. Les emplois commerciaux des sièges et tout particulièrement les conseillers privés et financiers (le conseiller financier est aujourd'hui classé dans la famille bancaire, selon

l'hypothèse retenue, il devrait rejoindre la famille commerciale dans la logique d'une filière commerciale intégrée) sont appelés à adjoindre à leurs activités d'expertise actuelles celles de prestations de services auprès des réseaux. Ce qui implique que ces activités s'appuient sur des compétences techniques à base de savoirs spécifiques à chacune de ces fonctions et requièrent de plus des capacités de communication et de négociation.

L'emploi de conseiller financier est éminemment stratégique pour assurer la réalisation des objectifs de développement du Crédit agricole sur le marché des entreprises.

3.2. Les familles administrative et bancaire

Elles ont des évolutions fortement similaires où apparaît un contraste très fort entre l'obsolescence des emplois de bas niveaux de qualification et l'émergence ou le renforcement des emplois des plus hauts niveaux qui deviennent éminemment stratégiques. Dans ces familles se pose là encore la question du *back office*, ceci pour les emplois d'agents administratifs des techniques bancaires (AATB), d'agents administratifs très qualifiés (AATQ) et d'agents administratifs (AA).

Pour ces derniers emplois tant bancaires qu'administratifs, les évolutions passées ont été marquées par le développement de l'automatisation, une réorganisation du travail et dans une plus faible mesure par des regroupements de moyens.

Pour le futur, les effets quantitatifs négatifs de ces facteurs de dynamique persistent et se cumulent avec ceux des restructurations actuelles ou en vue. Par ailleurs, si par le passé, les emplois bancaires, quel que soit le niveau mais surtout ceux de techniciens, ont été portés par la croissance des parts de marchés et surtout la complexification des produits, il en va différemment dans le futur avec l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information dans des activités requérant une haute technicité. Ainsi selon ce développement, les activités liées aux crédits peuvent être décentralisées en agences, l'analyse du risque étant intégrée aux logiciels.

Pour le *back office*, quoi qu'il en soit de la solution retenue, proximité ou délocalisation, compte tenu du développement de l'automatisation et de la réorganisation du travail, il est raisonnable de prévoir la poursuite de la diminution des emplois. En revanche, le volume de cette déperdition et son rythme seront intimement liés aux choix organisationnels.

Par ailleurs, la transformation du contenu de ces emplois et donc la qualification associée, sera très liée aux solutions retenues. Le *back office* de proximité requiert de plus hauts niveaux de qualification avec une orientation des activités vers la qualité du service à la clientèle dans de meilleurs délais et la gestion des systèmes d'information. Il nécessite aussi des compétences proches de celles du *front office* pour des relations fonctionnelles et professionnelles étroites.

Le *back office* délocalisé, regroupant des activités transversales à différents *front office*, peut permettre le maintien d'emplois de plus bas niveaux de qualification, indifférenciés du point de vue de la spécialité technique - polyvalents - et aussi très spécialisés dans la réalisation de tâches parcellisées. Le «*back-back office*» permet le maintien ou le retour à des organisations tayloriennes.

Pour l'ensemble des emplois d'encadrement des *back office*, la transformation se fait, d'une part, avec l'utilisation et la maîtrise des outils informatiques et des systèmes d'information, d'autre part et surtout, avec l'animation et la dynamisation d'équipes dans un nouveau mode de fonctionnement, de coopération et de communication : de manière verticale (faire passer les objectifs définis par les directions) et horizontale (réaliser ces objectifs avec ses subordonnés ce qui est radicalement différent de faire exécuter une tâche).

Les fonctions de pilotage sont appelées à se renforcer. Il en est ainsi pour les fonctions de trésorerie, de planification, de contrôle de gestion, personnel et formation, communication externe et interne. Si ce renforcement ne signifie pas une élévation du niveau de qualification des emplois y afférent, il implique cependant une transformation du contenu des emplois, c'est-à-dire des compétences requises, par un repositionnement dans l'ensemble fonctionnel, une forte imbrication des fonctions entre elles et de manière générale une plus forte intégration à la stratégie de l'entreprise.

Le trésorier et le contrôleur de gestion sont appelés à travailler en étroites relations pour synthétiser et communiquer l'information. Dans les Caisses, l'émergence ou le renforcement de ces fonctions appellent là encore à un renforcement d'un *back office* de proximité avec des techniciens aptes non seulement à utiliser les outils informatiques mais aussi à gérer les systèmes d'information.

Les responsables du personnel et de la formation sont appelés à exercer des fonctions plus larges que par le passé et surtout axées sur des activités moins administratives et plus opérationnelles, fonctions non seulement élargies mais aussi plus intégrées au développement de l'entreprise. L'évolution de ces fonctions va de pair avec l'émergence d'une fonction communication interne comme outil *marketing* de la politique sociale. Cette fonction devrait se développer en relation avec la fonction communication externe non seulement en raison d'économie d'échelle pour la logistique nécessaire mais surtout pour qu'il y ait une très forte symbiose entre les messages transmis dedans et hors les murs de l'entreprise. Un *hiatus* entre les deux serait préjudiciable au climat social et dommageable pour chacun.

L'ensemble des fonctions requiert un *back office* d'assistance avec des emplois de techniciens.

3.3. La famille informatique

Les emplois d'informaticiens ont été en croissance, dans le passé, avec néanmoins des impacts négatifs par le phénomène de regroupement de moyens. Dans l'avenir, ces impacts se renforcent avec les restructurations prochaines et se conjuguent à ceux du développement technologique.

En informatique, il faut différencier deux ou même trois sous-familles : études, système, exploitation. Toutefois, les restructurations, qu'il s'agisse d'une externalisation radicale des activités avec le recours direct aux constructeurs et aux sociétés de services, ou limitée avec les regroupements des moyens sous des formes diverses, ont un impact négatif du point de vue quantitatif pour l'ensemble.

Les emplois d'exploitation subissent les effets négatifs de leur propre automatisation et du développement généralisé du télétraitement chez les utilisateurs - obsolescence des emplois d'opérateurs et d'agents techniques d'exploitation - au profit des emplois afférent au système

qui se renforcent avec les activités d'optimisation et de métrologie renforcement des emplois d'ingénieurs-système et d'analystes d'exploitation. Avec le développement du génie logiciel permettant des gains de productivité dans la réalisation des programmes et l'achat de progiciels, les emplois de techniciens d'études sont aussi largement touchés de manière négative.

Dans la famille informatique, tout porte à prévoir une décroissance, plus massive et déjà plus largement engagée en exploitation, qui devrait être plus faible et surtout plus lente pour les études. Quoiqu'il en soit des différenciations internes, l'ensemble des emplois informatiques est en profonde transformation qualitative.

Aux études, l'activité de l'analyste de développement est appelée à se recentrer sur l'adaptation des progiciels et les relations avec les utilisateurs, celle du responsable de domaine à une spécialisation accrue, requérant pour l'un et l'autre, une connaissance optimale des diverses activités bancaires et des capacités de communication et de négociation.

A l'exploitation, le recentrage se porte sur les réseaux pour leur gestion et leur contrôle avec le développement prépondérant des télécommunications actuellement et à l'avenir, une des dernières étapes en date, longtemps attendue de l'informatisation. Ce développement appelle au renforcement des activités liées à la conception des architectures de réseaux et à la sécurité.

La recherche d'homogénéisation des systèmes d'information, leur mise en oeuvre et leur maintenance conduisent à l'émergence d'emplois pour la conception et la gestion des bases de données, nécessitant la connaissance et l'expérience tant des activités bancaires que des techniques informatiques, des capacités en créativité et des qualités de rigueur.

Le repositionnement de l'informatique comme soutien logistique aux utilisateurs appelle à des emplois d'assistance du type «info-centre». Là encore, sont requises tant des connaissances dans le domaine bancaire qu'informatique et des capacités relationnelles fortes pour un dialogue fructueux avec des interlocuteurs divers. Ce sont là des emplois de type «facilitateur».

Dans ce repositionnement général de la fonction informatique et en liaison avec les évolutions de structure des Caisses régionales, la fonction organisation est amenée à être renforcée. Pendant longtemps, phagocytée par les informaticiens, elle réémerge transformée. L'organisateur est appelé à élaborer et à accompagner le processus de restructuration des Caisses et de leurs relations fonctionnelles avec les différentes entités nouvelles et d'impulser des réformes dans les modes d'organisation du travail en y intégrant les outils et les moyens que deviennent respectivement les matériels informatiques et les systèmes d'information. Cette fonction requiert une solide formation générale à base plus de gestion que d'informatique et des compétences en communication-négociation liées à son aspect renouvelé de prestataire de services intégré en relation étroite avec les organes de direction.

Les transformations des emplois et des qualifications émergentes actuellement ou encore que virtuelles, appellent à une importante adaptation des ressources humaines. Pour le faire, un préalable est nécessaire : l'analyse des ressources existantes.

4. LES RESSOURCES HUMAINES : DES CONVERGENCES ET DES DIFFÉRENCES

Les ressources existantes sont en adéquation avec les grands profils de compétences requises par les emplois jusqu'à aujourd'hui. Ce qui témoigne de la pertinence des choix de recrutement, d'orientation ou d'affectation faits dans le passé. Les commerciaux ont plus de compétences relationnelles que les autres, les administratifs plus de qualités d'organisation, les spécialistes experts plus de capacités d'analyse et de raisonnement, etc. Dans le même ordre d'idées, on constate que les niveaux de compétences sociales, relationnelles et intellectuelles croissent avec les niveaux de qualification, ce qui valide la classification actuelle. Ces remarques concernent bien entendu les tendances moyennes des groupes étudiés dans leur ensemble, et pas nécessairement les personnels considérés individuellement.

Ce premier constat permet de se situer de façon prospective et dynamique par rapport aux évolutions nécessaires.

4.1. Les convergences

■ Les valeurs communes : le sens du collectif, de l'organisation et du concret

Les atouts du Crédit agricole tiennent aussi de ce qu'il est traversé par des valeurs communes, dont un certain sens du groupe, des autres ou du travail commun, qui se traduit par l'existence, dans tous les groupes d'emploi, de capacités coopératives et d'échange. Le *consensus*, le climat, les relations sont valorisés. La culture et l'histoire, l'organisation ne privilégient pas l'émergence de comportements très individualistes. L'autonomie et l'indépendance des personnels sont modérées, les décisions collectives sont acceptées.

Une autre valeur partagée au Crédit agricole est l'exigence de rigueur et de fiabilité dans la réalisation du travail, qui se traduit par un degré de réalisme important, une capacité d'application, un développement des qualités d'organisation et une volonté de finaliser ce qui est entrepris.

■ Les besoins de formation ressentis : spécialité et technicité

Ce qui signifie aussi une exigence de compétence qui va se marquer par des besoins de formation et en particulier de formation technique. Ceux-ci sont en effet le plus souvent importants, dans des domaines variés, et témoignent à la fois d'une visibilité des évolutions des connaissances ou compétences requises, d'une augmentation de la complexité des emplois qui mettent en jeu des capacités de nature différente, d'une valorisation partagée de la technicité voire de la spécialisation, et d'une crainte de ne pas être à la hauteur des exigences de demain.

Ces besoins de formation technique viennent quelquefois rassurer certaines anxiétés ; c'est ainsi qu'ils sont plus marqués chez les collaborateurs qui ont de moindres compétences

relationnelles et qui souhaitent sans doute relayer ce manque d'aisance par un professionnalisme accru.

La perception commune est que les spécialisations ou les technicités seront de plus en plus nécessaires pour occuper une place reconnue dans l'entreprise, et face aux exigences du marché, et le sentiment de ne pas maîtriser suffisamment des savoirs et des savoir-faire est largement répandu.

■ Les désirs exprimés : une relation ambiguë avec les besoins

De la même façon qu'il y a d'importants besoins de formation, les désirs de se former sont souvent nombreux. La rencontre des deux est l'indice de potentiels de développement qui existent largement au Crédit agricole.

Une grande partie des personnels est au moins prête à acquérir les connaissances nécessaires jusqu'à décider à suivre des stages de formation ou des cours, pour acquérir les compétences identifiées comme requises.

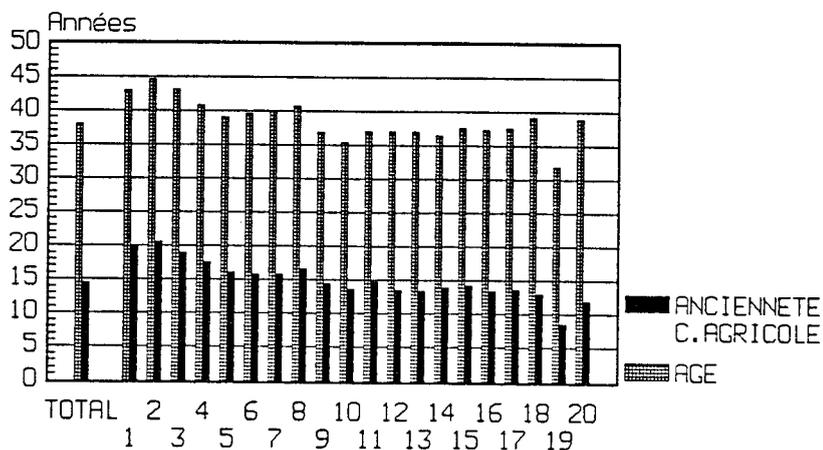
Toutefois, il existe souvent des décalages entre ces besoins et ces désirs, soit parce que certaines acquisitions qui font l'unanimité «raisonnable» ne sont pas nécessairement attractives ou motivantes, et c'est le cas des outils informatiques par exemple, soit parce que ce ne sont pas les mêmes qui éprouvent les besoins et qui expriment les désirs. Mais aussi l'adéquation correcte des besoins et des désirs suppose que l'on se soit approprié les informations clarifiantes sur les évolutions des exigences des emplois, que l'on puisse se projeter avec confiance vers une formation dont on aurait saisi les enjeux et entrevu les avantages et bénéfices, et tous les groupes d'emplois ne se situent pas de la même façon de ce point de vue.

■ La nécessité commune : l'information

Ce qui amène à réfléchir sur le poids important de l'information au Crédit agricole. Parmi les vingt-cinq connaissances ou compétences proposées aux choix des personnels pour situer besoins et désirs, la très grande majorité identifie comme manque les connaissances relatives au fonctionnement de la Caisse régionale et du groupe CAM et à l'environnement général et économique, ce qui signifie un besoin très partagé de mieux connaître tout ce qui est de l'ordre de l'identité d'une Caisse régionale, de sa stratégie (cf. schéma 4).

Ce besoin d'information est la marque d'une difficulté partagée à imaginer clairement l'avenir et les évolutions prévisibles et d'une volonté de mieux connaître les facteurs-clés des changements et les circuits et lieux de décisions.

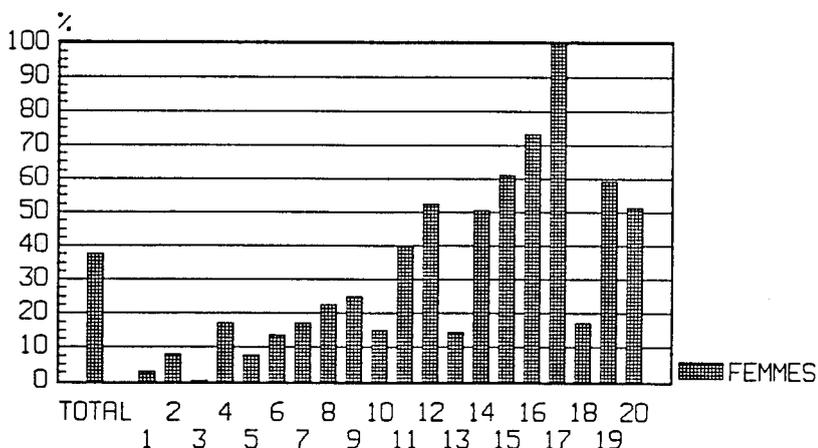
Schéma 3
Age et ancienneté - Comparaison inter-groupes -



N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Schéma 4
Sexe - Comparaison inter-groupes -



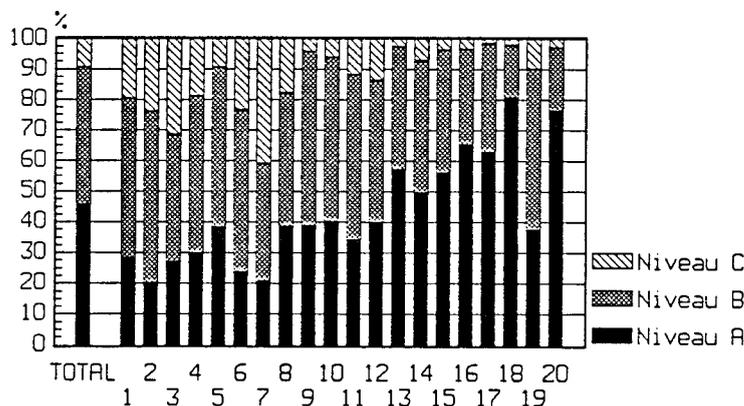
N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Groupes :

1 -Chefs d'agence 2 -Management bancaire 3 -Management administratif 4 -Management informatique 5 -Encadrement commercial 6 -Spécialistes conseil/crédit 7 -Spécialistes marchés/finances 8 -Spécialistes administratifs et bancaires 9 -Analystes informatiques 10 -Vendeurs-techniciens 11 -Techniciens crédit 12 -Techniciens spécialistes et animateurs d'unités 13 -Techniciens informatiques 14 -A. C. Q./A. C. T. Q. 15 -A. A. T. B. 16 -A. A. T. Q. 17 -Secrétaires d'unités 18 -A. T. T. Q. 19 -Agents commerciaux 20 -Agents administratifs et techniques

Schéma 5
Niveaux de formation - Comparaison inter-groupes -

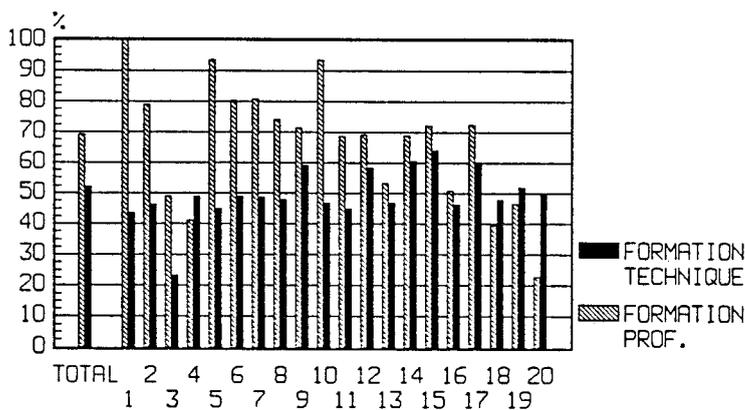


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de banque, Certificat du CETCA1.
 Niveau B : BAC, BAC+2 ; BAC Technique, BTS, DUT ; Brevet de banque, Brevet du CETCA2.
 Niveau C : > BAC+2 ; ITB, Certificat d'études supérieures bancaires.

N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Schéma 6
Formation technique et professionnelle - Comparaison inter-groupes -



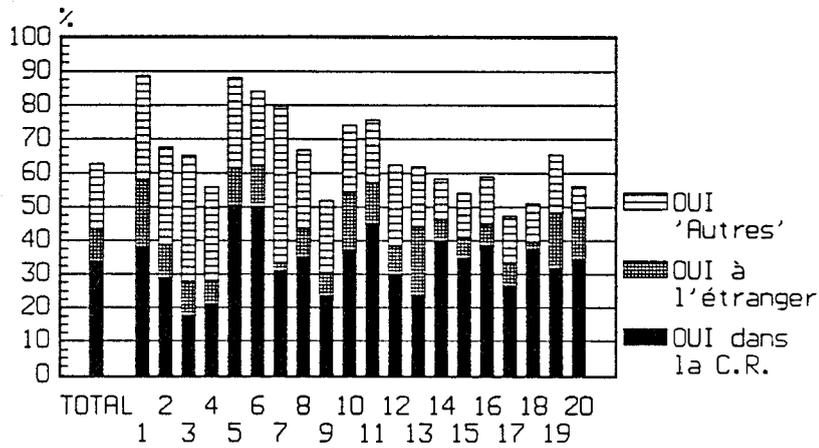
N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Groupes :

1 -Chefs d'agence 2 -Management bancaire 3 -Management administratif 4 -Management informatique 5 -Encadrement commercial 6 -Spécialistes conseil/crédit 7 -Spécialistes marchés/finances 8 -Spécialistes administratifs et bancaires 9 -Analystes informatiques 10 -Vendeurs-techniciens 11 -Techniciens crédit 12 -Techniciens spécialistes et animateurs d'unités 13 -Techniciens informatiques 14 -A. C. Q./A. C. T. Q. 15 -A. A. T. B. 16 -A. A. T. Q. 17 -Secrétaires d'unités 18 -A. T. T. Q. 19 -Agents commerciaux 20 -Agents administratifs et techniques

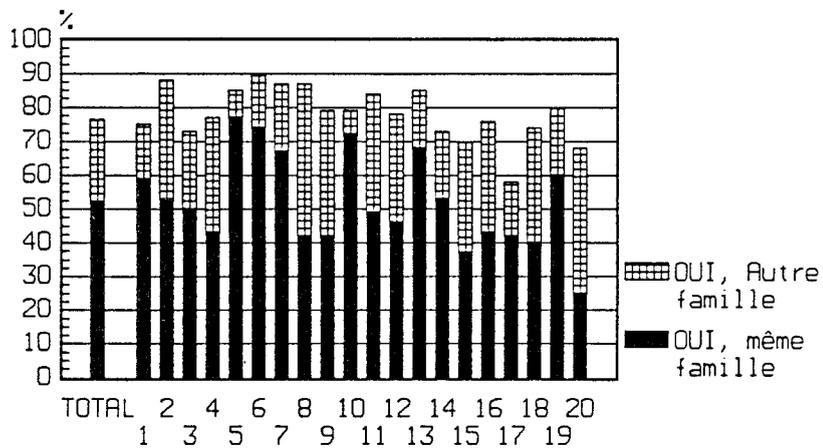
Schéma 7
Mobilité géographique - Comparaison inter-groupes -



N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Schéma 8
Mobilité fonctionnelle - Comparaison inter-groupes -



N = 1654 agents

Source : Enquête SHE au Crédit agricole

Groupes :

1 -Chefs d'agence 2 -Management bancaire 3 -Management administratif 4 -Management informatique 5 -Encadrement commercial 6 -Spécialistes conseil/crédit 7 -Spécialistes marchés/finances 8 -Spécialistes administratifs et bancaires 9 -Analystes informatiques 10 -Vendeurs-techniciens 11 -Techniciens crédit 12 -Techniciens spécialistes et animateurs d'unités 13 -Techniciens informatiques 14 -A. C. Q./A. C. T. Q. 15 -A. A. T. B. 16 -A. A. T. Q. 17 -Secrétaires d'unités 18 -A. T. T. Q. 19 -Agents commerciaux 20 -Agents administratifs et techniques

4.2. Les différences

Au-delà des emplois et de la spécificité des qualifications, trois grandes lignes de césure partagent ainsi les populations : les plus anciens et les plus jeunes, les commerciaux et les non-commerciaux, les spécialistes et techniciens et les non-spécialistes.

Les collaborateurs plus «jeunes» c'est-à-dire ayant moins de quarante ans, selon les moyennes d'âge des groupes, sont d'un niveau général de formation initiale nettement supérieur - on relève d'ailleurs ici la tendance des dernières années à élever le niveau des recrutements - ; ils ont une attitude ouverte vis-à-vis de la mobilité géographique comme fonctionnelle, des désirs de développement et de formation technique importants et un ensemble de compétences relationnelles, intellectuelles et sociales souvent affirmées. Leur implication dans l'entreprise et dans la réalisation de ses objectifs est forte et cette adhésion s'accompagne d'une volonté de développement personnel nette. Ces jeunes se situent autrement que les anciens dans l'échange avec l'entreprise entre leur contribution et la rétribution attendue. Parmi les aspects liés au travail qui leurs paraissent importants, ils citent plus volontiers par exemple l'utilisation des capacités personnelles et l'évolution de carrière.

Les plus anciens apportent la valeur de leur expérience qui se traduit par une approche réaliste et concrète des situations, du pragmatisme, des qualités de fiabilité, par le jugement et les capacités à apprécier le risque, ou par leurs qualités d'organisation, de planification dans la mise en oeuvre et le souci de la finalisation de ce qui est entrepris.

Ces différences entre plus anciens et plus jeunes doivent être gérées dans l'équilibre car elles pourraient concourir à la création d'un climat d'insécurité chez certains, plus anciens, qui se vivraient en situation d'obsolescence. Ce sont les jeunes qui sont les plus demandeurs de développement. Seule une volonté politique de formation pourrait corriger ces différences pour qu'elles ne débouchent pas sur des inégalités croissantes, qui consisteraient à former encore plus ceux qui le sont déjà.

■ La famille commerciale

On peut décrire la césure qui existe entre les commerciaux et non-commerciaux par la description de la famille commerciale sur trois thèmes : la valorisation des métiers, l'ouverture au changement et à la formation, les compétences spécifiques.

Un des indices de la valorisation des métiers commerciaux est le fait que seuls 17 % des personnels et 14 % du réseau envisagent de quitter leur famille, alors que dans les autres familles le taux moyen est de 29 %. Cette «fidélité» est entre autre le témoignage d'une satisfaction à en être et d'une perception qu'on y a de l'avenir (cf. schéma 8).

Cette valorisation interne se traduit également par le fait que l'ensemble des commerciaux a un degré d'implication et de motivation dans la réalisation des objectifs plus élevé que leurs homologues, en classification ou en salaire, d'autres familles. Cette adhésion marque aussi un degré d'identification à l'entreprise et à ses projets, un sentiment d'appartenance qui constitue une identité.

Un autre indice de cette valorisation est l'image interne qu'a la famille commerciale auprès des autres familles. Elle jouit d'une espèce de «cote de popularité» puisque parmi les 30 % des collaborateurs qui envisagent une mobilité fonctionnelle à l'extérieur de leur famille, 20 % choisissent la famille commerciale.

La place qu'occupe le commercial dans l'échelle des valeurs est directement liée à une conscience forte et partagée du rôle du client dans le devenir de la banque. Cette valorisation est toutefois vécue dans une certaine ambivalence car la dimension «terrain» du commercial, et en particulier dans le réseau peut être déconsidérée par certains qui privilégient une approche plus intellectuelle des métiers de la banque. On est là probablement à un moment de transformation culturelle entre des valeurs d'hier et d'aujourd'hui.

Les commerciaux se caractérisent également par leur «appétit» de formation technique et professionnelle. Ils ont beaucoup plus de besoins et de désirs que dans les autres familles. Ceci témoigne d'une exigence particulièrement forte de compétence technique et également d'une visibilité importante des évolutions requises des compétences. Les commerciaux sont en prise beaucoup plus directe avec le marché et sa demande, mais aussi la concurrence et ses points forts. Cette pression autour de la formation traduit également dans certains cas une insécurité importante et une crainte d'être dépassé. Les besoins sont d'ailleurs plus nombreux et importants chez les personnels anciens alors que les désirs sont plus forts chez les plus jeunes.

Cette ouverture particulière à la formation peut-être rapprochée d'une attitude générale favorable au changement dont un des indices est la mobilité géographique. Les commerciaux envisagent beaucoup plus que les autres familles cette évolution (cf. schéma 7). Ils sont plus demandeurs de nouveauté et de variété, apprécient les situations nouvelles et abordent plus facilement les risques. Ils sont donc à la fois les plus fidèles à leur famille, mais les plus ouverts à des opportunités, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Ils ont en général des compétences relationnelles développées tant du point de vue des capacités de communication que des qualités d'influence et de négociation. Ils sont souvent coopératifs et manifestent des goûts et des aptitudes à travailler en équipe. Leur *management* est plus capable d'animation et de dynamisation des équipes que d'autres *managers*.

La famille commerciale se distingue enfin, et ceci est à mettre en relation avec son dynamisme, par un âge moyen inférieur à celui des autres familles et par un niveau moyen élevé de formation en particulier de formation professionnelle. C'est la famille où l'écart est le plus petit entre les niveaux moyens des plus formés et ceux des moins formés (cf. schéma 6).

Cette identité commerciale valorisée est moins conquise par les agents commerciaux qualifiés et très qualifiés (ACQ et ACTQ) qui ont une difficulté à situer clairement leur rôle et à le positionner par rapport à celui des conseillers clientèle ou face à l'intégration de tâches administratives dans l'ensemble du déroulement du travail.

■ Les familles administrative et bancaire

Parmi les non-commerciaux, les familles administrative et bancaire sont plus difficiles à décrire de façon homogène parce qu'elles ont un point commun ; elles ne sont pas constituées d'une population mais de groupes d'emplois extrêmement différents, ni identifiés comme un métier mais comme des spécialités et à un niveau moins qualifié des polyvalences.

Ces familles ont en commun l'écart très important des niveaux moyens de formation entre les mieux formés, qui le sont très bien, et les moins formés, qui le sont très peu. Cet écart est encore plus marqué dans la famille administrative qui emploie, dans certains groupes, une majorité de personnel féminin, peu qualifié.

Les écarts de niveaux de formation conduisent à la troisième césure constatée, entre les spécialistes et les non-spécialistes dont les indices se trouvent dans des différences très fortes de compétences, de potentiels, de développement et de vécu professionnel.

Les spécialistes experts et les techniciens, de niveau de formation élevé, se caractérisent par un esprit très tourné vers des activités d'analyse, de raisonnement et d'études exigeant réflexion et conception technique. Ils investissent beaucoup plus le champ intellectuel de leurs activités, avec créativité, que le champ relationnel. Moins ouverts aux communications, d'une façon générale, moins à l'aise dans les situations d'influence et de négociation, sauf pour les spécialistes proches du réseau, leurs capacités coopératives sont peu marquées et leur autonomie et indépendance sont fortes. Le *management* bancaire se situe plus dans son rôle de concepteur et d'organisateur que dans sa mission managériale et d'animation d'équipes. Impliqués dans la réalisation des objectifs, ambitieux pour leur développement, les spécialistes ont des besoins et désirs de formation assez importants et centrés sur leurs spécialités.

Les non-spécialistes et en particulier les agents administratifs des techniques bancaires (AATB), agents administratifs très qualifiés (AATQ), secrétaires d'unités, agents administratifs et techniques sont d'un niveau moyen de formation peu élevé et ont un ensemble de compétences relationnelles et intellectuelles moins affirmées. Leurs besoins et désirs de formation technique sont rares et faibles, indiquant une difficulté à cibler leurs besoins comme leurs efforts. Leur visibilité des évolutions des emplois est sans doute difficile et ils ne peuvent se situer en termes de désir d'évolution ou de développement personnel. Modérément impliqués dans la réalisation des actions dont ils ont la responsabilité, leurs engagements dans l'entreprise sont fragiles, ils apparaissent assez détachés du sens global de leur mission et sont conduits à des attitudes plutôt dépendantes et passives. Ils n'abordent pas volontiers le risque qu'il soit de mobilité géographique ou fonctionnelle, ou le changement (cf. schémas 7 et 8).

Leur fiabilité dans la réalisation est forte, avec des qualités d'organisation très développées. Méthodiques et rigoureux, ils sont soucieux d'aller au terme de ce qui est entrepris, avec réalisme, esprit concret et sens de la coopération.

■ La famille informatique

La famille informatique peut également être décrite sur la base de cette césure entre spécialistes et non-spécialistes.

Les besoins de formation technique et professionnelle sont très largement centrés dans le champ technique de l'emploi. Des besoins de maîtrise d'autres compétences et l'ouverture à d'autres connaissances que celles directement liées au métier apparaissent plus rarement et essentiellement pour le *management*. Les désirs de formation sont peu développés, restent très centrés sur les besoins sauf pour certaines compétences tenant du développement personnel comme l'expression orale. Les besoins de formation sont plus marqués chez les plus anciens, moins bien formés, qui ont de moindres compétences relationnelles, alors que les désirs sont

plus importants chez les plus jeunes qui sont par ailleurs les plus désireux d'une perspective de mobilité.

Les informaticiens sont peu ouverts à une mobilité géographique, presque un sur deux n'en envisage aucune. Comme souvent, quand la mobilité géographique est faible, ils ont une attitude beaucoup plus favorable à une mobilité fonctionnelle à l'extérieur de leur famille. Ici 32 % l'envisagent, plutôt vers la famille commerciale, sans que ce choix se traduise réellement dans les besoins ou désirs de formation. Ce chiffre est peut-être le signe d'une difficulté d'envisager clairement l'avenir à l'intérieur de la famille informatique.

Du point de vue des compétences relationnelles et intellectuelles, ils se caractérisent par de fortes capacités d'analyse et de raisonnement. Rationnels et objectifs, ils sont plus tournés vers l'étude que vers la conception créative, et sont plus rigoureux qu'orientés vers le changement et l'innovation.

Leurs compétences relationnelles sont modérément développées, ils sont moins à l'aise dans la communication d'une façon générale et leurs capacités d'influence et de négociation sont peu affirmées. Ils ne se présentent pas comme des hommes de relation mais plutôt comme des spécialistes autonomes et indépendants.

Leur implication dans la réalisation des objectifs est modérée, ils ne se situent pas de façon particulièrement ambitieuse pour eux-mêmes, ni complètement intégrée aux projets communs de l'entreprise.

Les non-spécialistes, les agents techniques de production et de maintenance d'un niveau de formation peu élevé partagent avec les AATB et AATQ, une difficulté à se situer dans un rôle autre que celui d'une exécution rigoureuse et fiable, avec des qualités concrètes d'organisation importantes.

Avant de tirer des conséquences de ce bilan des ressources et de spécifier des recommandations de formation, il convient d'analyser l'offre de formation telle qu'elle existe aujourd'hui au Crédit agricole.

5. L'OFFRE DE FORMATION : UNE NÉCESSAIRE ÉVOLUTION

5.1. Le bilan : des formations en adéquation aux emplois existants

Les formations proposées actuellement au personnel du Crédit agricole confortent l'existant et anticipent peu sur l'avenir, chacun reçoit la formation strictement liée à son emploi.

Certes, l'effort portant sur l'augmentation des qualifications actuelles des personnels occupant des emplois non susceptibles de transformation à terme doit être poursuivi.

Mais, si l'accent est mis sur l'évolution de certaines catégories du personnel actuel, il faudra aussi s'appuyer sur une formation visant l'élargissement des savoir-faire acquis, si modestes soient-ils, de ceux qui savent faire sans pour autant avoir conscience de leurs possibilités. Il faudra dans un premier temps, en s'appuyant sur leur expérience, développer leurs

compétences dites sociales (implication, communication, initiative...) et parallèlement leurs compétences appelées cognitives (abstraction, raisonnement...).

En effet, il ne s'agit pas de faire apprendre aujourd'hui des techniques et des comportements qui ne seront utilisés qu'à échéance indéterminée. Toutes les études sur le transfert pédagogique ont démontré les faibles résultats d'une telle démarche. Mais il faut donner dès maintenant à ceux dont on prévoit qu'ils en auront besoin les formations de base qui leur permettront de se mettre dans les conditions optimales pour entreprendre, le moment venu, les formations techniques induites par un changement d'emploi dans l'entreprise.

Ce nouveau type de questionnement appelle évidemment des réponses éducatives innovantes.

5.2. Les résultats globaux : des dépenses diversifiées selon les entreprises et les populations

Les dépenses de formation des Caisses régionales et des Services centraux titres ont représenté en 1988 (derniers chiffres disponibles) 4,8 % de la masse salariale, pour un taux légal de 1,2 %. Ce chiffre, nettement supérieur à la moyenne nationale qui s'établit à 2,78 %, recouvre des disparités (de 2,7 à 6 % et plus). On constate qu'en règle générale, plus la Caisse régionale est importante, plus l'effort de formation est grand.

Les bénéficiaires de la formation sont à près de 70 % des hommes et 60 % ont entre vingt-cinq et quarante ans.

5.3. La formation diplômante : organisée et suivie

Outre les cours du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) qui préparent au CAP et au Brevet professionnel de banque ainsi que l'ITB (Institut technique de banque), les agents du Crédit agricole sont incités à suivre l'enseignement à distance diffusé par le Centre d'enseignement technique du Crédit agricole (CETCA), département spécialisé de l'IFCAM.

On estime que depuis sa création en 1959, le CETCA a attribué près de 30 000 certificats de spécialités et brevets supérieurs. Ces diplômes sont reconnus par le ministère de l'Agriculture et, depuis peu, homologués sur la liste des diplômes technologiques respectivement aux niveaux V et III.

5.4. L'offre interne de formation : une responsabilité partagée

Si les dépenses de fonctionnement (y compris salaires et amortissements) des services de formation internes aux Caisses régionales et aux Services centraux titres ne représentent que 17 % des dépenses globales de formation (contre 23 % versés à des organismes extérieurs) près de 70 % des journées de formation qui ont lieu dans l'entreprise sont animées par son propre personnel (formateurs à temps plein ou formateurs occasionnels).

Les Caisses régionales comptent donc parmi leur personnel un nombre appréciable de cadres et spécialistes qui sont acteurs de la formation.

5.5. L'offre externe de formation : une grande diversité

L'offre externe de formation est diverse ; de très nombreux organismes interviennent pour le compte des Caisses régionales. Rappelons qu'en 1988 les versements à des organismes de formation représentaient environ 23 % des dépenses de formation (qui elles-mêmes représentaient 4,8 % de la masse salariale).

Un organisme est privilégié par les Caisses régionales : il s'agit de l'IFCAM. L'Institut de formation du Crédit agricole a été créé par et pour les Caisses régionales.

Les Caisses régionales font dans leur ensemble peu appel aux organismes publics de formation (AFPA, GRETA, universités, organismes consulaires).

5.6. Les domaines de l'offre de formation : une stricte référence aux emplois actuels

Tableau 6
Tendances d'évolution des domaines de formation

Domaines de formation	Familles d'emplois																						
	Siège															Réseau							
	Commerciale			Bancaire			Administration			Informatique			Moyens généraux			Back office		Contact clientèle			Encadrement		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	I	II	III	II	III	
Préparation aux diplômes bancaires	=	=	0	∧	∧	0	=	=	0	∧	∧	0	0	0	0	∧	∧	∧	∧	∧	=	=	
Culture générale personnelle (ex : langues-lecture rapide)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Culture générale professionnelle (ex : comptabilité-droit-fiscalité)	0	∧	0	0	∧	=	0	=	=	0	0	0	0	0	0	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	
Nouvelles technologies et informatique	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	
Techniques bancaires	=	=	=	=	∧	=	0	0	=	0	0	0	0	0	0	=	=	∧	∧	∧	=	=	
Formation produits	∧	∧	∧	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	
-Management-	0	0	∧	0	0	∧	0	0	∧	0	0	∧	0	0	∧	0	0	0	0	∧	∧	∧	
-Marketing- et techniques de vente	∧	∧	∧	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	∧	∧	∧	∧	∧	∧	∧	

Légende :

- 0 -Peu ou pas de formation
- = -Stabilisation
- ∧ -Formation en augmentation

Classes :

- I -Agents d'application
- II -Techniciens animateurs d'unité
- III -Responsables de «management»

N = 53 entités

Source : Enquête IFCAM au Crédit agricole.

Il y a adéquation quasi mécanique entre formation dispensée et emploi occupé, correspondance entre poste de travail actuel et développement des connaissances et des savoir-faire.

On peut faire les constatations suivantes :

- La formation aux nouvelles technologies et à l'informatique a accompagné pour l'ensemble du personnel les mutations technologiques de l'activité bancaire.
- Les formations au *management* s'adressent à ceux qui occupent des postes d'encadrement.
- Les formations au *marketing* et aux techniques de vente sont dispensées au bénéfice des personnels du réseau et des commerciaux du siège.
- Les personnels du réseau sont ceux qui reçoivent le plus de formation.
- Les personnels des catégories I et II des familles «administration», «informatique» et surtout «moyens généraux» du siège suivent peu de formation.
- La culture générale, surtout personnelle, est marginalisée dans les programmes de formation pour l'ensemble du personnel (hormis la préparation des diplômes bancaires).

CHAPITRE III

RECOMMANDATIONS

1. L'ADAPTATION DES RESSOURCES HUMAINES

La confrontation des résultats des analyses menées dans le cadre de ce CEP conduit au constat suivant.

- Avec l'approche prospective des emplois et des qualifications se dessinent :
 - une évolution progressive des emplois commerciaux ;
 - une réduction quantitative des emplois administratifs et bancaires de *back office* accompagnée d'une élévation des niveaux de qualification requis ;
 - un renforcement des fonctions de pilotage de l'entreprise (*management* et fonctions techniques).
- Avec l'approche des ressources humaines apparaît, pour une majorité de la population, la capacité à maîtriser les évolutions professionnelles requises et apparaît, pour une plus faible part, un effort plus soutenu pour y parvenir.

La confrontation de ces deux approches permet d'identifier les zones d'effort où les disparitions d'emplois peu qualifiés concernent des populations dont la reconversion suppose, en amont des formations pour un changement de métier, la mise en oeuvre d'un processus préalable de relèvement du niveau des connaissances.

Il devient nécessaire de mettre en place de nouveaux dispositifs de formation, en parallèle ou en relais avec les dispositifs existants.

L'adaptation des ressources humaines va être un investissement majeur pour chacune des Caisses, il peut apparaître des lignes de fracture selon les possibilités des unes et des autres. Les restructurations en cours peuvent conduire, pendant un temps, à des disparités plus fortes

des unes aux autres et à l'attentisme de certaines en matière d'évolution des ressources humaines.

Par ailleurs, les césures apparaissant aujourd'hui entre différentes populations selon l'âge, le sexe, le niveau de formation et surtout le métier risquent de s'accroître et de s'aggraver si cette adaptation nécessaire n'est pas présentée et organisée comme une politique de requalification et de mobilité professionnelles pour l'ensemble des salariés du Crédit agricole.

Ce qui conduit les opérateurs à définir les orientations pour la formation en termes de cibles de compétences à développer et de moyens à mettre en oeuvre. Les moyens concernent à la fois les différents aspects des dispositifs de formation à mettre en place et les mesures préalables et d'accompagnement nécessaires au processus d'adaptation des ressources humaines à savoir pour les dispositifs de formation :

- Les requalifications dans l'emploi et dans le métier : les adaptations.
- Les requalifications d'un métier à l'autre : les reconversions.
- Les adaptations préalables aux requalifications : le relèvement du niveau des connaissances.
- Les requalifications permanentes : les formations diplômantes.
- Le renouvellement des modes éducatifs.
- La création d'un institut de banque d'entreprise.

Et pour les mesures préalables et d'accompagnement :

- La gestion prévisionnelle décentralisée.
- Le renforcement des fonctions personnel et formation.
- Le renouvellement du mode de valorisation.
- Le développement de la communication.
- Le cadre social négocié.

2. LES COMPÉTENCES A DÉVELOPPER

Dans le tableau 7 sont précisées les compétences à renforcer ou à développer pour l'ensemble des groupes d'emplois. L'identification de ces compétences est issue de l'analyse des tests d'évaluation menés par SHE auprès des personnels du Crédit agricole.

Dans les tableaux 8 à 11 sont précisées les compétences à renforcer ou à développer pour, respectivement, les emplois d'agent de *back office*, d'analyste de développement, de responsable d'agence et de conseiller de clientèle particuliers. L'identification de ces compétences est issue des analyses menées par Développement et Emploi à l'aide de groupes de travail constitués de cadres des entreprises du Crédit agricole.

Tableau 7
Compétences à développer

Groupes d'emplois	Connaissances/compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et attitudes
Chefs d'agence	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Évolution du marché clients Fiscalité Droit Langues étrangères Opérations internationales Outils informatiques (de base et appliqués)	Esprit de synthèse Conceptualisation
Management bancaire	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Fiscalité Opérations internationales Outils informatiques (de base et appliqués)	Communication Influence et négociation <i>Management</i> et animation Ouverture au changement
Management administratif	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Évolution du marché clients Outils informatiques (de base et appliqués)	<i>Management</i> et animation
Management informatique	Environnement et économie Activités bancaires Techniques de <i>management</i> et d'organisation Fonctionnement de la CR Outils informatiques (de base et appliqués)	Communication Influence et négociation <i>Management</i> et animation Ouverture au changement Esprit de développement
Encadrement commercial	Environnement général Techniques de <i>management</i> et d'organisation Évolution du marché clients Prêts aux professionnels et entreprises Techniques et produits bancaires Fiscalité Analyse financière Opérations internationales Outils informatiques (de base et appliqués)	<i>Management</i> et animation
Spécialistes conseil/crédit	Environnement et économie Évolution du marché clients Fiscalité Droit Techniques de vente Outils informatiques (de base et appliqués et de développement) Prêts aux professionnels Techniques et produits bancaires Produits collectes	Influence et négociation
Spécialistes marchés/finances	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Évolution du marché clients Langues étrangères Outils informatiques (de base et appliqués) Prêts aux professionnels	Coopération et esprit d'équipe
Spécialistes administratifs et bancaires	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Connaissance du marché bancaire Outils informatiques (de base et appliqués et de développement)	Communication Coopération et esprit d'équipe Organisation
Analystes informatiques	Environnement et économie Techniques de <i>management</i> et d'organisation Connaissance des activités bancaires Outils informatiques (de base et appliqués) Outils informatiques de développement	Communication Influence et négociation <i>Management</i> et animation Innovation Ouverture au changement Implication et adhésion
Vendeurs/techniciens	Environnement et économie Techniques de vente Techniques et produits bancaires Prêts aux professionnels et aux entreprises Fiscalité Analyse financière Évolution du marché clients Techniques d'organisation Opérations internationales Outils informatiques (de base et appliqués)	Organisation

Tableau 7
Compétences à développer (suite)

Groupes d'emplois	Connaissances/compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et attitudes
Techniciens crédit	Environnement et économie Techniques de vente Techniques d'organisation Prêts aux professionnels et aux entreprises Fiscalité Analyse financière Évolution du marché clients Droit Opérations internationales Outils informatiques (de base et appliqués)	Communication Influence et négociation Coopération et esprit d'équipe Organisation
Techniciens spécialistes	Activités bancaires Techniques d'organisation Outils informatiques (de base et appliqués)	Communication Influence et négociation Coopération et esprit d'équipe
Techniciens informatiques	Outils informatiques (de base et appliqués) Techniques d'organisation Outils informatiques de développement	Communication Influence et négociation Coopération et esprit d'équipe
ACQ et ACTQ	Environnement et économie Techniques de vente Prêts aux particuliers et aux professionnels Techniques et produits bancaires Outils informatiques (de base et appliqués) Produits de collecte Fiscalité Opérations internationales	Communication Influence et négociation Organisation Autonomie Implication et adhésion
AATB	Environnement et économie Outils informatiques de base Droit Activités bancaires	Communication Influence et négociation Analyse et raisonnement Autonomie Implication et adhésion
AATQ	Environnement et économie Outils informatiques de base Activités bancaires Prêts aux particuliers	Communication Influence et négociation Analyse et raisonnement Autonomie Implication et adhésion
Secrétaires d'unités	Environnement et économie Techniques d'organisation Outils informatiques (de base et appliqués) Activités bancaires	Communication Influence et négociation Analyse et raisonnement Implication et adhésion
AATQ	Environnement et économie Techniques d'organisation Outils informatiques (de base et appliqués)	Communication Influence et négociation Analyse et raisonnement Autonomie Implication et adhésion
Agents Commerciaux	Environnement et économie Techniques de vente Prêts aux particuliers et aux professionnels Techniques et produits bancaires Outils informatiques (de base et appliqués) Produits de collecte Fiscalité Opérations internationales	Influence et négociation Analyse et raisonnement Organisation Implication et adhésion
Agents administratifs et techniques	Outils informatiques de base Activités bancaires	Communication Analyse et raisonnement Autonomie Implication et adhésion

La nomenclature des emplois constituant ces groupes se trouve dans la quatrième partie de l'ouvrage

Tableau 8
Emploi d'agent de *back office*

Compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et comportementales
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances bancaires de base : élargir et élever le niveau de ces connaissances • Connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement, de la Caisse régionale en particulier 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir travailler en équipe en prenant en compte les exigences (le Crédit agricole) et externe (les clients, la région...) • Renforcer la capacité d'autonomie et d'initiative par une meilleure compréhension des facteurs organisationnels de l'entreprise

Tableau 9
Emploi d'analyste de développement

Compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et comportementales
<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne connaissance de l'entreprise et de ses diverses entités, avec leurs contraintes spécifiques • Connaissance large des logiciels existants sur le marché correspondant aux besoins • Veille technologique à exercer en matière de logiciels et de systèmes • Appréhension des besoins des utilisateurs internes dans un système de relations fournisseur/client 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux évolutions, aux nouveaux besoins ; ouverture au changement • Capacités managériales • Capacités d'abstraction, de conceptualisation, d'innovation • Capacités d'abstraction, de conceptualisation, d'innovation • Ouverture relationnelle

Tableau 10
Emploi de responsable d'agence

Compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et comportementales
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière : capacité à optimiser la rentabilité à court terme des capitaux et des moyens mobilisés au service de l'entreprise • Maîtrise des risques et particulièrement capacité à apprécier les risques «entreprises» • Renforcer les techniques de <i>management</i> et d'organisation • Capacité à développer les compétences et les motivations du personnel • Gestion de l'information et de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture sur l'extérieur (environnement économique et technologique) • Renforcer la capacité d'écoute et de dialogue à l'intérieur • Intégrer à la responsabilité du <i>management</i> d'une unité la volonté de développer la coopération au sein du réseau • À l'extérieur : s'adapter à des interlocuteurs différents • À l'intérieur : à des salariés dont les niveaux et les profils vont se diversifier

Tableau 11
Emploi de conseiller de clientèle particuliers

Compétences techniques	Compétences relationnelles, intellectuelles et comportementales
<ul style="list-style-type: none"> • Règles et techniques concernant les opérations bancaires et les circuits financiers • Connaissance de l'entreprise : organigramme, rôle de chaque département ; orientations et objectifs, situation financière et économique • Plan d'action commerciale de l'entreprise et de l'agence • Géographie économique de circonscription de l'agence • Données sur la concurrence : positionnement respectifs concurrents et Crédit agricole sur produits et services destinés à son marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à hiérarchiser les priorités • Capacité à passer d'une activité à l'autre avec rapidité et efficacité • Curiosité et capacité à profiter de toute circonstance pour actualiser ses connaissances • Capacité à transmettre aux collègues son savoir-faire • Esprit d'équipe • Implication dans la réalisation des objectifs • Dynamisme • Résistance physique et morale

3. LES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

3.1. Des requalifications objectivées

Les requalifications sont à organiser de manière différente selon les populations concernées au regard des cibles professionnelles requises. Ces requalifications vont être plus ou moins conséquentes tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

- Les mutations actuelles et prochaines vont appeler à une importante transformation de l'ensemble des emplois existants, c'est donc la majorité des personnels qu'il va falloir faire évoluer avec l'emploi. Il s'agit essentiellement d'une reconduction des emplois existants aux contenus modifiés par un recentrage ou un élargissement de l'activité, l'adjonction de tâches nouvelles, l'utilisation de nouveaux moyens ou outils.

Si cette requalification touche la quasi-totalité des personnels, elle sera de faible amplitude qualitative.

- Les mutations actuelles et prochaines conduisent aussi, et c'est ce qui est plus nouveau et plus difficile à gérer, à des obsolescences d'emplois et à la nécessité de requalifications par reconversion des personnels concernés.

Ces requalifications qui devraient être de moindre amplitude quantitative que les adaptations, en revanche le sont très fortement du point de vue qualitatif.

Il s'agit pour les personnels d'acquérir une qualification tout à fait nouvelle. Ceci touche ou touchera tout particulièrement les emplois commerciaux et bancaires de premier niveau. Ces requalifications appellent à la mise en place de dispositifs de formation-reconversion.

• Aujourd'hui et encore plus demain les emplois en obsolescence rapide et complète sont et seront les emplois de faible niveau de qualification. Les emplois qui émergent requièrent, eux, des niveaux de qualification plus élevés.

Pour les populations concernées, les mobilités par proximité d'emplois et donc de qualifications vont être de plus en plus réduites. Le saut qualitatif ou de qualification à faire va être de plus en plus important.

Sans action préalable certaines populations risquent de voir leurs capacités à s'engager dans des parcours de reconversion diminuer sensiblement.

Cette situation est tout particulièrement celle de certains agents occupant des emplois commerciaux, administratifs et bancaires de premier niveau.

Cette situation appelle à la mise en place de formations préalables à la reconversion.

Dans les pages suivantes, avec le tableau 11, sont exposées les différents types des formations appropriées pour la requalification et ainsi l'aide à la mobilité professionnelle interne.

■ Les requalifications dans l'emploi et dans le métier : les adaptations

Elles concernent les populations qualifiées aujourd'hui dans des emplois en plus ou moins forte transformation et donc la majorité des personnels.

Il s'agit essentiellement de faire évoluer les salariés dans leurs emplois ou d'un emploi à l'autre dans le même métier au regard des transformations de tous ordres : marchés, produits, technologie, organisation, procédures, comportement...

Les formations appropriées sont des formations d'adaptation ou d'accompagnement de l'évolution des emplois. Elles concourent au renforcement et au développement des compétences nouvellement requises. Elles sont à organiser par actions ponctuelles et démultiplication.

Ce type de formation ne devrait pas poser de problème au Crédit agricole, chaque entreprise du groupe a l'habitude de sa mise en oeuvre. Il s'agit de poursuivre en l'affinant et en l'améliorant la pratique actuelle.

Cependant l'élaboration des cibles et des contenus de formation requiert une clairvoyance de l'évolution des emplois dans chaque situation concrète d'entreprise.

■ Les requalifications d'un métier à l'autre : les reconversions

Elles concernent les populations qualifiées dans des emplois ou des métiers en obsolescence.

Dans un même métier l'obsolescence d'un emploi et la requalification vers un autre peuvent être considérées comme un changement de métier. Ainsi les agents commerciaux qui sont appelés à devenir des chargés de clientèle changent de métier.

La situation est encore plus nette pour les transferts d'un métier à l'autre, il en est ainsi, par exemple, pour les analystes et techniciens crédit dont les emplois sont appelés à diminuer et qui, pour certains, sont portés en raison de leurs compétences actuelles à s'orienter vers le conseil sur le marché des professionnels et des entreprises.

Tableau 12
Formations d'aide à la mobilité professionnelle interne

Formation	Relèvement des connaissances	Reconversion	Adaptation
Objectif	Aide approche mobilités futures Préalable à la reconversion	Changement de métier Mobilité radicale	Accompagnement évolution métier ou emploi Élargissement du champ d'intervention (horizontal : polyvalence ; vertical : multivalence)
Moyen	Réactivation mentale Reconstruction sociale culture générale Développement capacités transversales	Apprentissage d'un métier ou emploi nouveau Actions en alternance (théorique : techniques de base ; pratique : activités rapprochées de l'emploi) Parcours individualisé	Acquisition éléments de compétences (organisation, technologie, marchés, produits, gestion, comportement...) Actions ponctuelles et démultiplication

Il s'agit là d'assurer une mobilité professionnelle radicale, c'est-à-dire une reconversion qui ne peut pas se faire sans un effort conséquent de formation.

Les actions de formation appropriées doivent être finalisées professionnellement, c'est-à-dire ciblées sur des emplois à pourvoir. Elles devraient être organisées avec l'alternance de stages théoriques (pour l'acquisition des techniques de base et des méthodologies fondamentales nécessaires au métier) et pratiques (en exerçant progressivement et de manière polyvalente l'ensemble des activités rapprochées de l'emploi à pourvoir).

La mise en oeuvre de ce type de formation risque d'être plus difficile au Crédit agricole car jusqu'à aujourd'hui, les formations proposées au personnel confortent l'existant et anticipent peu l'avenir : chacun reçoit la formation («d'adaptation») strictement liée à son emploi.

Elle est difficile de manière générale car elle pose le problème de son assise liée au contenu de l'emploi ciblé au futur et réfère à une anticipation des évolutions des emplois.

Les personnels reconvertis dans des métiers plus ou moins stables ou en expansion pour le moyen terme, tels les commerciaux, personnels qui, le plus souvent, sont les plus qualifiés, évolueront dans et avec le métier à l'aide de formations d'adaptation. Si nouvelle 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 tels les formes non stabilisées des *back office*, 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 passe bien pendant un temps, celle-ci pourrait devenir pour certains contraignante et perçue comme telle un jour ou l'autre.

Là encore cette situation appelle à une analyse de la dynamique des emplois afin de préciser les cibles professionnelles. Elle requiert aussi une connaissance certaine des compétences des personnels, compétences techniques, sociales et personnelles à partir desquelles peuvent être définies les orientations professionnelles et s'appuyer les formations.

■ Les adaptations préalables aux requalifications : le relèvement du niveau des connaissances

Elles concernent les populations qualifiées dans des métiers et emplois en obsolescence rapide et complète et qui ne peuvent s'engager dans une formation-reconversion sans adaptation préalable.

Il est alors nécessaire de préparer ces salariés aux évolutions et à leurs adaptations professionnelles futures en les mettant dans les conditions optimales pour entreprendre les formations professionnelles requises.

Ces formations préalables sont le moyen d'une remise à niveau des connaissances, de la reconstruction d'un socle de culture générale, d'un développement des capacités transversales ou en d'autres termes d'une adaptation cognitive.

Ces formations ont un rôle de réactivation mentale, de déblocage psychique par rapport à l'acte d'apprendre. 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 cloisonnées qui conduisaient peu au développement de cette mobilité intellectuelle. La formation de relèvement du niveau des connaissances générales est donc, dans certains cas selon les populations considérées, une étape indispensable pour s'engager sur la voie de la reconversion.

Afin de ne pas être perçues par les individus comme un retour à l'école - ce qui signifierait pour beaucoup au départ un double échec, passé et actuel - ces formations, outre l'usage de méthodes pédagogiques appropriées, doivent déboucher sur un changement professionnel.

Ces formations doivent donc être articulées avec une réflexion sur l'itinéraire professionnel possible de l'individu afin qu'il sache pour quoi, 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 passant 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.

Ce qui signifie, encore une fois, qu'une réflexion prospective sur les emplois doit être menée préalablement à la mise en oeuvre de ces formations.

■ Des requalifications permanentes : des formations diplômantes

Même si les formations-reconversion sont qualifiantes, elles restent conjoncturelles. La formation diplômante pourrait devenir ou redevenir un moyen efficace pour augmenter globalement et par anticipation la qualification du personnel et ses possibilités d'adaptation.

Alors que l'on constate aujourd'hui la nécessité d'une culture bancaire pour l'ensemble des emplois, cette formation apparaît tout particulièrement appropriée aux personnels des catégories I et II des familles administrative, informatique et surtout moyens généraux des sièges qui semblent constituer jusqu'à ce jour les exclus du champ de la formation.

De manière plus générale, la formation diplômante permettrait de prendre le relais, sur longue durée, des stages de relèvement du niveau des connaissances. Par ailleurs, cette formation conduit à une forte implication de l'individu formé puisqu'il s'agit principalement de cours par correspondance, donc d'études personnelles. Elle permettrait de développer l'engagement des salariés dans le travail et leurs compétences sociales et personnelles pour la communication, la responsabilité, l'initiative et l'autonomie.

3.2. Un renouvellement des modes éducatifs

Les Caisses régionales ont su utiliser un potentiel de formateurs internes. Ces formateurs trouvent dans les activités qu'ils conduisent l'occasion de remettre en question leur savoir et de le valoriser. Mais il ne s'agit pas de professionnels de la formation et un soutien pédagogique devrait obligatoirement leur être donné.

Développer l'offre interne semble être une solution satisfaisante pour les Caisses puisque c'est la moins onéreuse et qu'elle est auto-stimulante, mais il faut aussi se donner les moyens pour s'assurer qu'elle sera de qualité. Pour améliorer et développer cette offre interne de formation, des conditions sont à remplir.

Il faut impliquer les directions et intégrer dans les plannings d'activité des formateurs occasionnels le temps nécessaire consacré à leur propre formation et à la formation des autres.

Il faut les former à la pédagogie. L'assistance de l'IFCAM est très précieuse.

Il faut aussi fournir aux formateurs internes des outils de formation (bagages, cas concrets, exercices, argumentaires, etc.).

Jusqu'à aujourd'hui, les modes de diffusion de la formation sont très traditionnels. La session classique (ou séminaire en salle) est majoritairement pratiquée. Les stages inter-services, la formation-action sont des modes marginaux.

Les modes éducatifs sont à diversifier au regard de l'évolution de la demande.

La formation-action et la formation au poste de travail devraient être développées. Mais pour cela il faut impliquer tous les membres de la hiérarchie et leur donner le temps et les outils pour le faire.

L'auto-formation et surtout l'EAO sont à encourager, mais surtout à organiser, ce qui peut paraître paradoxal, mais l'expérience a montré que c'était la condition indispensable de

l'efficacité. L'EAO doit être intégré dans un processus pédagogique et là encore il faut apprendre aux formateurs internes à utiliser cet outil comme bien d'autres d'ailleurs.

De manière générale, la formation «expérientielle» devra compléter la formation expérimentale usuelle.

3.3. Une création : un institut de banque d'entreprise

Avec la perte progressive de son monopole sur le marché de l'agriculture, le Crédit agricole a à reconsidérer son marché traditionnel dans un espace concurrentiel. L'agriculture évolue. Elle est de moins en moins familiale, de plus en plus une entreprise. L'approche du marché des entreprises est à renouveler, voire à fonder.

C'est pourquoi les opérateurs recommandent la création d'un institut de banque d'entreprise au niveau national. Intégré à l'IFCAM, il aurait pour mission de développer et organiser les formations afférentes à l'approche entreprise qu'il s'agisse des formations-reconversion pour les personnels actuels, des formations-intégration afin de développer la culture banque d'entreprise du Crédit agricole auprès des nouvelles recrues, des formations d'adaptation pour l'ensemble des salariés concernés par ce marché.

Organisé au niveau national, cet institut permettrait, en regroupant les moyens, d'accentuer et d'accélérer la professionnalisation des agents du Crédit agricole sur ce marché, de créer et de diffuser une approche commune de ce marché et ainsi de renouveler la culture Crédit agricole en relation avec l'évolution de ses marchés.

Cette préconisation pour la création d'un institut de banque d'entreprise est à mettre en parallèle avec celle d'une école de *management* prévue à juste titre par le Projet de Groupe pour pallier le déficit des compétences en la matière.

3.4. Une gestion prévisionnelle décentralisée

Les recommandations émises dans le cadre de ce CEP pour l'adaptation des ressources humaines sont les résultats de macro-analyses. Elles ont été élaborées pour les ressources humaines dans leur ensemble, toutes Caisses régionales confondues. Les orientations préconisées pour la formation ne peuvent être concrétisées que par l'analyse de la situation singulière de chacune des Caisses. Elles nécessitent une étape préalable avec la mise en place d'une gestion prévisionnelle et décentralisée des emplois et des ressources humaines.

■ L'élaboration d'une stratégie et l'analyse des différentiels entre ressources actuelles et besoins de demain

C'est au regard des choix stratégiques à moyen terme de chaque Caisse, dans le cadre des objectifs de développement du Crédit agricole, que peut être réalisée cette gestion. Elle consiste, d'une part, à identifier les facteurs d'évolution, des emplois et des qualifications requises et, d'autre part, à inventorier les ressources humaines existantes. Elle est opératoire par l'analyse des différentiels entre les ressources actuelles et les besoins de demain.

Les facteurs d'évolution d'ordres économique avec des objectifs de développement en termes de marchés et produits, de services, de coûts de production, structurel avec les processus de fusions et de regroupements de moyens, technologique avec la croissance et la diversification de l'automatisation, ou social avec la transformation des mentalités et du climat dans l'entreprise sont souvent liés et inter-agissent les uns avec les autres. Il s'agit de repérer leur importance relative et leurs effets imbriqués sur les emplois. L'élaboration d'une prospective des emplois nécessite une coopération importante entre les représentants des différentes fonctions appelées à induire et sous-tendre les développement futurs. Elle nécessite aussi une connaissance certaine des emplois existants.

■ L'approche des emplois

Dans les Caisses, les définitions d'emplois existantes sont le plus souvent sommaires telles les missions de chaque emploi-repère ou spécifique. Elles sont insuffisantes et inadéquates pour asseoir une approche dynamique et une traduction en termes de compétences associées. De nouvelles définitions, mieux adaptées pour mettre en évidence les contenus d'emplois, les modes opératoires de travail, les relations professionnelles et par suite les compétences mobilisées, sont requises. Elles devraient s'appuyer sur une nomenclature des activités professionnelles homogène qui soit un langage commun à l'ensemble du Crédit agricole, nomenclature à partir de laquelle chaque Caisse, en vue de ses objectifs et de sa situation particulière, pourrait formaliser le contenu de ses emplois.

La conception de cette nomenclature d'activités où chacune d'elles serait décrite de manière analytique, devrait être prise en charge par le Groupe central, en l'occurrence la FNCA assurant ainsi sa fonction d'appui aux Caisses pour la gestion des ressources humaines.

■ L'approche des ressources humaines

Les ressources humaines existantes, elles-mêmes, doivent être connues. Or dans les Caisses, on constate un manque d'information sur le personnel qu'il s'agisse de son niveau de formation initiale, ses itinéraires professionnels, la place qu'y occupent les formations continues - diplômantes ou d'adaptation -, 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 logiciels ressources, largement diffusés aujourd'hui sur le marché, devraient aider à la structuration des informations formelles concernant le personnel.

Les pratiques d'entretiens d'appréciation devraient permettre l'examen des performances et des difficultés de chacun des agents et faciliter la définition de leurs compétences et potentiels, et des mobilités souhaitées, souhaitables et possibles.

Des bilans professionnels seraient à proposer au personnel et à organiser afin de mettre en évidence un spectre de compétences techniques, mais surtout sociales, personnelles et expérientielles plus large que celui associé à l'emploi occupé à partir d'où pourraient être définies les orientations professionnelles et sur lequel pourrait s'appuyer la formation.

■ Les bénéfices d'une gestion prévisionnelle

Avec une gestion prévisionnelle décentralisée par analyse des différentiels entre les ressources humaines actuelles et les besoins futurs, les différents actes de gestion des ressources humaines (formation, mobilité, recrutement...) s'inscrivent dans les entreprises comme les autres ressources (financière, système d'information - système de communication interne et externe...). Les concepts de «schéma directeur» des ressources humaines, «d'allocation optimisée» de ces ressources entrent alors facilement dans la préoccupation permanente des «managers».

La démarche opératoire de gestion prévisionnelle avec l'exercice de traduction-déclinaison des choix stratégiques à moyen terme de la Caisse par la hiérarchie serait en soi une formation-action d'un grand intérêt. Elle obligerait, en effet, les cadres à mettre en relation de manière systématique les aspects commerciaux, technologiques, organisationnels et humains.

Enfin, les axes stratégiques ainsi traduits par des actions concrètes au quotidien (ou à court terme) seraient de nature à rendre l'encadrement plus convaincant dans les actions de *management* des hommes.

Ces actions seraient perçues comme plus cohérentes les unes par rapport aux autres et en phase avec les objectifs les plus généraux que s'est donnée l'entreprise. Elles rassureraient les salariés en leur donnant des signes, des indications claires et cohérentes quant au court et moyen terme. La forte demande d'information qui émerge aujourd'hui en la matière est peut-être moins une demande de signes verbaux et écrits que d'actes et de comportements traduisant au quotidien la nouvelle identité de l'entreprise.

Si parallèlement, l'organisation du travail évolue dans le même sens, alors les représentations des salariés, «tirillées» entre les valeurs d'hier (encore ancrées dans l'action professionnelle quotidienne) et les valeurs pour demain (véhiculées par le discours et des actions ressenties comme dispersées et lointaines), pourraient évoluer.

Les actions de formation préconisées prendraient alors tout leur sens pour les salariés et gagneraient en efficacité.

De manière plus générale, pour les Caisses, les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines seraient l'occasion de se mieux connaître et ainsi de se doter des moyens non seulement de gérer les situations prévisibles et prévues, mais aussi de parer plus aisément aux problèmes suscités par des situations nouvelles non prévues et surtout non prévisibles.

Dans le cadre actuel et prochain de restructuration des Caisses, ces démarches deviennent tout à fait essentielles. Elles permettent de créer une dynamique au sein de chaque entreprise lorsqu'elles sont menées selon un mode résolument participatif et en étant associées au projet d'entreprise.

3.5. Un renforcement des fonctions personnel et formation

La fonction personnel ne peut plus être aujourd'hui et encore moins demain réduite à une simple fonction administrative de gestion des rapports contractuels salariés/ entreprise.

Son rôle et ses moyens devraient évoluer avec la création de groupes d'études, de conception et de prévision dans une approche plus qualitative et globale que par le passé. Les services du personnel devraient s'étoffer avec des postes de chargés de l'emploi, du recrutement et des carrières, de l'orientation et des reconversions afin d'assurer la gestion optimale des ressources humaines des BRPE.

La fonction formation, elle aussi, ne peut plus être aujourd'hui et encore moins demain, simplement l'instance de gestion administrative d'un «catalogue» de stages.

Elle devrait être plus étroitement intégrée aux choix stratégiques des Caisses. Dans tout projet d'organisation (réorganisation du travail, évolution technologique, restructuration des sites, regroupement de moyens et fusion), la variable formation devrait être prise en compte dès le départ comme tout autre investissement. Et les formations devraient être projetées et mises en place préalablement à la mise au travail des personnels.

Ce qui signifie que les évolutions prochaines requièrent non seulement le renforcement des fonctions personnels et formation, mais aussi un rapprochement de l'une et de l'autre, et une plus forte imbrication de toutes deux aux autres fonctions opérationnelles pour la gestion et le développement, au quotidien, des ressources humaines.

3.6. Un renouvellement du mode de valorisation

Le mode de valorisation symbolique tel qu'il a été majoritairement retransmis par les agents rencontrés est décrit comme insatisfaisant et relayé par une valorisation externe, à savoir par le client.

Cela signifie que c'est moins par le biais de la hiérarchie et de sa satisfaction que l'on se trouve récompensé et gratifié, mais beaucoup plus parce qu'on est en contact avec la clientèle. Si ce mode de gratification a des aspects très positifs, en particulier une ouverture commerciale et une attention à la clientèle, il a deux effets pervers qu'il convient de noter.

Tout d'abord, tout agent qui n'est pas en contact avec la clientèle se sent dévalorisé et donc facilement démotivé, y compris par rapport à tout projet d'une formation autre que commerciale.

Ensuite, le système hiérarchique interne n'est pas perçu comme vecteur de la reconnaissance des mérites. Or, d'une part, c'est bien la hiérarchie qui devra soutenir et impliquer les agents dans un plan de formation. D'autre part, la cohésion de l'organisation en évolution repose en grande partie sur la crédibilité d'une hiérarchie capable d'accompagner le changement interne.

Tant que le nouveau mode de valorisation symbolique reconnaissant la contribution de l'ensemble des salariés au développement de l'entreprise ne sera pas suffisamment intégré, c'est-à-dire entièrement vécu par chacun d'eux, il sera difficile de leur demander de s'impliquer

dans des formations qui ne permettent pas d'évoluer vers des postes commerciaux. Il sera surtout difficile de faire croire que la formation est autre chose qu'un pis-aller pour ceux qui ne se sentent pas engagés dans la voie commerciale directe.

Ce qui signifie aussi la nécessaire revalorisation des emplois non commerciaux qui devrait accompagner et être portée par la professionnalisation des emplois de *back office* aux sièges comme dans les réseaux.

3.7. Un développement de la communication

Dans les Caisses, à travers les entretiens, apparaît un sentiment à peu près général d'être mal informé. Ce sentiment n'est pas directement lié à la quantité d'informations reçues : en effet certains disent «crouler» sous l'information. Mais cette information est technique et ne donne pas ce qui est jugé essentiel, à savoir l'information sur la stratégie de chaque Caisse et sur celle du Crédit agricole en général. Il semble que cette lacune puisse être directement associée à l'inquiétude actuellement présente face à l'avenir. Peut-être cette information stratégique existe-t-elle dans les Caisses mais chacun la trouve insuffisante car elle ne correspond pas à ce que l'on voudrait qu'elle exprime, à savoir un discours clair et rassurant. Il y a donc aujourd'hui confusion entre une demande d'information précise sur l'avenir et le message que l'on attend (une «réassurance»). Il est extrêmement difficile pour les agents rencontrés de supporter l'inconnu que représente l'avenir et dès lors toute information qui inclue cet inconnu n'est pas perçue comme de l'information.

Les moyens d'action dans ce domaine sont plus importants qu'il n'y paraît et engagent à modifier la politique d'information, à développer la communication interne.

L'information est un moyen d'amener les agents à comprendre les enjeux globaux et personnels existants derrière la formation. Enjeux généraux puisqu'il s'agit en effet de la stratégie, enjeux personnels puisqu'il s'agit d'une information sur les emplois et les modifications d'organisation de chaque Caisse.

Une information sur les emplois pourrait permettre de mieux sensibiliser chacun à l'évolution. Mais l'information sur les emplois est difficile. D'abord parce qu'elle est techniquement complexe, qu'elle est facilement indigeste et fastidieuse. Mais surtout parce qu'elle nécessite un travail approfondi de prospective souvent encore absent dans les Caisses. Comment communiquer sur ce que l'on ne connaît pas ? Pour réussir à impliquer chacun, il faut pouvoir lui parler de son emploi et de son évolution. Pour pouvoir parler de cela, encore faut-il avoir suffisamment de données précises à communiquer.

C'est pourquoi est prioritaire la nécessité de voir se développer dans les Caisses une gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines en préalable à tout plan de formation.

Cette gestion prévisionnelle ne devrait pas seulement accompagner mais devenir une opération de communication interne. Dans cette perspective, elle devrait s'intégrer au projet d'entreprise et participer, pour une large part, au développement de la culture d'entreprise.

C'est pourquoi les messages transmis dans et hors les murs de la Caisse devraient aller de pair. Ils devraient permettre que les salariés «captent» la politique sociale, comme les clients, la commerciale. Et mieux, les messages pour les uns et les autres devraient être plus intégrés.

3.8. Un cadre social négocié

Afin d'atteindre cet objectif d'adaptation des ressources humaines pour l'ensemble des entreprises du Groupe, les opérateurs recommandent qu'au niveau national soient proposées, négociées et organisées les méthodologies et les conditions de mise en oeuvre des dispositifs de formation requis pour cette adaptation.

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

- Élaboration entre partenaires sociaux au niveau national des méthodologies et des conditions de mise en oeuvre appropriées pour atteindre l'objectif d'adaptation des ressources humaines que s'est fixé le Crédit agricole.

- Mise en oeuvre de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines décentralisées accompagnée d'un renforcement des fonctions personnel et formation et d'un développement de la communication interne.

- Compte tenu de la situation propre à chaque entreprise :
 - Développement de formations d'adaptation pour les requalifications dans l'emploi et dans le métier.
 - Mise en place de formations de reconversion pour des requalifications d'un métier à l'autre.
 - Mise en place de formations de relèvement du niveau des connaissances en préalable à la reconversion pour certaines populations.

- Développement de la formation diplômante afin d'augmenter par anticipation la qualification des personnels.

- Amélioration de l'offre interne de formation par intégration aux stratégies des entreprises et soutien pédagogique aux formateurs occasionnels.

- Diversification des modes éducatifs au regard de la demande.

- Création d'un institut de banque d'entreprise afin d'accentuer et d'accélérer la professionnalisation des agents sur ce marché et d'en renouveler l'approche.

CEREQ

DEUXIÈME PARTIE

**PROSPECTIVE DES EMPLOIS
ET DES QUALIFICATIONS**

Chantal COSSALTER
avec la collaboration pour les enquêtes de :
Élisabeth BRIN (CEREQ)
Nicole MONOD (D & E)
Joëlle PELOSSE (D & E)

INTRODUCTION

1. OBJECTIF

Cette deuxième partie concerne les phases 1 et 2 du contrat d'études prévisionnelles au Crédit agricole. L'objectif y était de définir les tendances d'évolution, à moyen terme, des emplois et des qualifications en termes de transformation, d'émergence et d'obsolescence. Cet objectif à visée prospective, nécessitait de s'assurer d'une méthodologie appropriée.

2. MÉTHODE

2.1. Approche

Elle devait être le moyen pour repérer et caractériser la dynamique prochaine des emplois et des qualifications. Son principe était l'identification des facteurs d'évolution et de leurs impacts différenciés et conjugués dans les mutations actuelles et prochaines. Ce principe peut être explicité de la manière suivante.

Les facteurs de transformation des emplois et des qualifications sont à peu près toujours les mêmes quels que soient l'entreprise ou le secteur : les activités (marchés-produits), les modes d'organisation et de gestion, l'introduction et le développement des technologies, les ressources humaines (marché du travail et de la formation) et, bien sûr, la 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 – plus ou moins proche, son secteur d'activité et la société - et propre à celle-ci. L'entreprise médiatise les effets des éléments externes, elle module leurs influences par ses pratiques en relation avec ses propres éléments internes.

Compte tenu de son environnement, de la position qu'elle y occupe, de celle qu'elle cherche à se donner et de sa situation interne, l'entreprise définit sa stratégie et les conditions de sa mise en oeuvre selon les divers domaines d'application en jouant sur les différents facteurs, c'est-à-dire en leur assignant leurs places et rôles respectifs. Dans une dynamique, ce qui varie selon les moments, c'est la prééminence de l'un des facteurs et le mode d'articulation des uns et des autres. L'un des sous-objectifs opératoires de l'étude était de mettre en évidence ces prééminences et ces articulations dynamiques.

Chacun des facteurs constitue un axe d'évolution de l'entreprise qui conduit au renforcement ou à la création 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.

2.2. Investigation

Afin d'appréhender de manière prospective la dynamique des emplois et des qualifications au Crédit agricole, l'approche retenue engageait à considérer, d'une part, les mutations de son environnement concurrentiel, d'autre part, sa stratégie et les conditions de sa mise en oeuvre. Elle nécessitait que soient menées des investigations dans l'environnement bancaire, au Crédit agricole, bien évidemment, tant au Groupe central que dans ses diverses entités. A chacune de ces étapes d'investigation ont été associés des modes d'enquête et des outils différenciés selon les objectifs assignés.

Dans l'environnement bancaire, l'objectif était l'identification des facteurs de mutation communs à la profession. Après le recueil et l'analyse des études et documents concernant le sujet, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de personnalités considérées comme « experts » en la matière : des responsables dans des réseaux concurrents, des chercheurs et des consultants, des concepteurs et prestataires en nouvelles technologies de l'information.

Au Groupe central, l'objectif était de caractériser la situation particulière du Crédit agricole en référence aux mutations de la banque. Il s'agissait de décliner la stratégie du Groupe en facteurs d'évolution des emplois et des qualifications, de la concrétiser en la matière. Pour cela, des enquêtes à l'aide d'entretiens semi-directifs ont été menés à la FNCA, à la CNCA et dans ses filiales. Les interlocuteurs ont été choisis en tant qu'informateurs-clés pour les différents domaines d'application de cette stratégie et les conditions de sa mise en oeuvre. C'est à ce titre que les représentants syndicaux nationaux - siégeant au Comité de pilotage - ont été conviés à participer à cette première vague d'enquête.

Avec les investigations dans les différentes entités du Groupe, l'objectif était d'apprécier la dynamique actuelle et prochaine dans les pratiques, c'est-à-dire dans des situations concrètes. Pour cela deux types d'investigation ont été engagés.

D'une part, des enquêtes approfondies ont été organisées dans un échantillon significatif d'entreprises : six Caisses régionales (CR), un Service central titres (SCT) et un Centre informatique commun (CIC). D'autre part, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des CR [92] et des SCT [4].

Lors des enquêtes approfondies dans les Caisses régionales, un SCT et un CIC, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des cadres de direction, des responsables de *management* et des responsables syndicaux.

Les thèmes d'entretien étaient transversaux à l'ensemble des interlocuteurs, ces derniers pouvant exercer des fonctions variées d'une entité à l'autre. Ces thèmes concernaient l'identification de l'entité, les structures (relations externes ; situation dans le Groupe Crédit agricole ; et organigramme interne), les activités notamment en termes de marchés et de produits, les moyens technologiques, l'organisation fonctionnelle et du travail, les ressources humaines.

A chaque interlocuteur étaient présentés les perspectives et les objectifs de l'entretien de manière générale (les objectifs du CEP). Il lui était demandé d'explicitier sa sphère de compétences - c'est-à-dire pour quel(s) domaine(s) il était en mesure de parler (fonction dans l'entreprise, ses relations professionnelles externes et internes...), sa connaissance des évolutions passées et futures. Ceci afin de repérer le ou les volets les plus appropriés à l'interlocuteur et de les adapter. L'interlocuteur était laissé maître de son discours, c'est-à-dire libre de répondre «en spontané» aux objectifs de l'entretien. Il était relancé en «l'assistant» pour les différents sous-thèmes du guide d'entretien. Pour les relances concernant les emplois et les qualifications ainsi que les ressources humaines, le questionnaire envoyé aux CR et SCT était largement utilisé afin de recueillir une information à la fois plus précise et riche en la matière.

Ce questionnaire envoyé à l'ensemble des Caisses régionales et des SCT était constitué de questions fermées et ouvertes, ces dernières pour une explicitation des premières.

Les premières questions fermées portaient sur les différents facteurs d'évolution de l'emploi. Il était demandé de ranger ces facteurs selon l'importance de leur impact sur l'emploi et ensuite d'apprécier quantitativement ces impacts sur les différentes familles d'emplois (au sens de la codification de la FNCA). Puis des questions ouvertes concernaient les impacts qualitatifs sur les emplois-repère et les populations. L'utilisation des catégories telles que celles des «familles d'emploi» et des «emplois-repère» permettaient d'avoir un langage commun à l'ensemble des interlocuteurs.

Une première série de ces questions se référaient aux sept-dix dernières années. La référence au passé permettait aux interlocuteurs d'évaluer le connu, ce qui a produit la situation actuelle. Une deuxième série de ces questions identiques concernait les cinq prochaines années. Le doublage de l'opération permettait aux interlocuteurs, fort de l'exercice sur un passé connu, d'apprécier les continuités ou les éventuelles ruptures dans la dynamique d'évolution.

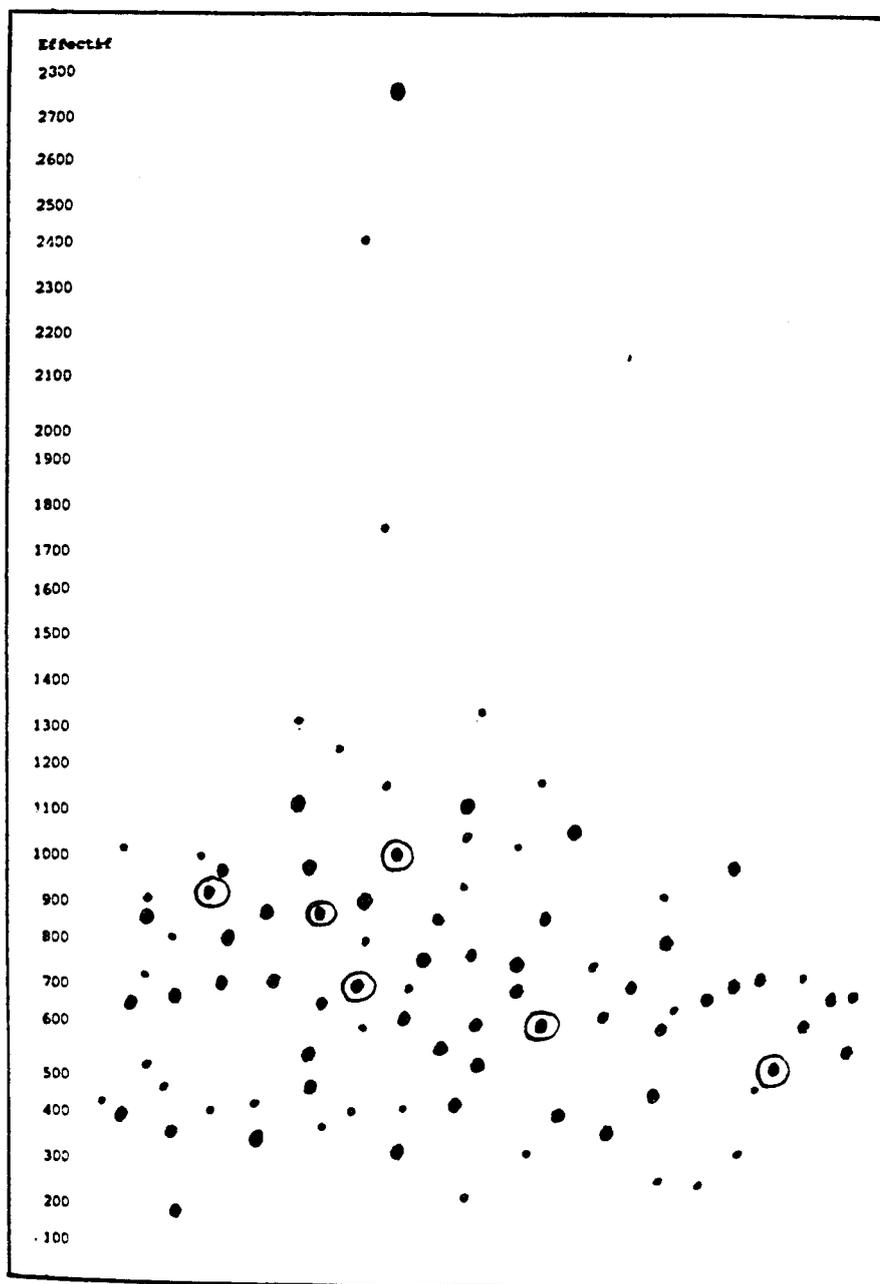
Les autres questions plus ou moins fermées portaient sur les niveaux de formation des personnels selon les familles d'emplois et les classes, l'évolution passé-futur des niveaux de formation lors de l'embauche, les mobilités inter-caisses régionales sur plusieurs années.

Sur les quatre-vingt-seize questionnaires envoyés, cinquante-trois ont été retournés : cinquante et un pour les CR et deux pour les SCT.

Dans le schéma 9 est figurée la représentativité des entités enquêtées.

Schéma 9

Répartition des Caisses enquêtées selon la taille



Caisses régionales (CR)
CR ayant répondu au questionnaire
CR ayant été enquêtées directement

Avec le tableau 13, il est rendu compte de la démarche d'étude et du contenu des investigations.

Tableau 13
Schématisation de la démarche d'étude et du processus d'investigation

Phase 0	Moyen-outil	Objectifs				
Recherche et analyse documentaires	Définition des informations nécessaires	Définition parcours d'investigation des interlocuteurs Élaboration des thèmes et supports d'investigation				
Phase 1			Sites	Interlocuteurs	Moyens	Thèmes
Enquête • externe • interne au CA	Entretiens semi-directifs auprès d'experts extérieurs et d'informateurs-clés internes au CA. Enquêtes en entreprises	Identification des facteurs pertinents d'évolution Caractérisation des logiques d'acteurs	Environnement	Experts	Entretiens semi-directifs	Évolution de l'activité et de la profession bancaire, des technologies
			Groupe central	«Informateurs-clés»	Entretiens semi-directifs	Facteurs d'évolution : structurel, marchés, produits, organisation, technologie, RH, social
			CNCA CR [6] SCT [1] CIC [1]	Direction, cadres de management, partenaires sociaux	Entretiens semi-directifs	Thèmes précédents combinés dans des situations concrètes d'entreprises
			CR [96] SCT	Directeurs du personnel	Questionnaire par voie postale	Facteurs d'évolution, (impacts quantitatifs et qualitatifs sur les emplois), niveaux formation du personnel, modes et structures de recrutement (évolution) Mobilités inter-CR
Phase 2						
Analyse prospective des emplois et des qualifications	Analyse par jeu des facteurs pertinents d'évolution et des logiques d'acteurs sur les emplois actuels	Appréciation des emplois et des qualifications dans leurs transformations, obsolescences et émergences Identification des emplois sensibles				

2.3. Analyse

Le mode d'analyse adopté est inscrit dans la logique de la démarche décrite en termes d'approche et d'investigation. Il détermine l'ordonnancement de ce rapport sur la prospective des emplois et des qualifications.

Dans le premier chapitre les analyses portent sur les mutations du milieu concurrentiel où se déploient les évolutions du Crédit agricole, lui-même y contribuant.

Dans le deuxième chapitre sont définies les tendances de fond du mouvement dynamique porteur des évolutions des emplois et des qualifications au Crédit agricole compte tenu des politiques qu'il a engagées ou qu'il envisage, des opportunités et des difficultés de réalisation de ses objectifs de développement selon les situations concrètes.

Dans ces deux premiers chapitres sont donc identifiés les facteurs de dynamique des emplois et des qualifications pour l'un, transversaux au secteur bancaire, pour l'autre, plus spécifiques au Crédit agricole.

Dans le troisième chapitre, les évolutions prochaines des emplois et des qualifications associées sont appréciées au regard de la dynamique précédemment identifiée. Une attention toute particulière est portée sur les emplois appelés plus que d'autres à se transformer, à l'émergence ou à l'obsolescence, à requérir des qualifications renouvelées.

CHAPITRE I

MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE

1. LE DÉVELOPPEMENT ET LE RENOUVELLEMENT D'UN MILIEU CONCURRENTIEL

1.1. Une irruption de la concurrence

Dans le secteur bancaire pendant longtemps a régné une coexistence commerciale bien comprise inscrite dans un environnement stable. Chaque entreprise disposait d'un marché délimité et peu fluctuant. Dès la fin des années soixante, cette période de non-concurrence a pris fin.

La «despécialisation» 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. Ainsi la «banclarisation» des Français a été, en l'espace d'une décennie, atteinte.

Par ailleurs, cette période a été marquée par le développement de la mondialisation de l'économie. Elle a correspondu 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 le développement des relations commerciales et financières au niveau international. Les besoins de financement liés à ces opérations ont suscité, dans le courant des années soixante-dix, une croissance rapide des liquidités internationales ainsi qu'une interpénétration croissante des marchés et des réseaux. Le cadre financier s'est adapté : la déréglementation s'ajoutant au développement de l'innovation financière et aux progrès des techniques de communication a peu à peu effacé les barrières entre les marchés nationaux.

De ce moment date le début du développement systématique de réseaux internationaux sous forme de correspondants, puis de bureaux de représentation et de guichets. Ces modes de pénétration n'empêchent pas, notamment en Europe et aux États-Unis, des accords de coopération inter-bancaire. Ce qui facilite aux banques moyennes ou régionales, en particulier, le suivi de la clientèle et l'intervention sur les marchés.

Aujourd'hui, le réseau des banques françaises à l'étranger constitue le troisième réseau mondial. Parallèlement, la présence étrangère en France s'est développée mais tout en demeurant limitée.

1.2. Une intensification de la concurrence

Dans les années quatre-vingt, le marché a connu une saturation relative nécessitant une expansion qualitative de la part des établissements. Les nouvelles clientèles sont «multi-bancarisées», mieux informées et aussi plus exigeantes.

Le marché des particuliers représente un enjeu fondamental. 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 et convoité.

La loi bancaire de 1984, par ses dispositions, relance la diversification des activités bancaires et intensifie la concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle.

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 banques spécialisées 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 s'ils y sont autorisés à titre accessoire. Il s'agit :

- Des sociétés financières et assimilées (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.

Tableau 14a
Taux de bancarisation
 Nombre d'individus majeurs, clients d'un établissement de crédit

(en pourcentage)

1980	1982	1984	1986	1988
89,5	92,8	99,0	99,3	99,4

Tableau 14b
Taux de bancarisation
 Nombre d'individus détenteurs de comptes-chèques (privés)

(en pourcentage)

1980	1982	1984	1986	1988
80,0	83,0	91,0	95,0	96,3

Tableau 14c
Taux de bancarisation
 Nombre et taux correspondant de détenteurs et d'utilisateurs de cartes (hors privatives) en 1987

Les détenteurs de cartes	Nombre de détenteurs (en millions) (1)	Taux de détention
Cartes de retrait uniquement	5,8	14,6 %
Cartes de paiement et de retrait	14,9	37,5 %
Cartes de paiement uniquement	-	0,1 %
Ensemble	20,4	51,3 %
Les utilisateurs de cartes (2)	Nombre d'utilisateurs (en millions)	Taux d'utilisation (3)
Cartes de retrait	2,0	34,5 %
Cartes de paiement et de retrait	10,1	67,8 %

(1) Nombre d'individus majeurs : 39 798 millions.

(2) Personnes déclarant utiliser leur carte.

(3) Le taux d'utilisation des cartes correspond au rapport des utilisateurs sur le nombre de détenteurs.

Source : CREP.

Tableau 15
Nombre d'établissements de crédit au 31 décembre 1988 (métropole, Outre-Mer)

Nombre total d'établissements de crédit	1 999
Banques	408
Banques mutualistes ou coopératives	178
dont :	
• Banques populaires	33
• Crédit agricole mutuel	93
• Crédit mutuel agricole et rural	10
• Crédit coopératif + Crédit maritime mutuel	14
• Crédit mutuel	23
• Sociétés coopératives de banque	5
Caisses d'épargne et de prévoyance	301
Caisses de crédit municipal	21
Sociétés financières (et assimilés)	1 059
Institutions financières spécialisées	32

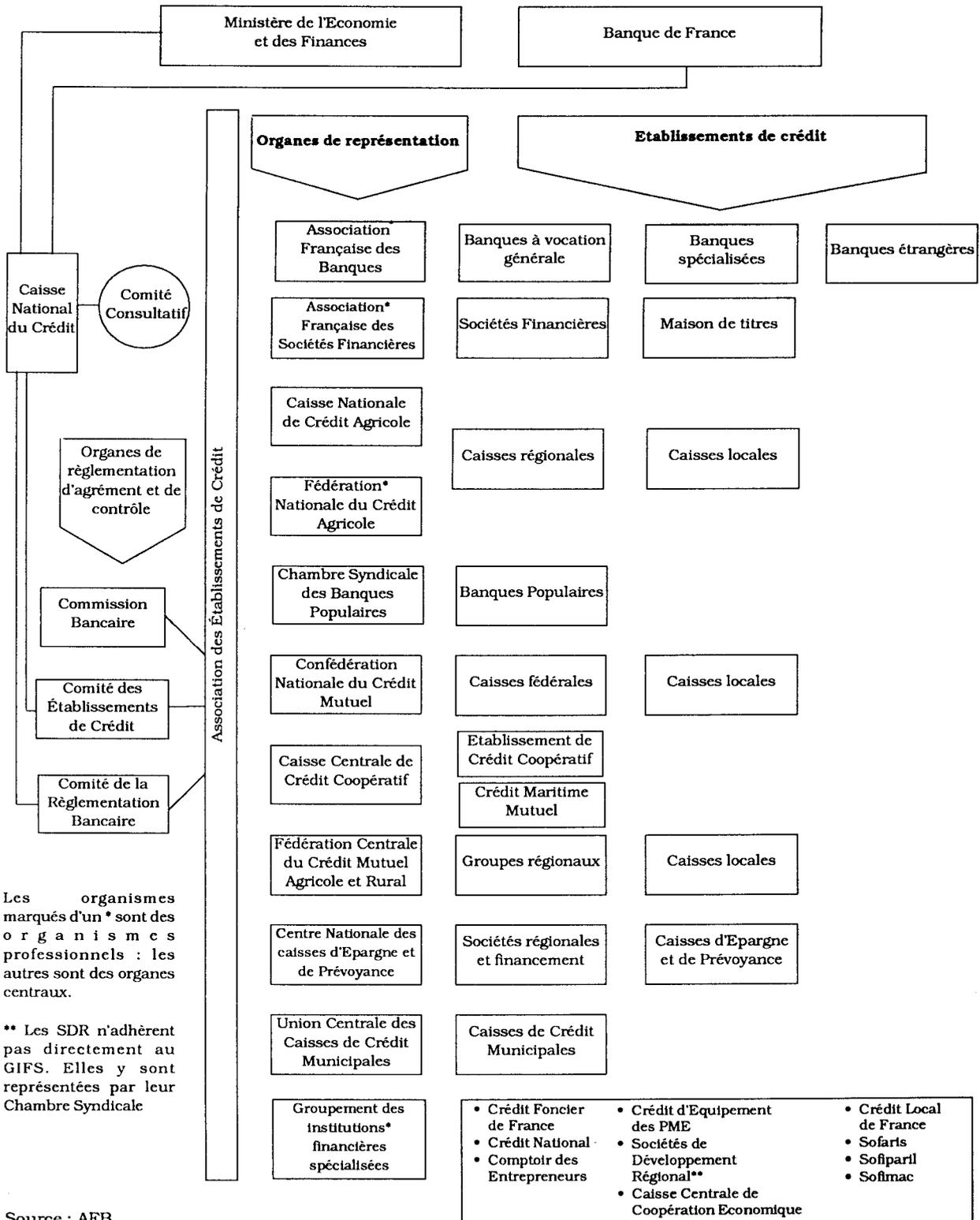
Tableau 16
Nombre de guichets permanents en métropole et à Monaco

	1984	1985	1986	1987	1988
Banques AFB	9 884	9 908	9 917	9 939	9 955
Banques mutualistes ou coopératives	11 069	11 095	11 125	11 175	11 094
dont :					
• Banques populaires	1 552	1 558	1 570	1 586	1 597
• Crédit agricole	5 589	5 606	5 622	5 658	5 655
• Crédit mutuel (1)	3 854	3 855	3 852	3 847	3 758
Caisses d'épargne	4 196	4 382	4 374	4 378	4 306
Total	24 923	25 385	25 416	25 492	25 355

(1)

Source : Banque de France.

Schéma 10
Organigramme du système bancaire français



Les organismes marqués d'un * sont des organismes professionnels : les autres sont des organes centraux.

** Les SDR n'adhèrent pas directement au GIFS. Elles y sont représentées par leur Chambre Syndicale

Source : AFB

- Des institutions financières spécialisées, constituées d'établissements de crédit auxquels l'État a confié une mission particulière (Crédit national, Crédit foncier, Comptoir des entrepreneurs...).

Sans remettre en cause la particularité de chaque réseau, la loi harmonise la réglementation applicable aux activités et au contrôle des établissements de crédit.

Depuis 1984, les Pouvoirs publics ont poursuivi le mouvement engagé pour réduire les disparités structurelles dans le secteur bancaire.

L'encadrement du crédit qui figeait des situations acquises a été supprimé. Les prêts bonifiés à l'industrie et aux collectivités locales, dont la distribution était concentrée sur certains établissements, ont été fortement diminués.

Des produits d'épargne défiscalisés, pouvant être diffusés par l'ensemble des établissements de crédit comme l'étaient auparavant les produits d'épargne-logement, ont été créés. De même, la distribution de produits de capitalisation offrant des placements disponibles ne subissant pas d'imposition et ayant des rendements actifs ont été autorisés à tous les réseaux.

A été poursuivi le mouvement de résorption des écarts de situation réglementaire ou fiscale entre les grands réseaux avec l'application progressive du régime normal de l'impôt sur les sociétés aux Caisses d'épargne.

Des distorsions de concurrence subsistent toutefois essentiellement dans le domaine de la collecte de l'épargne avec le monopole de diffusion de certains grands produits défiscalisés tels que le Livret A et le Livret Bleu.

Il est indubitable que les Pouvoirs publics susciteront et/ou organiseront la poursuite de l'élimination progressive des distorsions de concurrence entre les différents réseaux : «le développement de la concurrence européenne ne sera bénéfique que si les banques se trouvent déjà en concurrence entre elles, et quel que soit leur statut juridique, à égalité de traitement réglementaire et fiscal» (1).

La concurrence s'intensifie entre établissements bancaires qui tendent à investir de nouveaux marchés tandis qu'apparaissent de nouveaux opérateurs sur leurs marchés traditionnels.

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

En revanche, les compagnies d'assurance redoublent d'efforts dans leurs offres de produits financiers. Par ailleurs, les opérations traditionnellement bancaires sont autorisées à toutes les entreprises, quelle que soit leur nature. Elles peuvent effectuer des opérations telles que le crédit 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.

(1) Conseil National du Crédit : *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit*, Rapport de mission, CNC, juillet 1989 et Commissariat Général du Plan : *Europe financière et monétaire, la France, l'Europe, X^{ème} Plan 1989-1990*. La Documentation Française, juin 1989.

L'évolution des systèmes de paiements (cartes de crédit, paiements électroniques) facilite cette interpénétration en réduisant la spécificité de l'activité bancaire. Ainsi les perspectives de développement de la banque dépendent pour une bonne part de la concurrence que peuvent lui faire d'autres secteurs d'activités connexes tels que les assurances, les transports, la distribution.

Dans ce contexte, la concurrence est de plus en plus exacerbée : concurrence inter-entreprise comme inter-sectorielle dans un environnement fortement tendu sur le marché national, européen et aussi mondial. L'existence d'un marché mondial des capitaux et des services financiers est maintenant une réalité dont la construction européenne doit tenir compte.

La liberté des prestations de services (LPS) dans le cadre du marché unique est une réalité proche qui influe sur le développement des marchés bancaires. 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». La directive bancaire organise l'exercice de la LPS autour de trois principes. Premièrement, avec celui de la reconnaissance mutuelle, les banques n'ont qu'à obtenir de leur pays d'origine un agrément unique qui sera valable pour une liste d'opérations constituant l'essentiel de l'activité bancaire et qui bénéficiera de la reconnaissance des autorités des pays d'accueil. Chaque État conserve cependant la latitude d'imposer des clauses plus strictes sur son territoire pour des raisons d'intérêt public. Deuxièmement, le contrôle des conditions d'agrément est fait par le seul pays d'origine. Troisièmement, est établie une harmonisation minimale notamment pour les règles prudentielles. Les pays européens ne pourront pas empêcher une entreprise d'offrir ses produits et services dans un autre État sous le contrôle du pays d'origine.

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

1.3. Des perspectives d'activité

Les activités financières dépendent de données macro-économiques. La mission modernisation et gestion sociale des établissements de crédit (1), considère «qu'il n'y a pas de régression de l'activité en vue, même si un ralentissement n'est pas à exclure» en s'appuyant sur une projection réalisée par la Commission de Bruxelles à l'automne 1988.

La croissance communautaire devrait rester soutenue et la hausse des prix continuer d'être maîtrisée. Les performances de l'économie française seraient comparables à celles de ses partenaires européens. Si ce schéma se confirme, il devrait s'accompagner du maintien de la demande interne de crédit de la part tant des particuliers que des entreprises pour le financement de leurs investissements.

Cette activité en capitaux, fut-elle importante pour la détermination des résultats d'exploitation des banques, ne représente toutefois pas l'ensemble des activités. Parmi elles, sont à distinguer, de manière plus ou moins nette, les activités traditionnelles telles que la gestion des moyens

(1) Conseil national du Crédit, juillet 1989 op. cit., et recommande un effort de mutations de la part des entreprises pour répondre aux exigences du marché, Cf. 2. L'entreprise bancaire et ses mutations

de paiement, la collecte des dépôts à vue et l'épargne classique, l'octroi des crédits, des activités plus ou moins nouvelles telles que la gestion active de l'épargne, les opérations autonomes de trésorerie, la gestion des risques de marché pour les clientèles, les prestations de conseil ainsi que les activités de diversification vers des produits et services para-bancaires. Cette classification des activités n'est pas toujours opératoire, les unes pouvant être le support des autres.

Les perspectives des activités se rapportent à la dynamique des marchés. Celui des particuliers représente un enjeu fondamental. Celui des entreprises, longtemps et traditionnellement privilégié par et dans les banques, est en pleine mutation.

Pour l'octroi de crédit, le marché des particuliers est ouvert. L'accès est généralisé à tous, la seule barrière est la solvabilité. Les ménages français demeurent en moyenne, pour le seul crédit à la consommation, deux fois moins endettés que leurs homologues allemands et britanniques et trois fois moins que les nord-américains. De plus, arrivent de nouvelles générations beaucoup moins rétives à l'endettement.

Avec les entreprises, le haut niveau atteint en matière de crédits d'équipement, de crédit-bail depuis 1987, pourrait pouvoir se prolonger compte tenu des perspectives de marché, des résultats des entreprises et du besoin de renouvellement du parc des immobilisations. Le taux d'intermédiation, soit la part de financement qui transite par le bilan des banques, s'est après le point bas enregistré en 1986 (42 %), redressé en 1987 (48 %) et 1988 (60 %) (1). Il semble qu'il ne devrait pas baisser au cours des prochaines années. En revanche, la nature des crédits offerts évoluera très profondément dans le sens d'une satisfaction des besoins globaux des clients (crédit *revolving*, crédit global d'exploitation, crédit long terme...).

Dans la collecte de l'épargne, le volume des opérations et leurs montants varieront essentiellement selon les niveaux des revenus des ménages, de leur taux d'épargne et leurs plus grands souhaits et aptitudes pour une gestion active de l'épargne. Au point de vue de l'épargne collective, il est probable que les banques conserveront globalement une large part des flux concernés. Le principal risque pour les établissements français vient de celui de la délocalisation liée à la disparité actuelle des modes d'imposition. Au cours des dernières années, les ouvertures annuelles ont continué de progresser à un rythme de 2 à 3 % l'an. L'évolution future dépendra, dans une large mesure, des conditions des comptes créditeurs et de l'environnement fiscal.

Pour les activités de gestion des moyens de paiement et la tenue des comptes, elles évolueront quantitativement avec la «banclarisation» de nouvelles couches de population et l'ouverture multiple de comptes. Les évolutions des divers moyens de paiement sont déjà contrastées. L'importance relative des chèques tend à décroître tandis que l'usage des cartes progresse.

Les activités dites de marché telles que la gestion de l'épargne sur les marchés, les arbitrages patrimoniaux, les opérations autonomes de trésorerie, les opérations de couverture au comptant ou à terme, ou d'arbitrage et de spéculation, l'ingénierie financière ont connu une expansion rapide et très importante ces dernières années. L'ampleur de leur développement dépendra de l'amplitude des variations des taux et des cours, de l'évolution du système monétaire international, de la fiscalité, du marché européen des capitaux, des volumes des

(1) Source : Rapport Conseil national du Crédit.

opérations d'appel au marché, des perspectives macro-économiques nationales et internationales et du mouvement de restructuration des entreprises françaises et européennes.

Le rythme de développement des activités est et continuera à être soutenu. Faute de pouvoir développer les marges sur des volumes importants, les établissements de crédit vont s'orienter vers d'autres activités plus risquées dont celles de conseil et/ou dont le degré de technicité est plus élevé. En la matière, la demande émanant des clientèles des particuliers et des entreprises va croissante.

La demande des particuliers est en plein développement. Elle se porte sur la recherche de l'optimisation des avoirs après prise en compte de la fiscalité, le désir de concilier la sécurité et le rendement, la retraite. En dix ans, la proposition des ménages détenant des actions et des obligations a doublé. La complexité croissante des produits et la multiplicité des opérateurs sur le marché renforcent la demande d'une relation personnalisée basée sur la connaissance de la situation patrimoniale et privilégiant le service global plutôt que l'offre de produits. Le potentiel de développement est très important et se chiffre par millions de clients.

Pour les entreprises, les demandes sont plus contrastées et complexes. Elles portent sur les conseils concernant l'ingénierie financière (acquisition, fusion, transmission, restructuration), l'exportation et l'établissement d'implantations à l'étranger, la gestion des risques de change et de taux. Le besoin d'information et de contact sur les marchés étrangers est d'autant plus fort que l'entreprise est petite. Le besoin en ingénierie est d'autant fort et complexe que l'entreprise est grande. Ceci requiert des conseils techniques, des diagnostics rapides ou des expertises approfondies, des prestations de nature plus stratégiques pour des opérations de haut de bilan, de rapprochement ou de diversification. Par ailleurs, l'internationalisation des échanges commerciaux et les perspectives du marché unique renforcent l'idée qu'il est important d'avoir des liens les plus serrés possibles dans tous les domaines financiers. Pour toutes ces opérations, les marchés sont potentiellement vastes. L'offre est déjà très active mais surtout concentrée sur les grandes entreprises.

Pour les activités de diversification en France comme à l'étranger, les diverses tentatives vers des activités sans aucun lien avec les activités bancaires ou financières ont été généralement peu concluantes. L'essentiel de la diversification concernera probablement les activités para-bancaires telles que les «sous-produits» de la logistique bancaire comme la télésurveillance, les prestations informatiques, le gardiennage. Les activités d'assurance, elles, notamment comme placement de produits dans une offre globale et couplée avec un conseil en approche patrimoniale, devraient prendre une réelle ampleur compte tenu des perspectives générales de développement de ce marché.

2. L'ENTREPRISE BANCAIRE ET SES MUTATIONS

2.1. Une mise en place de modes d'organisation et de gestion intégrés

Le développement d'un milieu concurrentiel devait correspondre dans les banques à la mise en route de mutations successives, à des rythmes variés selon chacune d'elles, dont le processus s'étale sur maintenant deux décennies. Aujourd'hui, avec l'intensification de la

concurrence tant inter-entreprise qu'inter-sectorielle européenne et mondiale, le rythme des mutations s'accélère et elles se généralisent à l'ensemble des entreprises du secteur (1). Chaque entreprise traduit l'intensification de la concurrence et le renouveau des activités par la création de nouveaux produits et services certes, mais aussi et surtout, répond à la nécessité de savoir s'adapter rapidement à un environnement instable 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'échange.

Ces transformations ont été engagées dans le courant des années soixante-dix et sont poursuivies 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 les phases successives d'informatisation.

Ces réformes d'organisation et de gestion, commencées depuis près de deux décennies, ont été portées à leur début par une croissance forte de la demande globale, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. D'extensive, la croissance des activités bancaires devient intensive et soumise aux aléas du développement des activités financières. La mobilité des capitaux est accrue, les mouvements de fonds sont d'une ampleur nouvelle, les activités de spéculation à court ou moyen terme ont acquis une importance majeure dans les résultats de l'activité bancaire. C'est dans ce sens que la banque devient une entreprise comme d'autres soumises aux nouvelles données du marché national et international. Ces réformes 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 centraux et périphériques, 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 bancaires, 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

(1) Cf. Cossalter C. : *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et assurances*, CEREG, Collection des études n° 53, 1990 et Cossalter C. et Hézard L. : *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et assurances*, CEREG, Collection des Études n° 4, septembre 1983. Deux études qui ont permis un suivi des mutations des entreprises des secteurs financiers à six ans d'intervalle.

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 afférent 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 des 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 clientèle, de produit 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.

2.2. Le renforcement des organes de pilotage

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.

2.3. L'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information

Dans la banque, les nouvelles technologies de l'information (NTI) sont une ressource stratégique : moyen de production et produit (monétique). L'informatique et les technologies associées ont constitué et constituent encore le fer de lance des mutations organisationnelles et de gestion engagées et poursuivies par les établissements financiers.

Une 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 en 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 l'ordinateur central, la technique informatique et les informaticiens.

Ensuite, les grands domaines d'activités traditionnelles - les travaux de masse - ayant été investis, les entreprises ont cherché à développer l'automatisation vers des types de procédures plus restreints en volume et en nombre, à fréquence plus faible de traitement, à l'étendre à des domaines plus complexes. Elles ont aussi recherché des gains de productivité en réorganisant le travail autour des nouveaux outils informatiques. Les prestataires ont répondu à cette demande du marché. Les mini et micro-ordinateurs, les divers matériels bureautiques, reliés ou non aux unités centrales, se sont multipliés. L'usage des NTI s'est banalisé chez les utilisateurs avec la généralisation du temps réel et du télétraitement aidée par le développement croissant des réseaux.

Les réseaux permettent la saisie, l'interrogation et le traitement de l'information à la source, c'est-à-dire là où elle est produite et/ou utilisée. Grâce à eux, l'informatique se substitue aux transferts de pièces, limite les transactions et leurs délais d'exécution. Ils sous-tendent la dématérialisation des procédures : de la manière où seule l'information circule, sous forme d'un enregistrement du débit d'un compte, entre le lieu du débit et celui d'imputation du compte débité, dans l'échange inter-bancaire, la compensation automatique et les transferts de fonds sans support papier et au niveau international par des réseaux spécifiques, *SWIFT* par exemple. Avec l'informatique associée aux télécommunications, les mouvements d'argent peuvent être instantanés d'un point à l'autre du globe.

En termes organisationnels, la multiplication des nouveaux outils informatiques les a fait se concurrencer les uns les autres à l'intérieur même des entreprises. Les mini-ordinateurs, les matériels bureautiques ont été souvent développés, dans un premier temps, de manière autonome, en redondance, voire même en incohérence, avec le système central. Cette concurrence était portée et entretenue d'un côté par le dynamisme conquérant des forces commerciales des constructeurs, de l'autre par les rapports antagonistes entre les directions informatiques et utilisatrices. Ces dernières cherchaient à se doter d'une informatique autonome : projet sous-tendu par des enjeux de pouvoir au sein des entreprises. Il s'en est suivi un développement peu coordonné des moyens matériels et logiciels dans les services utilisateurs en parallèle avec le système informatique central.

Dans la poursuite d'une logique de productivité, ce qui domine aujourd'hui, c'est la recherche encore parfois, et le plus souvent déjà la mise en oeuvre de la connexion de ces différents outils dans un système et dans un réseau. Cette évolution est autorisée par le développement des réseaux qui deviennent centraux.

Dans cette logique de productivité, les entreprises se sont engagées dans la conception de systèmes d'information. Ils ont pour objectif de répondre à la nécessité croissante de disposer d'informations de plus en plus nombreuses, fiables, pertinentes, structurées et d'accès facilité à tous niveaux dans les structures et pour les différentes fonctions. Ils supportent le développement d'une informatique de pilotage.

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

D'une part, ces techniques de gestion assurent le positionnement de l'entreprise par rapport à ses objectifs généraux (contrôle), d'autre part, elles permettent l'actualisation permanente des données économiques et sociales (de l'entreprise et de son environnement) nécessaires à la planification : « remontée » d'informations et production informationnelle liées aux variations internes de l'entreprise et de son environnement. Elles permettent une meilleure connaissance des déterminants de la rentabilité. 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 cette évolution, l'informatique devient un support logistique permettant de fournir en temps réel, à chaque utilisateur concerné, les informations nécessaires à l'action et à la décision. L'informatique devient éminemment stratégique.

La conception et la mise en oeuvre de systèmes d'information comportent des difficultés dans maintes situations concrètes : l'isolement des domaines d'application, la variété des informations et de leurs sources, leur fréquence d'actualisation et de traitement, la multiplicité des terminologies utilisées dans une même organisation, la diversité et la redondance des fichiers existants. Il s'agit d'assurer l'interconnexion des fichiers (au moins en fichiers liés, au mieux en base de données), l'unité de la saisie (en un seul point et en une seule fois), la création d'un dictionnaire de la terminologie commune à l'entreprise. Ce qui nécessite le recours à des normes et à des standards afin de faciliter les interconnexions des systèmes et les transferts d'applications. Dans cette perspective, les entreprises connaissent des rythmes de développement très différents.

Cette mutation de l'informatique s'accompagne de transformations dans les modalités de prise en charge. 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 oeuvre 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'organisation puis de l'organisation ou de l'information, témoignent pour cette transformation de fond. L'informatique et plus largement les NTI deviennent ou redeviennent un outil. Et c'est sur cet outil même que vont se porter de nouveaux efforts de productivité avec le génie logiciel encore embryonnaire par exemple. Pour pallier cette insuffisance, il est fait recours à l'achat des progiciels : systèmes d'information globaux ou partiels (applications).

2.4. Une redistribution spatiale des activités et des emplois

Dans l'entreprise bancaire, l'un des points forts des mutations 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 compétence et de décision.

Dès la fin des années soixante, la structure fortement centralisée des activités productives et d'administration-gestion regroupées dans les services centraux de quelques grandes banques 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 services 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.

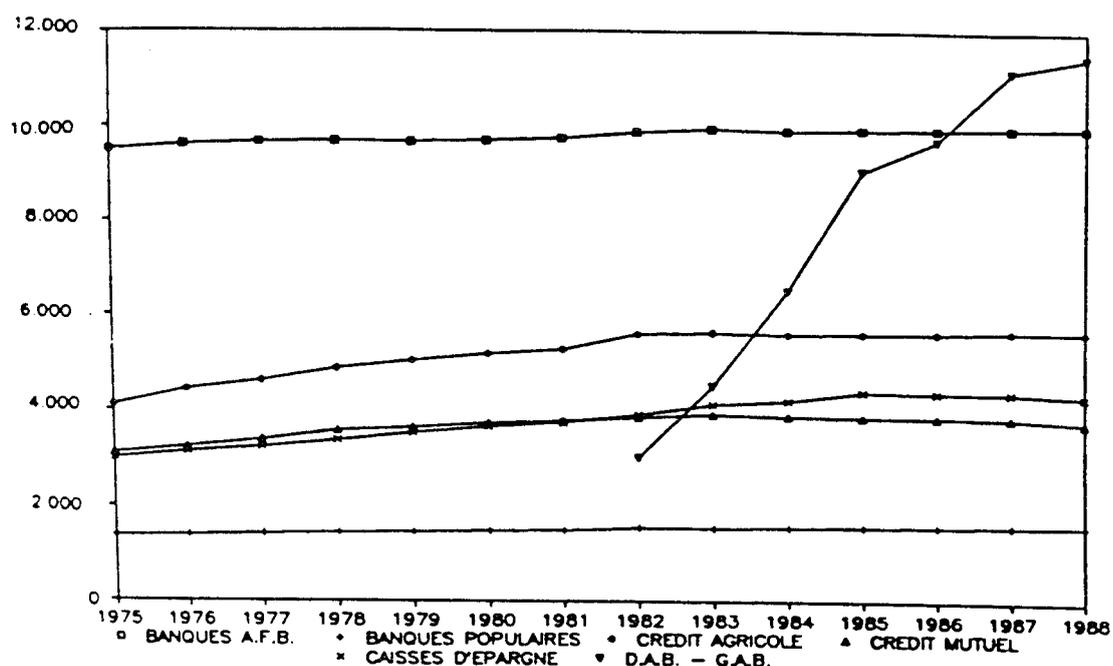
Ces mesures de déconcentration, tout en «soulageant» les services centraux d'une part de leurs activités, ne remettaient pas en cause le découpage des tâches entre les établissements centraux et les établissements périphériques. Elles laissaient entière la question des relations entre ces deux types 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, s'est traduite par l'extension de ses structures de vente. 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 un taux d'occupation très élevé. 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.

Schéma 11

Evolution de nombre du guichets permanents (métropole et Monaco)



Ce mouvement d'expansion, 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, ou «*front office*») et espace administratif (arrière -boutique ou «*back office*») 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 du *back office* (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.

La demande croissante de conseils financiers associés à une relation commerciale personnalisée devrait renforcer cette tendance. La structure des réseaux et leurs conditions de fonctionnement devraient satisfaire la production de services élaborés et la mise à disposition de conseils sophistiqués. Cette évolution est déjà perceptible aujourd'hui.

Dès maintenant, les banques tendent à substituer, à une croissance quantitative, une croissance qualitative des réseaux commerciaux. En tendance lourde, 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.

Mais au regard de cet enjeu que constitue l'adaptation du réseau commercial, les évolutions envisagées ne sont déjà pas identiques. Les fonds de commerce continueront à peser et les choix de stratégies retenues joueront de plus en plus.

Quoi qu'il en soit, les banques 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 compétence 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, et à des niveaux intermédiaires telles que les directions (de groupe) régionales ou départementales. Si les objectifs en matière de production, gestion et commercialisation

sont définis au niveau central, il 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.

3. LA TRANSFORMATION DES EMPLOIS ET DES QUALIFICATIONS

3.1. Une érosion lente de l'emploi et une évolution rapide de la structure des emplois

Les banques occupent un peu plus de 400 000 personnes. Les banques AFB, le Crédit agricole, les Banques populaires, le Crédit mutuel et les Caisses d'épargne représentent 9/10^{ème} de l'effectif global des établissements de crédit. Le seul réseau AFB compte à lui seul plus de 50 % des salariés.

Dans les années soixante et soixante-dix, les banques 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 dès le milieu des années quatre-vingt tandis que d'autres dont le développement s'est fait plus tardivement continuaient leur progression avec, néanmoins une légère décélération. Quoiqu'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. tableau 17 et schéma 12).

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 de celle des cadres (cf. tableaux 18 et 19).

3.2. Une obsolescence des emplois spécialisés et une émergence des emplois de spécialistes

Un bref rappel des facteurs d'évolution communs aux banques permet de broser la toile de fond sur laquelle se joue la transformation des emplois.

La concurrence inter-entreprise et inter-sectorielle 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 diversification, soit une spécialisation des activités. Quoiqu'il en soit, devant les difficultés à accroître leurs parts de marchés, toutes elles renouvellent et renforcent leurs approches commerciales. Ce qui nécessite et nécessitera, d'autant plus que

la diversification de l'offre bancaire continuera à s'accroître avec des produits et des services de plus en plus nombreux, ciblés et adaptables, un effort accru pour chaque entreprise en matière d'analyses fines des clientèles (segmentation de marchés). Ce qui nécessite et nécessitera aussi 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. Ce qui permettra une meilleure qualité du service (fiabilité accrue - moins d'erreur -, conseils plus pertinents, rapidité d'exécution) pour pallier le risque de banalisation et de dépersonnalisation des relations avec les clientèles.

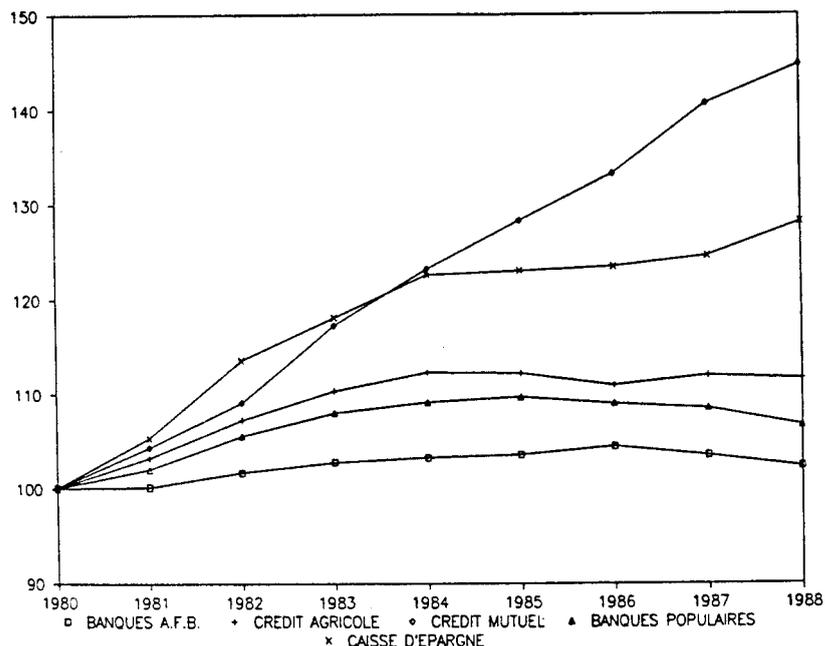
Tableau 17
Effectifs des établissements de crédit au 31 décembre 1988

Banques AFB (y compris BFCE)	223 514
Banques mutualistes et coopératives	122 586
dont :	
• Crédit agricole	73 126
• Crédit mutuel	17 505
Caisses d'épargne et de prévoyance	30 244
Caisses de crédit municipal	1 227
Sociétés financières	23 413
Institutions financières spécialisées	10 178
Total	411 162

Source : Commission bancaire.

Schéma 12

Evolution des effectifs des établissements de crédit



Source : Commission bancaire

Tableau 18
Répartition des effectifs par catégorie professionnelle dans les banques AFB
 (au 31 mars de chaque année)

(en pourcentage)

Catégorie	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Employés	36,7	35,9	34,5	32,5	30,6	28,3	26,1	23,4
Gradés	49,0	49,7	50,9	52,7	53,9	55,4	57,0	58,7
Cadres	14,3	14,3	14,6	15,0	15,6	16,2	17,0	17,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : AFB.

Tableau 19
Évolution de la structure des emplois dans les banques

Emplois	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
Gradés de la fonction commerciale bancaire	39 223	42 203
Autres gradés des opérations bancaires	44 823	48 981
Guichetiers de la banque	43 322	44 385
Employés des services techniques de la banque	47 628	44 818

Source : Enquête Structure des Emplois, ministère du Travail.

Les particuliers recherchent une meilleure personnalisation de la relation commerciale et tout autant un meilleur service quotidien, c'est-à-dire l'accès à un interlocuteur responsable pour le traitement des opérations non banalisées et les réclamations, le besoin d'information. Les entreprises recherchent une plus grande proximité de relation et l'accès à des spécialistes pour les accompagner dans les différentes étapes de leurs développements.

A ces évolutions de l'environnement, les banques répondent par des transformations de leurs modes d'organisation et de gestion, par un 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, de gestion, etc., et d'expertise en risques graves. Y sont créés ou renforcés des emplois de spécialistes (les experts) 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.

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.

Les banques ont longtemps fonctionné à base d'emplois de masse. Depuis quelques années des pans entiers d'activité sont en voie de raréfaction, voire de disparition complète. 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 qualification dépérissent. En revanche, émerge ou se renforce l'importance des emplois de spécialistes (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.

Hors des frontières, en Europe, d'un pays à l'autre, les tendances lourdes sont indiscutablement semblables : le cadre opératoire est le même, les grands objectifs sont analogues. «C'est une véritable métamorphose de la profession et des compétences, des métiers de la banque qui est en oeuvre» (1). Les compétences commerciales sont renforcées du point de vue quantitatif et qualitatif de manière systématique et rapide. L'utilisation de l'informatique se généralise. Les emplois peu qualifiés disparaissent.

3.3. Des ajustements contraints et contraignants

Ces mutations conduisent à un déséquilibre entre qualifications disponibles et qualifications recherchées.

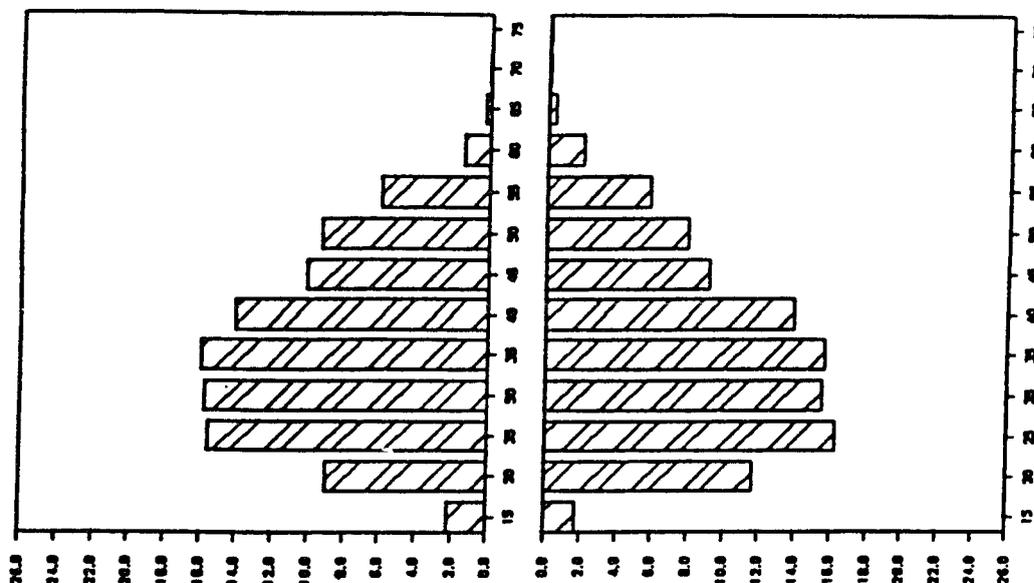
De manière générale, les ajustements quantitatifs et qualitatifs de la main-d'oeuvre aux nouvelles qualifications sont d'autant plus aisés que les taux de renouvellement sont élevés. Or, dans les banques françaises, contrairement aux périodes antérieures, ces taux sont faibles .

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 résout pas le problème de l'ajustement qualitatif. Les départs en retraite sont peu fréquents compte tenu de la composition des pyramides des âges. Elles sont fortement déséquilibrées résultant des embauches massives à la fin des années soixante et dans le courant de la décennie soixante-dix (cf. schémas 13 et 14).

(1) Annandale D. et Bertrand H. : *La gestion des ressources humaines dans les banques européennes : quelles stratégies aujourd'hui ?* Bernard Brunhes Consultant, 1989.

Schémas 13

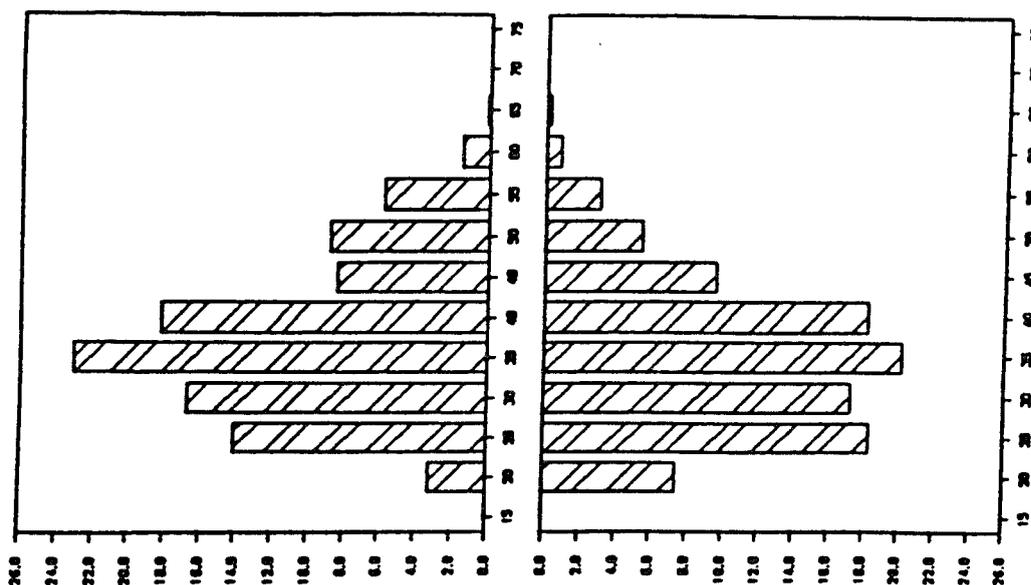
Pyramide des âges des actifs occupés salariés toutes activités confondues



Source : Enquête Emploi 1988, INSEE

Schéma 14

Pyramide des âges des actifs occupés salariés dans les organismes financiers



Source : Enquête Emploi 1988, INSEE

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

En revanche, dès la fin des années soixante-dix, certaines banques ont engagé des actions ponctuelles pour faciliter les départs avec des procédures de retraites anticipées. 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 au secteur des banques. Depuis, certaines d'entre elles 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'au début 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 des 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. Mains 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, et la promotion.

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, dans le courant des années soixante-dix, 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 substitue

l'embauche d'échecs universitaires (non-poursuite d'études supérieures). A 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 détataylorisation et de mise en place d'organisations du travail plus mouvantes et d'emplois plus polyvalents.

On assistait alors à un mouvement élargi de despécialisation 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 et dans une expérience professionnelle étroite (mise en place de la polyvalence : intégration horizontale des opérations élémentaires d'un même niveau de complexité de différents processus) correspondait à la recherche de personnels de plus en plus aptes aux changements organisationnels et technologiques dans les activités et les formes de travail.

A 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 (mise en place de la multi-valence : intégration verticale d'opérations enchaînées de divers niveaux de complexité d'un même processus) 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, 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 le 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).

(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.

Pour d'autres entreprises, 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. A ce niveau est tout particulièrement privilégiée la spécialité 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. Les banques recherchent à insuffler de jeunes cadres débutants tout particulièrement dans les réseaux commerciaux afin d'y relever le niveau des qualifications.

De manière générale, et quelle que soit l'entreprise, les nouvelles pratiques d'appel au marché 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 20 à 23) - 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.

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 d'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, s'ils y restent, après de plus ou moins nombreuses mobilités latérales accèdent à des postes de direction.

Tableau 20
Niveau de diplôme 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	

Tableau 21
Niveau de diplôme 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	23 006	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	116 647	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	

Source : Enquête Emploi, INSEE.

Tableau 22
Niveau de diplôme des effectifs selon l'âge en 1988 dans l'ensemble des secteurs d'activité

Diplôme	SD et CEP	BEPC	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	118 230	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	5 786 776	804 807	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	

Tableau 23
Niveau de diplôme des effectifs selon l'âge en 1988 dans la banque

Diplôme	SD et CEP	BEPC	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	87 906	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	8 620	347	37 171
%	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	126 869	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	

Source : Enquête Emploi, INSEE.

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 oeuvre 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 employabilité 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, ces difficultés d'insertion et de développement des jeunes diplômés sont pressenties. 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 banques 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.

3.4. Un impératif de requalification

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 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 jugées inadaptées aux évolutions est exclu en raison des contraintes institutionnelles et conventionnelles, 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, - 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 absorbées 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.

CHAPITRE II

DYNAMIQUE DES EMPLOIS ET DES QUALIFICATIONS AU CRÉDIT AGRICOLE

1. LES OBJECTIFS D'UN DÉVELOPPEMENT : DES MARCHÉS ET DES ACTIVITÉS

1.1. Une stratégie de conquête et de consolidation

L'instabilité de l'environnement et la pression concurrentielle vont s'accroître avec l'arrivée, sur les marchés, de nouveaux opérateurs, branches d'activités connexes et banques étrangères et avec le renforcement des aptitudes des clientèles, toujours mieux informées et plus exigeantes, à faire jouer la concurrence entre les différents établissements. Afin d'éviter de perdre des parts de marché et *a fortiori* pour en gagner, les banques vont être amenées à se doter de stratégies beaucoup plus différenciées que dans les deux décennies précédentes, d'où l'intérêt de décliner la stratégie du Crédit agricole en facteurs d'évolution des emplois et des qualifications.

Avec son Projet de groupe (1), le Crédit agricole a défini son objectif stratégique fondamental : *«faire partie des grands groupes bancaires à l'échelle mondiale qui auront surmonté les obstacles des mutations bancaires et concurrentielles et en auront fait un tremplin pour leur développement»*. Ce qui implique pour le Crédit agricole *«d'être une banque à compétence universelle ayant la faculté d'exercer tous les métiers de la banque et dont le champ d'activité n'est entravé par aucune limite réglementaire. Son domaine d'exercice doit être élargi au territoire européen. Tout comme l'est aujourd'hui la France, demain l'Europe doit devenir son marché*

(1) Cf. Crédit agricole. *Projet de groupe*, octobre 1989, Crédit agricole.

naturel. Le Crédit agricole réaffirme son éthique par son attachement à un certain système de valeurs propre au mutualisme.

Compte tenu de son histoire et de son positionnement actuel, cela signifie pour le Crédit agricole, la définition et la mise en oeuvre d'une stratégie à la fois de conquête et de consolidation par un redéploiement offensif sur ses marchés traditionnels et plus nouveaux, une diversification affirmée vers des activités déjà investies et connexes à sa spécificité de services financiers telle que l'assurance, une poursuite élargie de son développement international notamment en Europe.

1.2. Un redéploiement offensif sur les marchés

Le Crédit agricole s'est imposé dans l'activité de banque à réseau. Ses marchés traditionnels concernent les agriculteurs et les particuliers. Dans les années quatre-vingt, les différents mouvements de déréglementation l'ont conduit à s'adapter. Il a abordé de nouveaux marchés, les professionnels et les petites et moyennes entreprises. Il se propose de renforcer sa position sur l'ensemble des marchés où il occupe déjà une place prépondérante pour plusieurs raisons.

Sur ces marchés, les Caisses régionales valorisent leur réseau de proximité et leur savoir-faire. Ils apportent une contribution essentielle au produit net bancaire et aux résultats du groupe. Ils révèlent des gisements de croissance. Ils permettent ainsi la multi-spécialisation du Crédit agricole et l'amélioration de sa compétitivité.

Le marché des particuliers s'est développé avec le processus de «banclarisation» des Français et de multiplication des agences de proximité. L'ensemble des banques en a bénéficié. Avec la fin de ce processus, ce marché devient un enjeu fondamental. C'est un domaine où les banques auront de plus en plus à affronter la concurrence d'autres branches d'activité. C'est le domaine d'élection de la concurrence inter-sectorielle. Chaque établissement ne pourra garder sa part de marché et mieux, la développer, qu'en fidélisant sa clientèle et, plus encore, en accroissant ses prestations.

Aujourd'hui, le Crédit agricole est devenu la première banque des particuliers. Ce marché restera pour les Caisses régionales un marché stratégique. Il se propose «*d'être le meilleur dans le service aux particuliers*». Il s'assigne d'accroître sa clientèle en renforçant notamment son action auprès de populations à privilégier telles que les jeunes et les ménages disposant d'une épargne importante qui sont aussi les clients les plus convoités par les concurrents. Ces objectifs ainsi qu'une industrialisation de la production dans une stratégie où l'avantage concurrentiel réside dans la maîtrise des coûts et une différenciation de l'offre de façon à répondre aux besoins de chacune des clientèles nécessiteront la mise en oeuvre des technologies de pointe et l'optimisation des canaux de distribution.

Ceci signifie, pour la dynamique de transformation des emplois et des qualifications, une réorganisation et un renforcement de la filière fonctionnelle *marketing* (étude des marchés et conception des produits), conseil et vente, une répartition adéquate et astucieuse entre relations automatisées et relations directes avec la clientèle, le développement d'une informatique d'accompagnement.

Avec le marché de l'agriculture, le Crédit agricole est arrivé à un fort niveau d'expertise et de technicité. Mais avec la perte du monopole de la bonification, il n'a plus une position monopolistique. Il est en situation concurrentielle. Le risque est de perdre les clients les meilleurs alléchés par le chant des sirènes des concurrents et de garder ceux en difficultés. Le Crédit agricole a donc à reconsidérer son marché le plus traditionnel dans un espace concurrentiel, c'est-à-dire comme les autres marchés. L'agriculture est de moins en moins familiale et de plus en plus une entreprise. Les agriculteurs deviennent des «agri-managers».

Il se propose «d'approcher l'agriculture en banque d'entreprise» afin de maîtriser les risques. Il réaffirme sa vocation de banque de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. L'approche intègre notamment la diversité croissante des exploitations et le rôle moteur joué par les entreprises agro-alimentaires. Dans ces dernières, cela impliquera une politique de prises de participation en fonds propres dans les entreprises privées.

Tableau 24
Chiffres-clés du Crédit agricole

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS EN 1989 (en milliards de francs)									
Total bilan		1 400		Produit net bancaire		49			
Fonds gérés		320		Résultat net (part du groupe)		4,5			
Encours dépôts		773		Part de marchés		14,3 %			
Encours crédit		837		dont particuliers		19,7 %			
Fonds propres et assimilés		68		Parts de marchés dépôts		17,7 %			
ACTIVITÉS									
COLLECTE					PRÊTS				
Encours au bilan (en milliards de francs)		Répartition de l'encours collecte (en pourcentage)			Encours au bilan (en milliards de francs)		Répartition des prêts nouveaux (en pourcentage)		
			1985	1989				1985	1989
1985	637,9	Comptes ordinateurs	28,5	26,0	1985	523,0	Agriculture	29,6	19,0
1986	692,3	Comptes à terme	4,2	10,7	1986	551,1	I.A.A.	5,0	6,0
1987	772,0	Comptes d'épargne à régime spécial	32,4	31,3	1987	633,9	Collectivités publiques et assimilés	3,6	8,9
1988	836,3	Comptes, bons à moyen terme	19,8	16,3	1988	730,5	Entreprises	9,0	19,1
1989	907,6	Obligations	15,1	14,8	1989	836,7	Logement	52,8	47,0
RÉSULTATS									
Produit net bancaire (en milliards de francs)		Consommation du produit net bancaire 1989 (en pourcentage)			Résultat net (en milliards de francs)		Retour sur actifs (ROA) (en pourcentage)		
1985	31,1	Frais personnel	37,8		1985	1,26	1985	0,14	
1986	34,4	Autres frais généraux	21,7		1986	2,11	1986	0,23	
1987	39,3	Provisions et amortissements	25,2		1987	2,50	1987	0,23	
1988	43,8	Impôts sur les sociétés	5,5		1988	3,93	1988	0,32	
1989	48,7	Résultat net	9,8		1989	4,52	1989	0,34	

Dans cet esprit, un nouveau partenariat sera recherché avec les coopératives pour répondre à leurs besoins de développement. Ainsi, il s'assigne de continuer à apporter un appui au développement de l'agriculture et de l'agro-alimentaire en Europe et dans le monde.

Du point de vue de l'emploi et des qualifications ceci signifie une transformation profonde. Le risque n'est plus un risque administré mais un risque à analyser et à maîtriser. Le banquier de l'agriculture, spécialiste des réglementations doit devenir un commercial. Il est fort probable que les agriculteurs deviendront, à cinq ou dix ans, selon les Caisses régionales, un segment

pour les exploitants agricoles du marché des professionnels, pour les «agri-managers» de celui des entreprises.

Le marché des professionnels et des entreprises est le marché le plus récemment investi par le Crédit agricole, notamment celui des entreprises. La conquête de ce marché a correspondu à l'extension de son champ de compétences accompagnant la perte progressive de ses monopoles. Depuis le 1^{er} janvier 1990, il est autorisé à financer toutes les entreprises. Si les grandes entreprises sont captives des banques fortement et traditionnellement positionnées sur ce marché, en revanche, les PME constituent un marché ouvert et porteur.

Nouveau venu sur ce marché, la percée et la progression du Crédit agricole n'est sensible que depuis la fin de l'encadrement du crédit : les concurrents prenant alors l'ensemble des possibilités. Depuis 1986, il a multiplié par cinq ses encours sur les PME.

Les Caisses régionales étant devenues les partenaires des commerçants, des professions libérales, des artisans et des PME, le Crédit agricole se propose *«d'accroître sa présence auprès des professionnels et de les fidéliser à la fois comme clients et comme prescripteurs de ses produits»*. Il s'assigne une stratégie de conquête active et sélective afin d'augmenter sa part de marché commerciale et financière en se dotant d'outils technologiques et de produits adaptés pour offrir des services ciblés tant pour le patrimoine privé que pour les besoins des professionnels.

Ce marché des entreprises est lucratif si on sait y gérer les risques et fidéliser la clientèle. Pour s'y développer, le Crédit agricole souffre de handicaps. Sa culture est pétrie de la notion de «service public» et peu empreinte des pratiques d'analyse-sélection-maîtrise du risque inhérentes à la banque commerciale. Les spécialistes font défaut. Les postes sont souvent pourvus par le débauchage de la concurrence ce qui peut conduire à des chocs de cultures antagonistes peut-être plus néfastes que salutaires. L'informatique des Caisses régionales est inadaptée pour traiter la clientèle des entreprises. Les chaînes informatiques sont conçues pour des produits de masse. L'entrepreneur négocie toutes les conditions des opérations. Cela ne peut se gérer sur des chaînes informatiques traditionnelles et nécessite des investissements lourds en chaînes dédiées aux entreprises.

Ceci signifie de créer toute une filière à la fois fonctionnelle et professionnelle tournée vers les PME ou dans les meilleurs des cas d'en renforcer largement les développements qui ne sont encore aujourd'hui qu'embryonnaires. Les perspectives de ce marché sont un enjeu et un atout considérables et fondamentaux pour le Crédit agricole. Ce marché lui permet de réadosser ses activités sur un secteur productif évoluant dans un contexte régional. Les régions sont les domaines de compétences des Caisses. Forces d'appui indubitables et indispensables pour accompagner les développements des PME, elles pourraient y devenir des acteurs économiques de premier plan. Un tel grand dessein nécessaire à un organisme mutualiste deviendrait le ressort de la transformation de la culture du Crédit agricole avec l'harmonisation résolument moderne d'une logique économique et d'une logique sociale paraissant souvent encore aujourd'hui antagonistes dans une nouvelle éthique. Le développement des régions dans la prochaine Europe devrait être porteur pour cette perspective.

1.3. Une diversification affirmée dans l'assurance

Pour une banque, la diversification des activités est plus aisée et profitable lorsqu'elle se centre sur les activités et les métiers qu'elle sait faire. Le renouvellement et le renforcement de la spécificité bancaire passent par là. La diversification des activités des banques vers l'assurance s'organise dans cette logique comme celle des assureurs vers le placement de produits financiers. Les banques sont toujours à la recherche de nouvelles sources de profit et l'assurance est un secteur où les marges sont encore très possibles – le secteur peut être encore considéré comme la «Belle au bois dormant». Par ailleurs, l'existence d'un réseau commercial dense est un atout important dans ce type de diversification.

C'est pourquoi, fort de ses succès dans une première diversification dans l'assurance-vie, le Crédit agricole réaffirme sa politique de diversification vers l'assurance, cette fois-ci, vers l'IARD.

«Prédica», la filiale d'assurance-vie du Crédit agricole est une unité regroupant en central les fonctions de conception, d'organisation financière et de contrôle des systèmes d'information et informatiques. C'est une structure légère constituée de près de quatre-vingt-dix personnes dont trente-cinq informaticiens. Elle s'est intégrée au Groupe avec peu de compétences à aller chercher au dehors, dans les compagnies d'assurance. Sa mission est de développer l'assurance-vie dans le Groupe en y faisant jouer toutes les synergies. La vente se fait dans les réseaux commerciaux des Caisses régionales et occupent l'équivalent de cent cinquante personnes à temps plein. Toutes les opérations administratives sont traitées dans les SCT, les regroupements de moyens des Caisses.

Les activités d'IARD vont démarrer en 1990 : dix-sept Caisses régionales se sont portées volontaires pour être pilotes dans l'opération. Ces activités vont être développées sur le modèle des mutuelles sans intermédiaires en s'appuyant sur le réseau commercial. Les produits sont nationaux et les outils communs compte tenu de la complexité de l'outillage informatique et de la gestion tarifaire. Mais pour des raisons techniques et commerciales, il se peut que se fassent des adaptations locales pour des risques spécifiques à certaines régions par exemple. Bien que soit requise une homogénéité dans la structure des produits, les Caisses doivent pouvoir disposer d'une certaine latitude de mouvements (tarifs, choix de la clientèle...). L'unité centrale sera une force d'appui pour la stratégie des prix, une grande partie de la marge allant aux Caisses.

La filiale IARD sera une cellule de conception des produits, des plans commerciaux et informatiques et de centralisation financière. Elle sera constituée aux deux tiers de cadres spécialistes du *marketing*, des techniques de l'assurance (actuaire), de la gestion des sinistres et de l'animation des unités régionales, de la gestion comptable et financière, d'informaticiens et d'organiseurs (un tiers des effectifs). L'exploitation informatique et l'édition de masse seront faites en SCT.

Au siège de chaque Caisse régionale des spécialistes développeront l'assurance-vie.

Des technico-commerciaux, aux profils à dominante commerciale, issus de l'assurance et internes pour une meilleure osmose, animeront le réseau pour les produits grands publics.

Des collaborateurs sédentaires, agents très qualifiés ou techniciens apporteront un appui technique aux guichets.

Des inspecteurs-souscripteurs opéreront pour les risques entreprises. L'analyse du risque est une spécialité relativement longue à apprendre et demande une expérience importante. Ces personnels seront requis sur le marché externe avec une formation d'ingénieur ou économique, mais avec la pratique de l'analyse du risque.

Ces personnels doivent être capables de travailler avec beaucoup d'autonomie. L'organigramme de l'unité IARD sera plat et le niveau de délégation large.

Dans les agences, l'organisation se fait de plus en plus par marchés. L'assurance va se couler dans ce moule. Les produits d'assurance sont facilement adossables aux produits que le Crédit agricole offre à sa clientèle : le produit multirisque habitation peut être aisément vendu avec un prêt au logement.

Les conseillers de clientèle auront à acquérir la capacité à discuter les problèmes d'assurance. Ils seront assistés dans cette nouvelle activité par les conseillers assurances du siège de la Caisse (les animateurs technico-commerciaux) et l'assistance des outils informatiques.

Pour les risques entreprises, le conseiller de clientèle sera l'indicateur d'affaires. Une partie de ces opérations sera traitée en agence mais presque toujours avec les souscripteurs en appui de la relation commerciale.

La gestion des sinistres est de la responsabilité des Caisses régionales, mais au départ leurs portefeuilles seront faibles et cette activité réfère aux métiers les plus qualifiés de l'assurance. Il y faut des gens compétents et souvent coûteux. Ce qui nécessitera que les Caisses unissent leurs moyens en créant des regroupements. Dans l'assurance, les compétences en sinistres sont les plus longues à acquérir ce qui impliquera un subtil dosage de recrues externes, venant de l'assurance, et internes pendant plusieurs années.

L'encadrement technique, de niveau de formation Bac + 4-5 à dominante juridique sera recruté dans le secteur de l'assurance.

Les rédacteurs sinistres de niveau Bac + 2 (type Capacité en droit) et deux ans d'expérience professionnelle pas nécessairement dans l'assurance, mais pour l'acquisition plus aisée d'un certain niveau d'autonomie, seront recrutés pour moitié en interne et en externe.

Les auxiliaires de service assureront l'assistance aux rédacteurs (un auxiliaire pour trois rédacteurs) et l'accueil téléphonique. L'emploi ne requiert aucun niveau minimal de formation, ni une connaissance des techniques d'assurance, mais un sens aigu du service.

Les régleurs sont des hommes de terrain, se déplaçant chez les clients pour régler les sinistres nombreux de faible ou moyenne importance en risques habitation et entreprise. Les experts professionnels libéraux ne seront requis que pour les sinistres très importants. L'emploi de régleur requiert à la base un profil de rédacteur ainsi qu'une capacité d'autonomie et un goût pour la relation avec la clientèle.

Ce panorama de l'IARD en termes d'emplois et de qualifications implique deux défis pour développer cette activité au Crédit agricole : l'informatique et la formation.

1.4. Une poursuite élargie du développement international

Les banques ont accompagné la mondialisation de l'économie à la fin des années soixante et dans le courant de la décennie soixante-dix en développant leurs réseaux internationaux.

Venu plus tardivement que les autres sur la scène internationale, à la fin des années soixante-dix, le Crédit agricole a cherché à rattraper son retard dans la décennie quatre-vingt. Une relation bancaire globale avec les entreprises intègre une dimension internationale. Il est aujourd'hui présent sur les principales places financières et commerciales mondiales.

Avec son projet de Groupe, il se propose «une politique de développement international ambitieuse» tout particulièrement en Europe en s'appuyant pour réussir sur le savoir-faire dans la distribution des produits et services bancaires et de marchés de capitaux. La poursuite de l'implantation dans le monde répond à l'ambition de donner au Crédit agricole une dimension véritablement européenne et mondiale non seulement par la taille mais aussi par les marchés.

Les activités internationales constituent le domaine de compétences de la CNCA.

Le réseau international avec ses succursales tant en Europe, en Amérique qu'en Asie, nécessitera, pour son suivi fin (analyse des performances des succursales) et sa stratégie de développement (recherche de l'intérêt de la présence) des personnels, en nombre réduit, issus de l'Université ou des grandes écoles de Sciences Po, de l'ESSEC ou HEC, appelés à devenir des spécialistes de chacun de ces domaines tout en ayant la capacité à garder une vue d'ensemble.

Le financement du négoce international s'appuie sur l'activité traditionnelle de base du Crédit agricole de suivi de l'agriculture au plan international. Ce type d'activité internationale est un volet de l'activité entreprise et accompagne le développement du Crédit agricole sur ce marché. Elle nécessite et nécessitera de hauts niveaux de qualification (Bac + 5 et une maîtrise complète des techniques bancaires) pour les chefs de file en négoce mondial, par exemple, appelés à devenir les numéros un ou deux des succursales à l'étranger. Elle nécessite et nécessitera aussi pour les crédits à l'exportation des qualifications plus ou moins élevées, les unes pour les emplois de négociateurs, les autres pour ceux de gestionnaires. Dans ce domaine, les emplois requièrent des compétences fortement nourries par l'expérience, ainsi une progression professionnelle peut se faire dans l'activité.

L'internationalisation croissante des échanges commerciaux a, ces dernières années dans l'ensemble des banques et ces toutes dernières années au Crédit agricole, entraîné une forte tendance à la progression de l'emploi dans ces activités. Cette progression devrait toutefois se ralentir au-delà de 1992, le marché unique gommant une part des distinctions actuelles entre le national et l'international.

Par ailleurs cependant, l'extension des activités de *Retail Banking* vers certains pays européens, en Angleterre, en Italie et en Espagne avec l'achat-acquisition et prises de participation dans des réseaux et vers l'Europe du Nord par des accords de coopération avec des banques coopératives afin d'exploiter leurs capacités et qu'elles exploitent celles du Crédit agricole, nécessitera d'exporter les capacités d'expertise des Caisses régionales sur le marché des particuliers.

Dans cette perspective, les qualifications recherchées dans les Caisses régionales référeront aux niveaux managérial et technique. Seront requis des spécialistes de l'analyse des besoins du marché et des animateurs de réseau pour accompagner le développement sur le marché des particuliers au-delà des frontières nationales. Ceci nécessite des personnels, en nombre réduit - aux environs de cent cinquante pour les cinq prochaines années - qui outre les compétences techniques requises, disposent d'une expérience conséquente en Caisse régionale, la pratique réelle de langues étrangères et d'une ouverture d'esprit sur d'autres cultures.

2. LES MOYENS D'UN DÉVELOPPEMENT : DES RÉORGANISATIONS STRUCTURELLES ET FONCTIONNELLES

2.1. Des centres et des périphéries renforcées

Le contexte concurrentiel actuel conduit les banques à investir leurs compétences au plus près des clientèles. La proximité de la clientèle est en effet d'autant plus déterminante que le service offert est complexe et/ou personnalisé. L'importance du réseau de distribution devient primordiale. Le devient tout autant celle des lieux de décision y afférent.

La proximité est un atout considérable, d'où les préoccupations et les pratiques de décentralisation et de régionalisation des grands établissements de crédit. Elles tendent à l'institution d'un partage des décisions centralisées relatives aux orientations générales de l'entreprise et décentralisées relatives à la gestion courante. Les objectifs en matière de production, gestion et commercialisation sont définis au centre, ils sont affinés et aménagés aux niveaux décentralisés en vue de leur application. Les services communs aux uns et aux autres sont regroupés afin de permettre des économies d'échelle.

Ce renouvellement des rapports entre le centre et la périphérie constitué d'une redistribution des compétences 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». Le centre et la périphérie se renforcent simultanément. La décentralisation est relative (cf. chapitre I, 2.4. une redistribution spatiale des activités et des emplois).

Outre leurs finalités, une des particularités des groupes coopératifs réside dans leur organisation décentralisée : atout aujourd'hui considérable pour les relations de proximité avec la clientèle. Elle permet une capillarité avec les marchés, des réponses rapides et appropriées à leurs changements.

Le Crédit agricole réaffirme la décentralisation comme option fondamentale d'organisation. Cette organisation repose sur la répartition des pouvoirs et des missions, entre les Caisses régionales (CR), la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA) et la Caisse nationale (CNCA). L'objectif est de maintenir cet équilibre en l'adaptant au nouveau contexte concurrentiel. Les activités et le développement du Crédit agricole doivent s'appuyer sur un niveau central fort, le Groupe central, la CNCA accomplissant des fonctions stratégiques et la FNCA comme instance de réflexion et d'expression où s'élaborent les *consensus* préparés dans toutes les composantes du Crédit agricole.

La CNCA est la banque centrale du Crédit agricole, la force de réflexion et d'action stratégiques. Elle assure l'unité financière et les péréquations internes, gère les ressources d'épargne collectées par les Caisses et la trésorerie du Groupe. Elle assure des fonctions d'entreprise avec la responsabilité des filiales nationales et le développement international. En tant qu'organe central, elle veille au bon fonctionnement des Caisses dont elle garantit la liquidité et la solvabilité. Elle est l'interlocutrice des autorités monétaires et bancaires.

La FNCA, instance de réflexion et d'expression, a un rôle de proposition et d'orientation. Elle représente les Caisses et le Groupe auprès des Pouvoirs publics, du Parlement et des secteurs professionnels et coopératifs. Elle remplit un certain nombre de fonctions d'intérêt commun telles que la gestion stratégique des ressources humaines, le conseil fiscal et l'appui technologique aux Caisses.

Le Crédit agricole réaffirme la prééminence de la composante régionale de ses structures avec l'évolution des Caisses régionales vers des banques régionales multi-marchés et multi-services afin de renforcer leur capacité et responsabilité financières ainsi que leur autonomie d'entreprise. Elles sont appelées à devenir des banques régionales de plein exercice (BRPE), c'est-à-dire des banques régionales de structure financière et de rentabilité satisfaisantes sur des marchés de taille suffisante.

La BRPE relayée par les Caisses locales, fortement intégrées au tissu économique, est en prise directe avec le terrain.

Dans la logique commune au secteur bancaire du renouvellement des relations entre le centre et la périphérie, l'évolution structurelle du Crédit agricole peut être comprise comme un renforcement non pas du centre et de la périphérie mais des centres et de leurs périphéries, distinction propre à une organisation décentralisée. Cette organisation peut être figurée par des cercles concentriques : le groupe central devient le centre des centres de leurs réseaux d'agences.

Selon les options stratégiques du Projet de groupe, les centres et les périphéries sont appelés à se renforcer. Les uns et les autres, aujourd'hui et pour les très prochaines années - l'horizon temporel retenu pour ce CEP - s'inscrivent dans le processus de mise en oeuvre.

Ce processus signifie un repositionnement des différentes entités du groupe et de leurs relations.

La CNCA maintient sa fonction d'organe central et de contrôle vis-à-vis des Caisses par rapport aux tutelles institutionnelles : elle dit le Droit. Elle a un rôle de cohérence en faisant respecter la loi bancaire et le code rural au sein du Groupe. Elle organise la solidarité entre les Caisses.

Avec sa mutualisation, la CNCA est devenue une société anonyme appartenant à ses actionnaires, les Caisses régionales. En tant qu'entreprise, elle a maintenant à afficher une rentabilité et à la trouver dans ses activités spécifiques. Elle est appelée aujourd'hui à renforcer ses activités de prestations de services auprès des Caisses. De plus en plus, compte tenu de la diversification des activités et des métiers, la CNCA devra répondre aux besoins des Caisses avec des fonctions d'expertise et d'appui.

Avec la montée de certaines activités telles le *marketing* et l'ingénierie financière de plus en plus elle devra avoir un rôle d'anticipation, d'observation de l'environnement bancaire et des marchés en France et à l'étranger afin de concevoir et/ou d'aider à la conception des produits

et des services, à la définition de leur rentabilité. Elle sera ainsi amenée à assister les Caisses pour l'accompagnement de leurs clientèles d'entreprises vers l'étranger. En relations permanentes avec les Caisses, la CNCA sera conduite à développer son rôle de communication.

La FNCA sera, elle, amenée à renforcer son assistance aux Caisses en matière de développement de moyens de gestion des ressources humaines (méthodes et outils) mis à leur disposition.

Le Groupe central est ainsi appelé à renforcer les fonctions de définition de la stratégie d'ensemble du Groupe comme avec l'élaboration du Projet du Groupe, et d'assistance auprès de sa périphérie constituée des centres que sont les Caisses régionales.

Les caisses sont elles appelées à devenir des BRPE, c'est-à-dire des banques ayant «une dimension permettant d'acquérir des compétences humaines et technologiques nécessaires à une gestion compétitive et à un service de qualité».

Dans ce mouvement commun au secteur bancaire de restructuration des relations entre le centre et la périphérie et de transformation des uns et des autres, au Crédit agricole c'est dans les Caisses régionales où il y a déjà et où il y aura dans les prochaines années le plus de transformations.

Il aurait pu être imaginé une structure verticale nationale par marchés gérée par le Groupe central où les Caisses n'auraient été que des échelons intermédiaires dans un réseau de distribution. Ce modèle structurel se serait rapproché des développements décentralisés actuels des grands établissements de crédit. Ce n'est pas le cas. La solution retenue réaffirme la prééminence de la composante régionale des structures du Crédit agricole. Les Caisses sont donc appelées à se renforcer en tant que centres, à devenir des BRPE, en utilisant les appuis et l'assistance du Groupe central, lui-même appelé à renforcer ses fonctions, entre autres pour les y faire parvenir.

La BRPE est un concept de fonctionnement économique : la Caisse parvenant à cette dimension devient le maître de la région. L'appellation de Caisse régionale prend son plein sens terme à terme. Cette perspective implique des regroupements de moyens pour exploiter un marché ou développer une activité, voire des fusions de Caisses qui sont les formes les plus achevées de ces rapprochements.

Le marché des particuliers peut correspondre au département mais si il est restreint et sans potentiel de croissance, il n'est plus viable. Celui des entreprises, objectif de développement accru des Caisses, doit dépasser le département et être de taille régionale. La complexification des produits et des services financiers nécessite, pour la conception et le conseil, des experts (en ingénierie financière, en *marketing*, par segments de marchés pour l'analyse des risques) comme le développement d'activités plus nouvelles aux caisses telles celles afférentes aux fonctions de pilotage avec la gestion de trésorerie, le contrôle de gestion, la planification, la communication et l'organisation, et le renforcement d'activités plus anciennes, telles que l'informatique en requièrent d'autres.

Aujourd'hui, la plupart des Caisses ne peuvent se permettre de recourir à ces experts qu'à titre de consultant. Afin de réaliser les objectifs de développement envisagés dans l'approche des marchés, les investissements informatiques sont lourds et ne peuvent être consentis que par certaines. Le concept de BRPE est un concept facile à énoncer, plus difficile à mettre en pratique.

Il implique que chaque Caisse selon sa situation du moment et par rapport aux objectifs généraux du Crédit agricole définisse sa stratégie afin de parvenir à la dimension de BRPE. Depuis vingt ans, le Crédit agricole utilise une méthode d'analyse des éléments de gestion prenant en compte le total bilan, les charges de fonctionnement et le produit net bancaire permettant de positionner les Caisses entre elles et par ailleurs, de définir la rémunération de leurs cadres de direction. Le Groupe central a émis un certain nombre de ratios cibles, pour parvenir à la dimension de BRPE, au regard desquels les Caisses dans la logique de leur indépendance sont appelées à définir leurs stratégies. La CNCA assurant la tutelle des Caisses et étant responsable de leur solvabilité, analyse leur situation par le biais de l'Inspection et est amenée à leur faire des recommandations notamment pour des regroupements de moyens ou des fusions.

Bien que le Crédit agricole jouisse depuis toujours d'une structure fortement décentralisée, les regroupements de moyens ne sont pas des innovations organisationnelles récentes.

Les Services centraux titres (SCT) ont été les premiers des regroupements de moyens qu'a connu le Crédit agricole. Ils ont été créés à la fin des années cinquante pour la conservation des titres. Au nombre de quatre, ayant chacun une circonscription (Sud-Est, Sud-Ouest, Centre, Nord) ils étaient tout d'abord rattachés à une Caisse régionale. Depuis, ils ont tous pris leur autonomie et le statut de GIE (les derniers en 1988).

A l'origine, il s'agissait essentiellement d'assurer la conservation des titres, de dégager les Caisses régionales des travaux matériels et administratifs et en en réduisant les coûts par des économies d'échelle. A ces objectifs initiaux dont le premier a perdu en importance avec la dématérialisation des titres, le développement de l'activité financière, restée longtemps marginale au Crédit agricole, ayant commencé à prendre de l'essor dans les années soixante-dix et s'étendant de plus en plus, en a ajouté d'autres. Y sont traitées aujourd'hui des opérations de plus en plus diversifiées et sophistiquées plus ou moins proches de l'activité de départ. Ainsi les SCT prennent en charge la partie traitement de l'assurance-vie qui est proche de l'activité de collecte en général et des valeurs mobilières en particulier. C'est un complément d'activité. Ils sont aujourd'hui prêts à se diversifier dans l'IARD.

Les SCT sont des lieux de concentration pour des activités communes à un ensemble d'entités du Crédit agricole. Lieux de concentration d'activités transversales, les SCT ont toujours gardé une taille modeste (moins de deux cent cinquante personnes pour le plus important).

Les Centres informatiques communs constituent un modèle plus récent de regroupement de moyens. Ils sont nés du fait que les Caisses se sont aperçues au début des années quatre-vingt qu'il fallait revoir la logique des applications informatiques, pour la plupart non paramétrables car leur maintenance coûtait cher. La conception de nouvelles applications requièrait un investissement lourd pour chacune des Caisses, aussi se sont-elles demandées si elles pourraient se permettre de le faire de manière individuelle. Par ailleurs, au milieu des années quatre-vingt, compte tenu de la baisse des taux et de l'augmentation des frais de gestion, les résultats des comptes d'exploitation avec neuf Caisses «en rouge» ce qui ne s'était jamais vu ou dit au Crédit agricole, ont apporté un élément de réponse à cette question des investissements informatiques.

Ces facteurs conjugués à une recherche d'homogénéité des systèmes d'information ont abouti à ce que des Caisses projettent de mutualiser l'informatique à l'image des SCT. La CNCA s'est

alors engagé dans une politique d'appui auprès des Caisses pour les faire entrer dans la voie des regroupements.

Aujourd'hui, il existe dix-huit regroupements informatiques formalisés, une vingtaine sont en cours d'élaboration, cela représente au total soixante-dix Caisses. Ces Centres informatiques communs sont des regroupements soit des études informatiques (les logiciels), soit de l'exploitation (les matériels), ou encore des deux. Les choix dépendent de la situation et de la culture des Caisses concernées.

Le regroupement des deux types de fonctions assurent une meilleure cohésion d'ensemble mais a des limites et des risques.

Le regroupement de l'exploitation n'est pas essentiel bien qu'il y ait des économies d'échelle à faire à terme. Cependant, la multiplicité des centres permet des possibilités de secours en cas d'arrêt de l'exploitation en raison de problèmes techniques ou sociaux. L'unicité est un risque. L'important réside dans le regroupement des fonctions d'études afin que le système d'information de base permettant d'alimenter l'ensemble des applications des Caisses soit conçu collectivement en respectant des normes de nomenclature et d'architecture communes au Groupe.

Les regroupements informatiques répondent à des soucis d'économies d'échelle et d'efficacité, ils peuvent soit éviter la fusion entre Caisses soit au contraire la préparer. Lorsque plusieurs Caisses utilisent un même système d'information, il y a une certaine harmonisation de l'organisation et du fonctionnement. Cela ne veut pas dire que la fusion se fera mais c'est un signe supplémentaire de rapprochement, c'est fédérateur.

Actuellement, deux types de fusions semblent se présenter. L'un réfère à la fusion subie ou à l'absorption pour des Caisses qui ont des problèmes de risques ou de gestion : une Caisse doit se rapprocher d'une autre pour exister tout en se niant, ne restera plus que l'implantation Crédit agricole sur le marché. L'autre Caisse l'absorbe pour être pérenne à cinq ans. C'est le cas le plus fréquent aujourd'hui. L'autre type réfère à un objectif de synergie entre Caisses pour une meilleure performance par complémentarité des marchés et abord de ces marchés avec des moyens financiers suffisants. Cette solution implique des sacrifices dans le pouvoir et n'est pas la plus pratiquée.

Dans le premier cas, par exemple de la Caisse absorbée, ne subsiste que le réseau coiffé par un échelon territorial pour des fonctions de proximité : direction des agences, *marketing* et communication. L'ancien siège de cette Caisse devient un centre de production commun au nouveau réseau élargi et fonctionnant sous l'égide de la direction de la «nouvelle Caisse» renforcée.

Dans le second cas, des évolutions préalables sont nécessaires. Chaque Caisse cherche à s'assurer la meilleure position possible pour aborder la fusion jugée inévitable à terme. Depuis déjà longtemps, au sein d'une région existe un certain maillage entre les Caisses avec la constitution d'instances *ad hoc* pour des réflexions communes sur des fonctions particulières, le *marketing* par exemple.

Par ailleurs, des rapprochements plus étroits se font, tels deux Caisses qui réalisent une alliance, préalablement à la fusion virtuelle avec une troisième afin d'éviter une fusion absorption. Elles ont toutes deux une dimension modeste, des besoins d'expertise et de

compétences compte tenu de la complexité des activités et des métiers, les spécialistes étant chers, leur coût ne peut être amorti que sur des structures plus importantes. Dans l'union qu'elles se proposent elles déterminent leurs pôles d'expertise respectifs en termes d'activités. Chacune garde son identité avec sa politique commerciale et son réseau de distribution. Elles s'engagent dans un regroupement de moyens informatiques avec la mise en place d'un système d'information commun. Elles regroupent les *back office*.

L'organisation par pôles d'expertise évite la concentration de la «matière grise» en un point du territoire régional au détriment des autres. Elle permet de garder un équilibre dans les bassins d'emplois. Avec une fusion plus radicale, seuls le réseau et un centre de production perdurent sur le territoire ce qui peut conduire à un blocage du point de vue des mobilités professionnelles et géographiques des personnels.

Jusqu'à maintenant, les mobilités inter-caisses ont été rares à l'exception des cadres de direction pour qui elles sont liées à la promotion. Pour l'ensemble des personnels, lorsqu'elles existent, elles concernent en majorité les emplois commerciaux du réseau et sont dues à des raisons personnelles et familiales (la mobilité du conjoint le plus souvent). L'explication de leur faible volume est d'ordre à la fois statutaire et culturel. Chaque Caisse est une entreprise particulière et indépendante, la notion de Groupe est récente et il n'y a pas de parcours de mobilité organisé à l'intérieur, de plus le recrutement est essentiellement local et sans tradition (pratiques) commune dans les critères et les procédures.

Les mouvements de regroupements de moyens pour éviter ou au contraire accélérer les fusions, d'alliance et d'union pour se consolider mutuellement préalablement à une fusion constituent l'actuel processus de restructuration du Crédit agricole. A travers des pratiques fortement contrastées liées à la situation particulière de chacune des Caisses, à sa culture et aux enjeux de pouvoirs personnels, émerge l'image du groupe à multi-centres, par renforcement du centre et des périphéries dans une structure où il y a décentralisation des lieux de décision et concentration de certaines activités.

Ceci implique du point de vue de la dynamique des emplois et des qualifications, outre le renforcement des fonctions de pilotage déjà évoqué, la restructuration des fonctions commerciales et informatiques. De manière générale, la transformation des structures nécessite et nécessitera de plus en plus des spécialistes, pour gérer les dossiers mais aussi de grands généralistes pour gérer le tout et notamment la communication entre les uns et les autres. Dans ce processus de transformation, se pose la question de la répartition des pouvoirs à travers les unités nouvellement repositionnées.

Chacune des BRPE est tentée d'absorber les activités de son centre, le Groupe central, telles que les activités de trésorerie, des marchés de capitaux et internationales et portée à défendre sa propre stratégie sans se soucier et au détriment de la cohérence de l'ensemble. C'est pourquoi au risque d'un éclatement du groupe, la restructuration ne peut se faire sans un renforcement du centre des centres, le Groupe central.

2.2. Une restructuration de la filière commerciale et de la distribution

La Caisse régionale épouse la variété de son marché territorial, elle en a une micro-connaissance. Le réseau est en capillarité avec la clientèle. Ce qui permet une réactivité forte à ses évolutions.

Avec la saturation relative de certains marchés, le rôle croissant de la concurrence, une connaissance méthodique de l'environnement s'avère nécessaire. En outre, la nécessité d'adapter des produits à partir des produits de base et d'en proposer de nouveaux est impérative, ce qui requiert la connaissance des réglementations et des besoins des clientèles comme des évolutions des unes et des autres. Dès aujourd'hui les activités de *marketing* et d'ingénierie financière sont appelées à prendre une nouvelle dimension.

Dans les Caisses, la fonction *marketing* est encore le plus souvent au stade du concept. Si des organisations par marchés y sont mises en place, les outils pour la connaissance de ces marchés font défaut. Dans bien des cas, seuls existent des outils de suivi de l'activité des agences et encore sont-ils parfois obsolètes.

Ceci implique le développement des fonctions d'expertise des clientèles et des méthodes et des outils y afférents dans les Caisses.

Dans ce domaine, la CNCA a un rôle d'anticipation, de méthodologie et d'informateur à jouer en fournissant à chaque Caisse des informations sur l'état de son marché, en prolongeant les innovations en matière de produits et services des Caisses et en travaillant avec elles pour des expériences-pilotes, en mettant à la disposition des réseaux des produits adaptés à la sensibilité de chaque région, en proposant des offres discriminantes par segments de clientèles.

Les Caisses ont, elles, à se doter des compétences humaines et technologiques nécessaires en la matière.

La connaissance et l'approche des marchés, à base de compétences en *marketing* et ingénierie financière, et appuyées par une logistique informatique constituent la base de la filière fonctionnelle commerciale et de son organisation du siège au niveau élémentaire du réseau de distribution, l'agence. Ceci signifie une restructuration des fonctions tant au siège que dans le réseau, traditionnellement compartimentées par produits de collecte et de crédit par exemple. Ceci implique une organisation par filière fonctionnelle correspondant à chaque marché.

C'est au plus près des clientèles, dans le réseau de distribution que doit se concevoir l'organisation par marché. La restructuration du réseau est éminemment stratégique car c'est la distribution qui fera la différence entre les banques.

Le Crédit agricole est une banque de masse habituée à traiter les volumes. En face de la concurrence, la perspective d'évolution est double : abaisser les coûts des opérations et développer des activités à valeur ajoutée. Ce qui implique une réorganisation du réseau par différenciation des canaux de distribution permettant de mieux capter les clientèles.

Un réseau d'automates correspond à l'externalisation de l'acte bancaire vers les clients. Ce développement déjà important des libres-services bancaires passifs ou interactifs nécessite des activités de conception et de maintenance.

Un réseau de prescripteurs signifie faire faire plutôt que faire, c'est-à-dire confier le métier de banquier pour des opérations courantes et la vente des produits simples (crédit à la consommation) à d'autres par un partenariat avec des commerçants, des professions libérales, etc., ce qui permet de capter de gros volumes.

Ceci implique le développement d'activités de relations commerciales avec ce réseau : vente des contrats, élaboration des services à associer à l'acte bancaire du prescripteur, animation de ce réseau, gestion du *back office*.

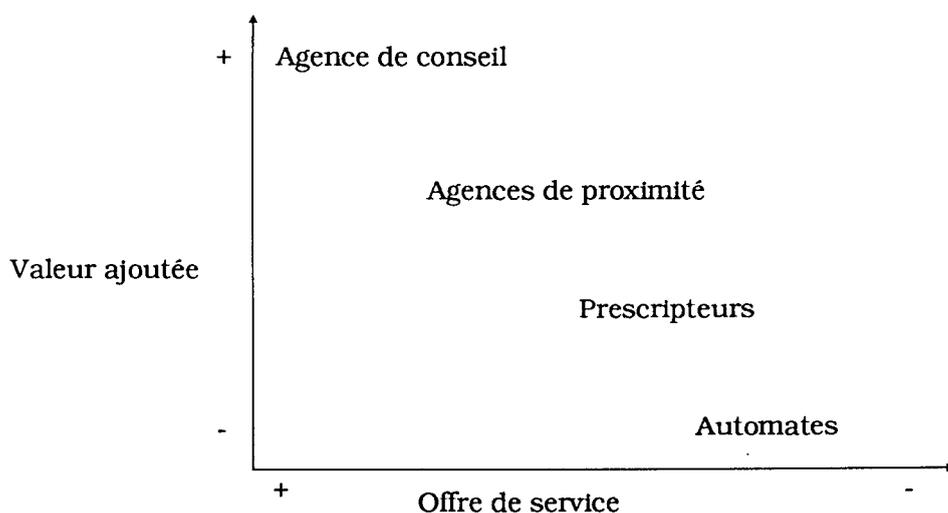
Un réseau de prescripteurs permet l'externalisation des charges, de capter de nouvelles clientèles.

Un réseau d'agences de proximité constitue la banque des multi-spécialistes d'un segment opérant des activités de vente et de conseil. Pour les multi-spécialistes est requise la connaissance de tous les métiers de l'argent sur un segment de marché : gestion des moyens de paiements, prévoyance (approche globale banque et assurance), planification épargne à long terme (approche investissement : retraite...), financement du logement, gestion du patrimoine acquis. Le multi-spécialiste est spécialiste de son segment de marché et «multi» au sens où il connaît l'ensemble des produits appropriés à cette clientèle. C'est le marché qui prime sur le produit. A l'innovation en termes de personnalisation des produits succède l'innovation dans la personnalisation des services aux clients.

Un réseau d'agences de relations clientèles (de conseil ou dite «haut de gamme») signifie mettre le plus de compétences au plus près de la clientèle sur le terrain avec possibilité d'avoir recours à certains moments à des experts du siège.

Le réseau de distribution est ainsi organisé par une différenciation des canaux de distribution selon une plus ou moins forte valeur ajoutée d'une offre de services plus ou moins sur mesure.

Schéma 15
Différenciation des canaux de distribution



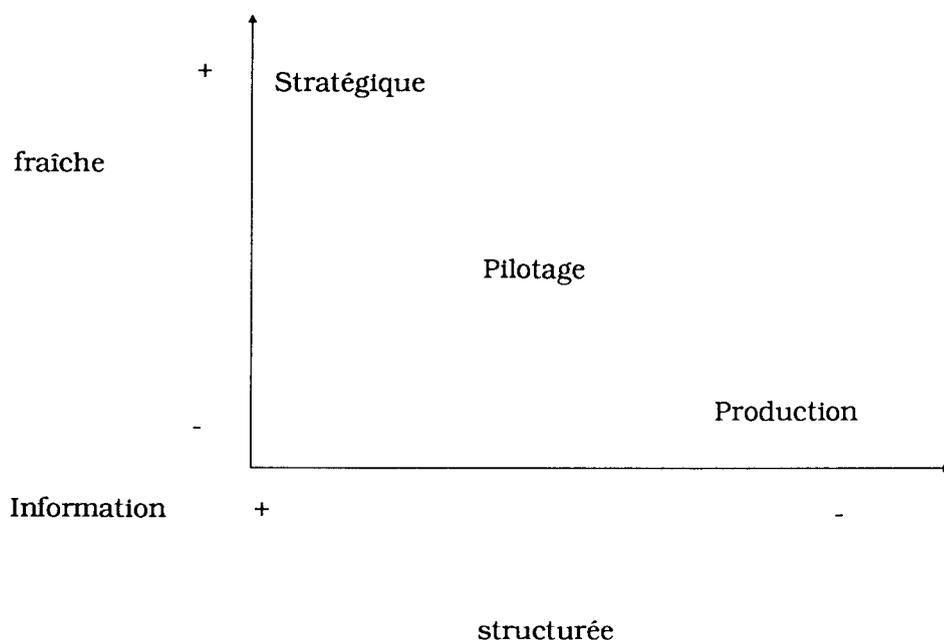
La perspective d'évolution des agences tant de proximité que de conseil «haut de gamme» implique la redéfinition du contenu d'activité des emplois commerciaux en agence ainsi que de leurs relations avec les activités des commerciaux au siège - les experts - et des administratifs en agence comme au siège, le *back office*.

2.3. Un renouvellement de la fonction informatique

Plus l'environnement est changeant, incertain et ouvert à de nouveaux concurrents, plus la rentabilité des banques est conditionnée par leur capacité à s'adapter à la fois rapidement et correctement à l'évolution de la situation.

L'informatique est le moyen d'industrialisation des entreprises bancaires selon une logique où l'avantage concurrentiel réside dans la maîtrise des coûts et la différenciation de l'offre de produits et de services pour répondre aux demandes de chacune des clientèles. Dans cette logique, dès aujourd'hui et plus encore demain, l'informatique est appelée à se diversifier en moyen logistique de production, de pilotage et stratégique.

Schéma 16
Différenciation des informatiques



L'informatique est le moyen de production de la banque, entreprise traitant une matière première immatérielle, l'information. Elle a permis et permettra de traiter des volumes croissants d'opérations, d'amplifier les possibilités de réaction de chaque unité pour fournir vite et partout des produits et des services, en optimisant les coûts et les performances, pour répondre aux besoins des clientèles et s'adapter à un environnement incessamment changeant.

L'informatique de pilotage concerne la gestion propre de chaque entité. Elle est requise par la nécessité croissante des dirigeants à disposer d'informations de plus en plus nombreuses, fiables, pertinentes et d'accès facilité pour la planification, la création et l'innovation en matière de produits et de services. Elle conduit à une meilleure connaissance des déterminants de la rentabilité.

L'informatique stratégique concerne la simulation, l'aide à la décision pour chaque utilisateur.

Cette évolution de l'informatique signifie la primauté à la fois des systèmes d'information et des réseaux.

Avec le développement actuel et prochain des télécommunications, dernière étape en date longtemps attendue de l'informatisation, les réseaux autorisent d'imaginer des systèmes moins monolithiques, plus ouverts et également plus complexes. La localisation des traitements peut obéir à une logique de production industrielle. La maîtrise des systèmes d'information ne passe plus obligatoirement par la possibilité des traitements qui peuvent être en partie sous-traités mais par la capacité à recomposer la mosaïque d'informations délocalisées.

L'informatique évolue vers une informatique de communication dans laquelle l'information circulera par des réseaux et sera traitée successivement à plusieurs niveaux. Avec les télécommunications on peut localiser n'importe quelle fonction n'importe où.

Le développement d'architectures ouvertes de systèmes d'information des banques, des entreprises... et des particuliers en «flux tendu»... signifie, de ce point de vue, un certain éclatement de l'entreprise bancaire.

Ces évolutions impliquent pour le Crédit agricole tant le développement de nouvelles applications informatiques qu'un repositionnement de la fonction informatique même au sein de chaque Caisse et dans le Groupe.

Le renouvellement de l'informatique de production avec la refonte des grandes applications est nécessaire pour répondre aux besoins de la clientèle.

Est requise la conception de systèmes d'information permettant de mesurer la rentabilité par produit, par client et par centre de profit. Elle doit accompagner la modernisation des systèmes comptables.

Est de même appelée la mise en place de systèmes d'assistance ou dits systèmes experts pour l'appui, dans les activités bancaires, au *marketing*, à l'analyse financière, à l'élaboration des dossiers de crédits, à la gestion de trésorerie, au suivi des risques, au conseil et à la vente, dans les activités informatiques elles-mêmes, pour l'automatisation et la surveillance de l'exploitation et la facilitation de la maintenance des applications par exemple.

En matière de systèmes d'information, compte tenu de la complexification des structures du Groupe, la garantie des performances et des cohérences individuelles et globales implique un effort de normalisation. Chaque entité conservant la responsabilité de sa technologie, ceci signifie une redéfinition des niveaux de maîtrise de l'informatique.

Jouant son rôle d'assistance et de prestataire de services pour l'ensemble du Groupe, le Groupe central est appelé à assurer les fonctions de recherche et de développement, de veille technologique et de normalisation.

Dans chaque entité responsable de sa propre informatique, sont à différencier l'informatique ayant fonction de «gardien du temple» au point de vue des bases de données et des réseaux qui deviennent les unes et les autres essentiels, l'informatique des informaticiens et l'informatique décisionnelle pour les utilisateurs.

L'évolution de l'informatique et le renouvellement de la fonction conduisent à un repositionnement de la fonction organisation. Longtemps phagocytée par les informaticiens, elle réémerge transformée pour élaborer et accompagner le processus de restructuration des Caisses et les réorganisations du travail consécutives à l'intégration des outils et des moyens que deviennent respectivement les matériels informatiques et les systèmes d'information.

CHAPITRE III

TRANSFORMATION DES EMPLOIS ET DES QUALIFICATIONS

1. LES FAMILLES D'EMPLOI, LES GROUPES D'EMPLOIS ET LES EMPLOIS

D'une famille d'emplois à l'autre, c'est-à-dire d'un métier à l'autre, les évolutions actuelles et prochaines sont contrastées. Elles réfèrent à un ensemble de facteurs d'évolution : marchés, produits, structure, technologie, réorganisation du travail.

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. Les 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 périodes (cf. Introduction méthodologique).

L'analyse des transformations des emplois et des qualifications exposée dans les pages suivantes a été ordonnée selon la nomenclature des familles d'emplois utilisée par la FNCA. Pour chaque famille sont présentés les emplois-repère qui la constituent, les niveaux de diplôme de l'ensemble de ses effectifs, les impacts quantitatifs des facteurs d'évolution pour le passé et pour le futur (1).

(1) Note méthodologique

Les niveaux de diplôme (formations initiale et continue) des effectifs par famille sont issus des enquêtes par questionnaire auprès des Caisses régionales. La source est la même pour les évaluations (dans le passé) et les prévisions (pour le futur) des impacts quantitatifs des facteurs d'évolution : marché, produit, réorganisations du travail, structurel, technologique, autres. Dans les graphiques des pages suivantes sont représentés, pour chaque facteur associé à chaque famille d'emplois, les caractéristiques d'impact :

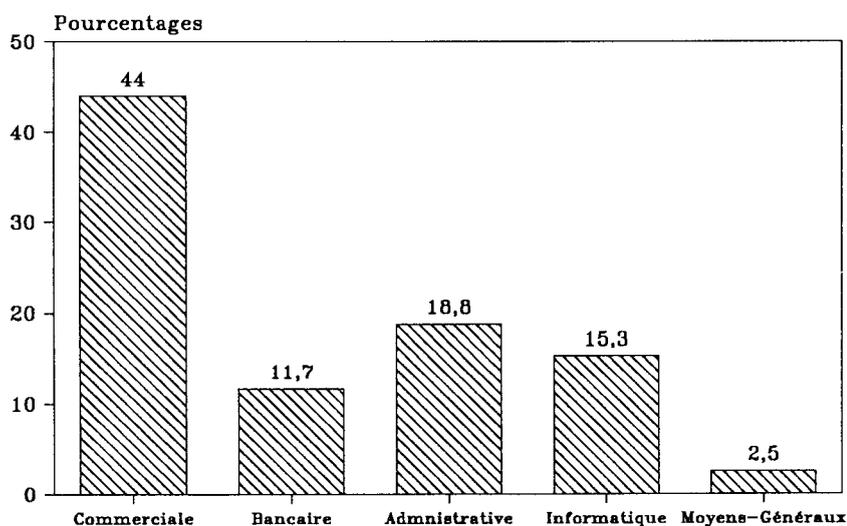
- 1 pour la décroissance ; 0 pour la stabilisation et - 1 pour la décroissance.

Il est fait référence aux notions d'emplois-repère et de famille d'emplois afin d'utiliser un langage commun au Crédit agricole. Cependant dans l'analyse, il est fait référence plus fréquemment à ce que l'on peut appeler des emplois génériques, c'est-à-dire tenant soit des emplois-repère soit des emplois spécifiques aux Caisses ou bien encore des emplois n'existant pas actuellement dans la forme selon laquelle ils sont appelés à se transformer ou à émerger.

Il n'est pas fait référence à la notion d'emploi-type au sens où, selon la méthode élaborée par le CEREQ, l'emploi-type est une construction abstraite à partir de l'analyse de situations concrètes de travail, c'est-à-dire d'enquêtes directes auprès des titulaires d'emplois associés ensuite à une validation auprès de la hiérarchie. Dans ce CEP, il n'y a pas eu d'analyse de situations concrètes de travail et la notion d'emploi-type au sens du CEREQ n'est donc pas utilisée.

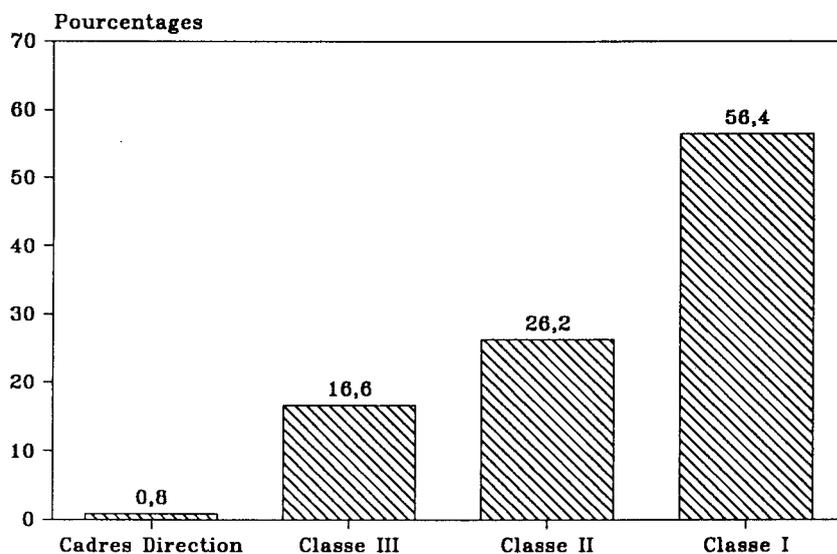
Pour chacune des familles sont exposées les lignes de force de l'évolution des emplois, un regard plus analytique est porté sur certains emplois appelés plus que d'autres à être dynamiques en termes de transformation, d'émergence ou d'obsolescence, c'est-à-dire plus pertinents dans la visée prospective de ce CEP. Pour chacun de ces emplois sont mentionnés les traits saillants de leurs modifications et en conséquence des qualifications associées.

Schéma 17
Répartition des effectifs par familles d'emplois (hors cadres de direction)



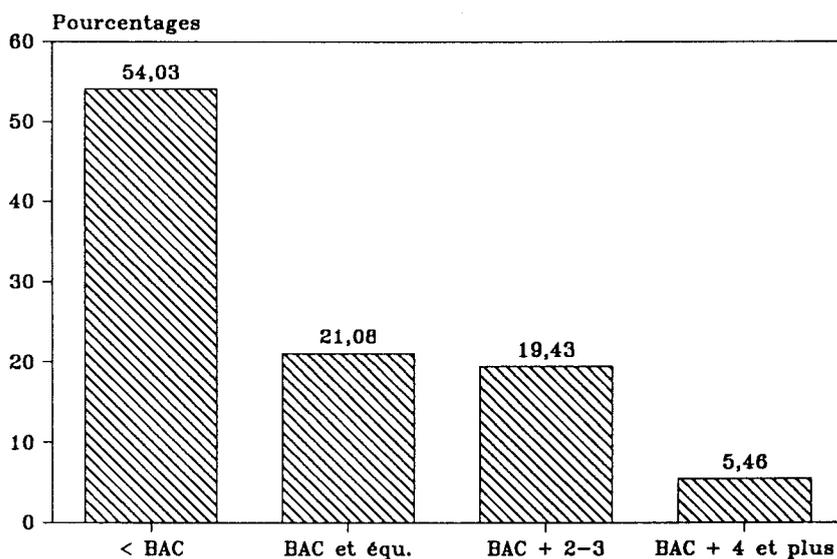
Source : A partir données FNCA

Schéma 18
Répartition des effectifs par classes



Source : A partir données FNCA

Schéma 19
Niveaux de diplôme toutes familles confondues



N = 53 entités
35993 agents

Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

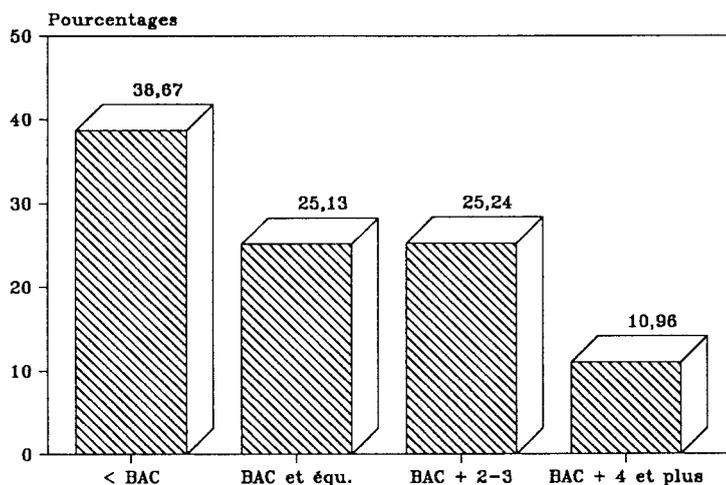
2. La famille commerciale au siège, la famille commerciale dans le réseau, le groupe d'emplois de *back office* dans le réseau

■ La famille commerciale au siège

● Emplois-repère :

Responsable *marketing*
Responsable fonction réseau
Animateur commercial
Responsable promotion et publicité
Chef de segment
Conseiller privé
[Conseiller financier] (1)
Analyste *marketing*
Chef de produits
Moniteur vente
Technicien gestion commerciale

Niveaux de diplôme dans la famille commerciale au siège

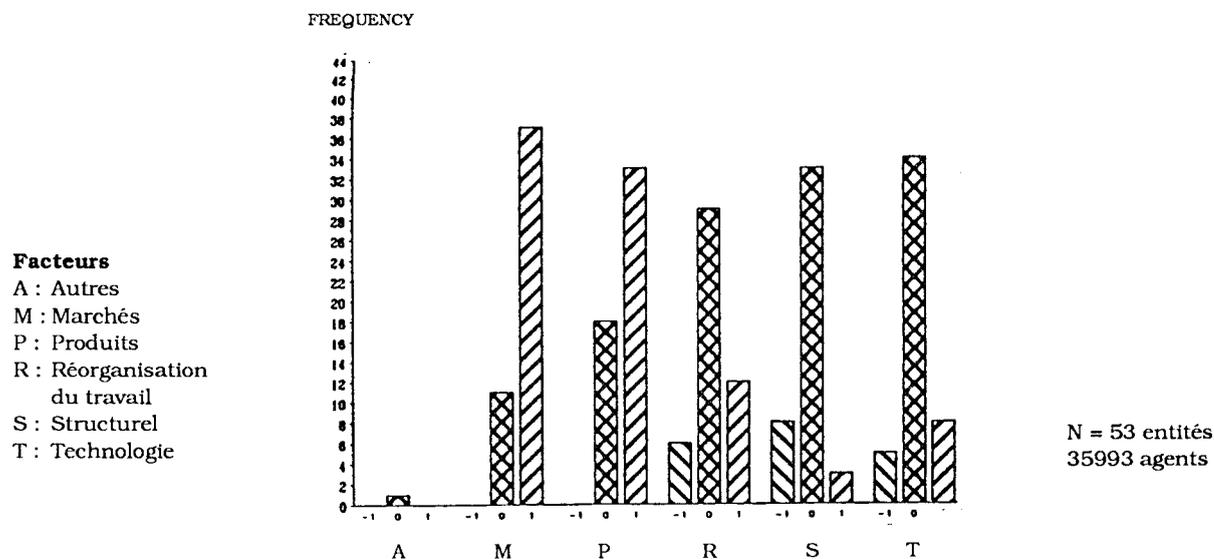


N = 53 entités
35993 agents

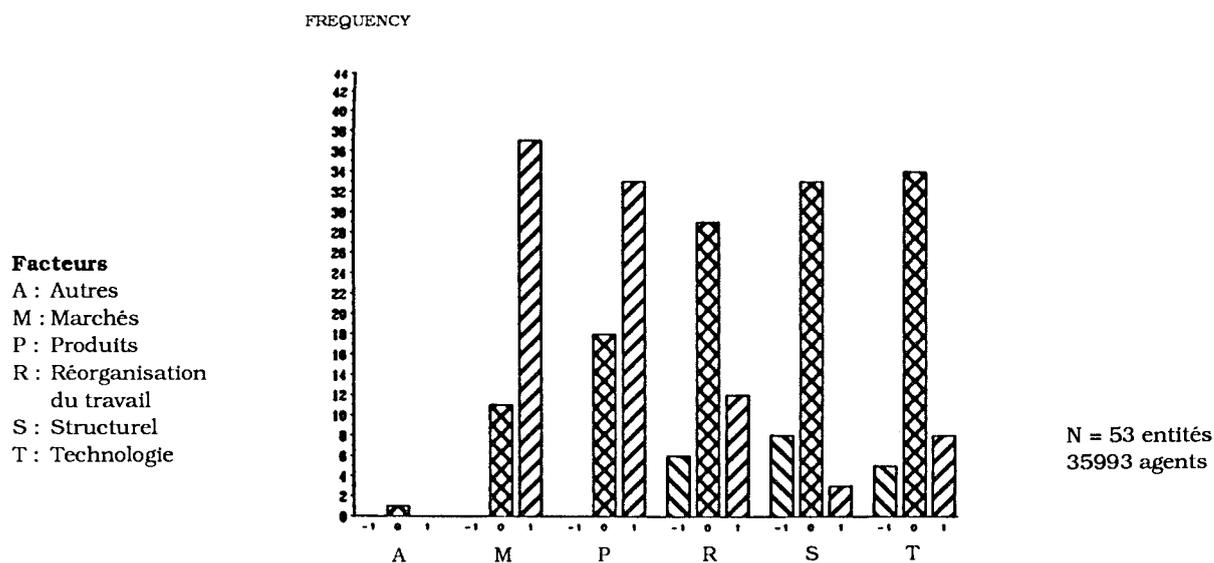
Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

(1) Bien qu'appartenant à la famille bancaire, l'emploi de conseiller financier est associé à la famille commerciale compte tenu de l'évolution, des fonctions commerciales.

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille commerciale au siège dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille commerciale au siège dans le futur



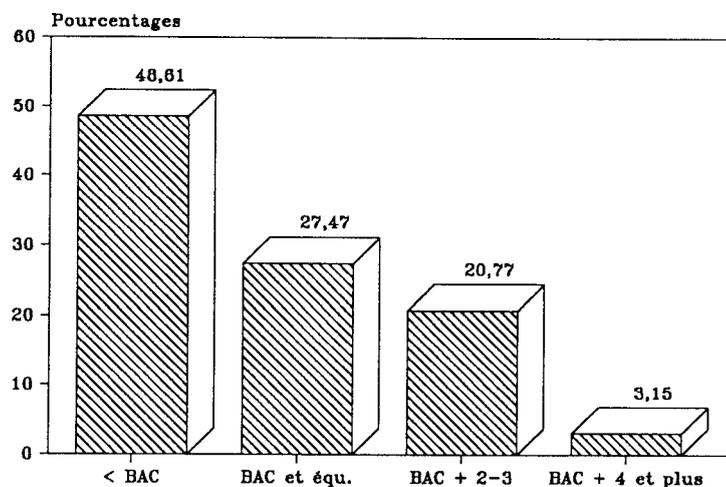
Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

■ La famille commerciale dans le réseau

● Emplois-repère :

- Chef agence
- Adjoint chef agence
- Chargé secteur clientèle et prospection
- Animateur guichet
- Chargé clientèle
- Conseiller commercial
- Agent commercial très qualifié
- Agent commercial qualifié
- Agent commercial

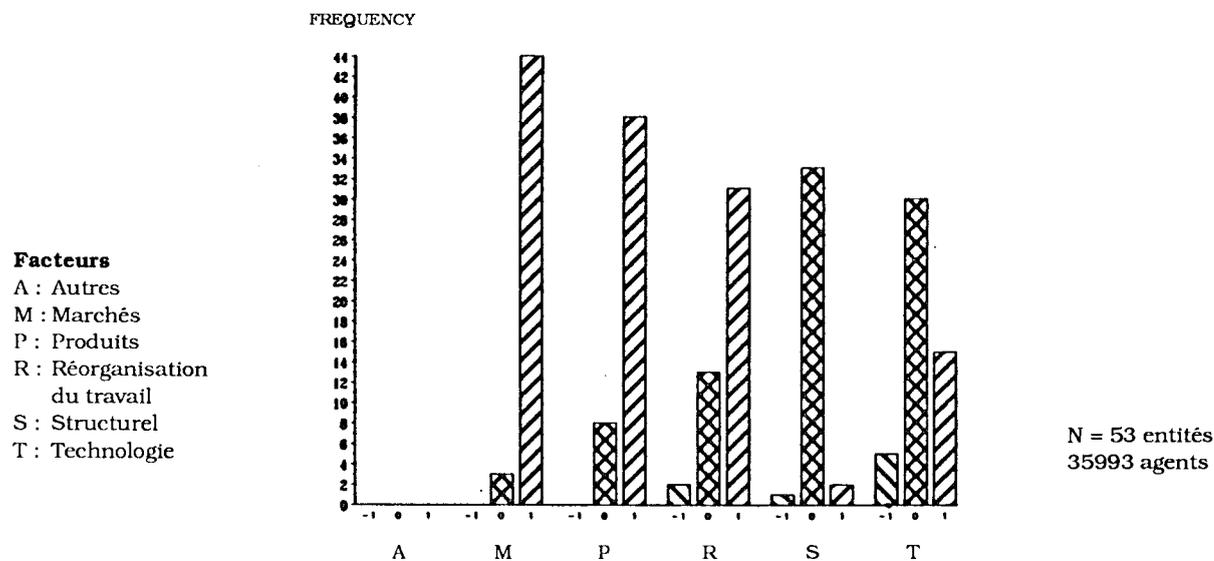
Niveaux de diplôme dans la famille commerciale dans le réseau



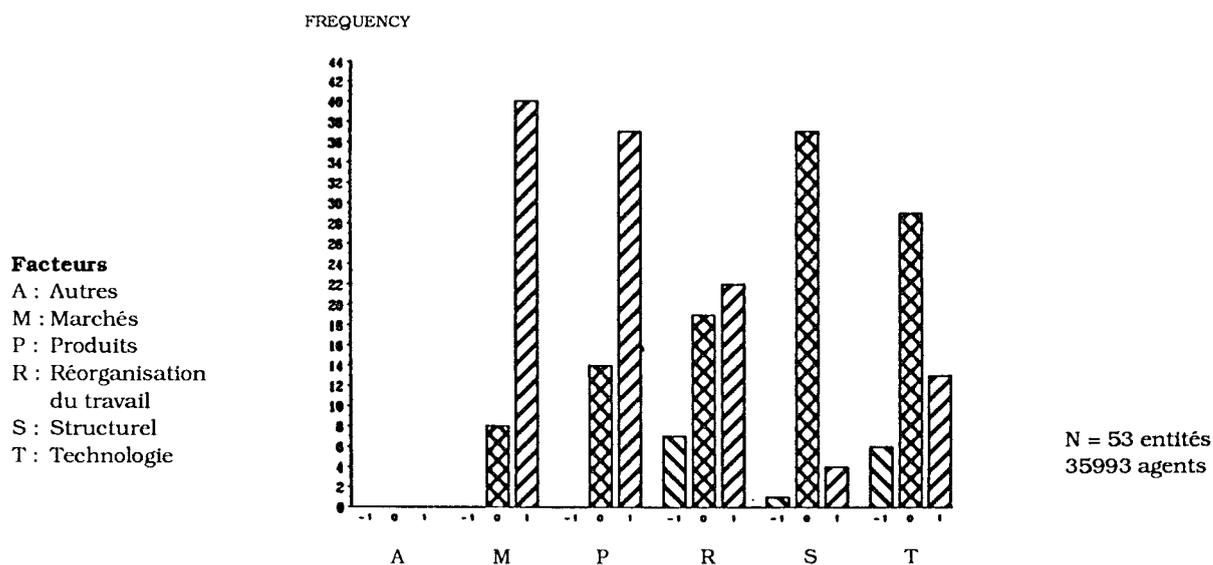
N = 53 entités
35993 agents

Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille commerciale dans le réseau dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille commerciale dans le réseau dans le futur



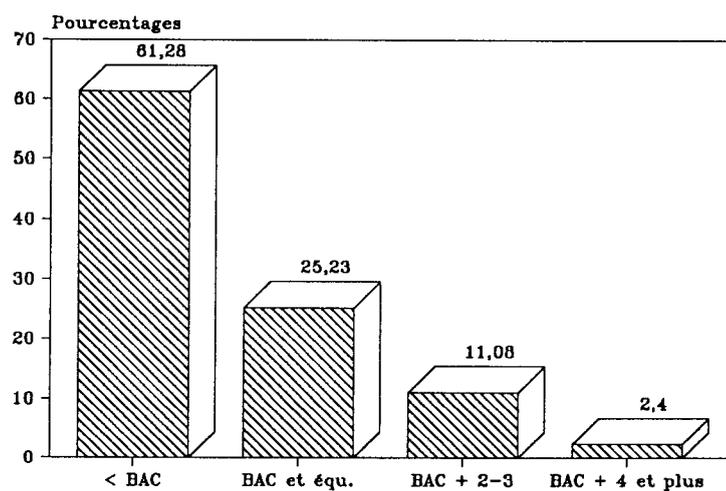
Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

■ Le groupe d'emplois de *back office* dans le réseau

● **Emploi-repère**

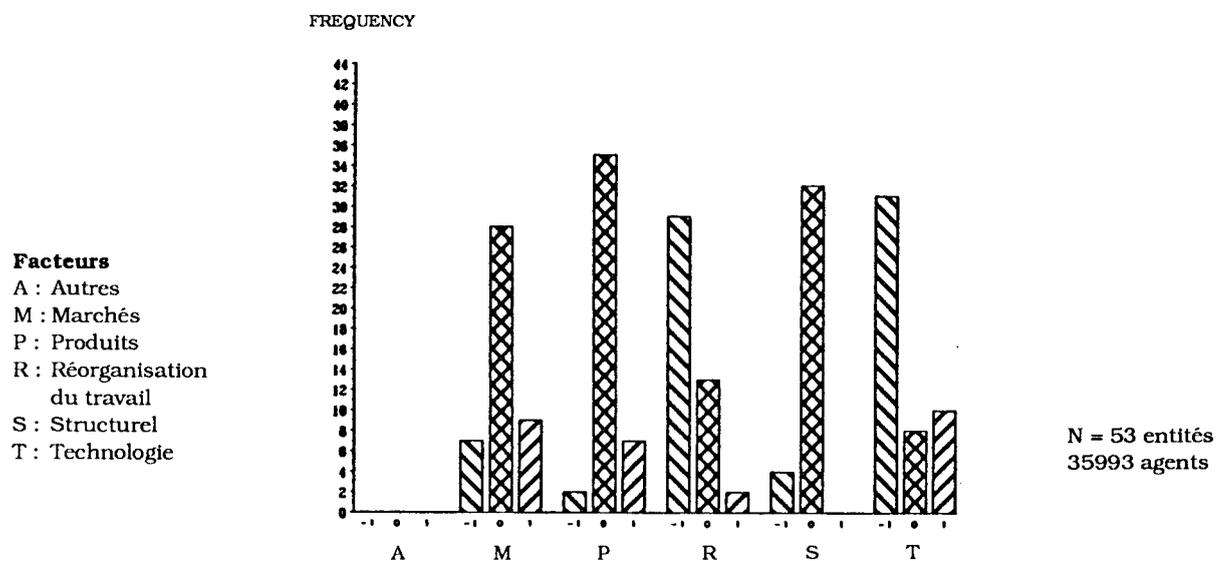
Agent administratif

Niveaux de diplôme du groupe d'emplois *back office* dans le réseau

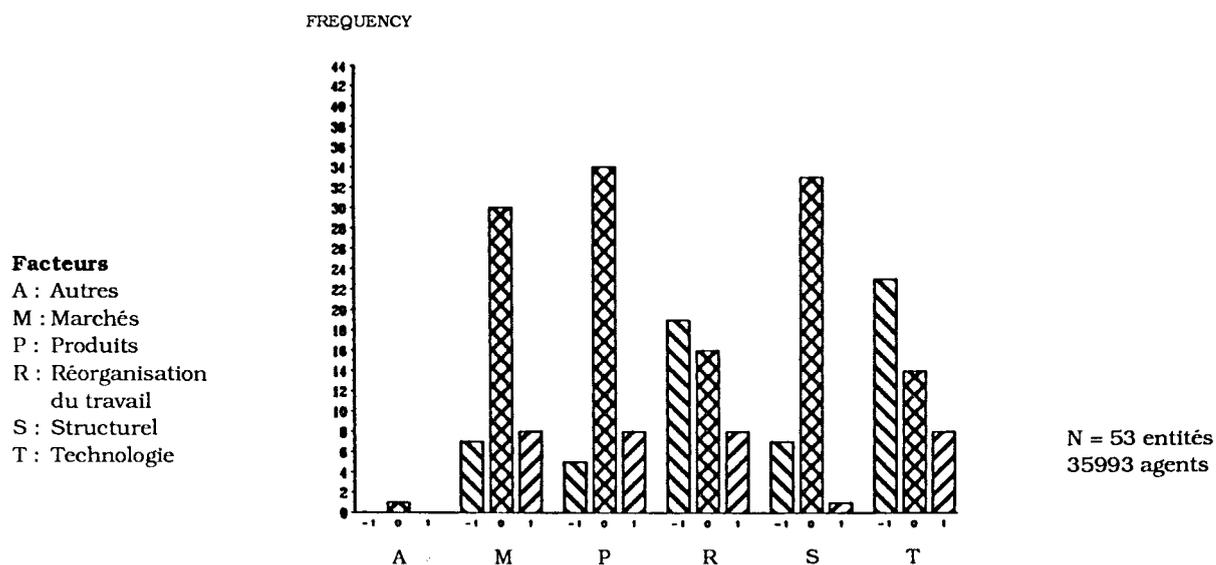


N = 53 entités
35993 agents

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur le groupe d'emplois de *back office* dans le réseau dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur le groupe d'emplois de *back office* dans le réseau dans le futur



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

La famille commerciale a connu dans le passé une augmentation du volume d'emplois en liaison avec la croissance des parts de marchés et la diversification des produits. La situation actuelle où prime l'activité commerciale est le résultat de cette dynamique.

A l'avenir, l'impact positif de cette croissance, si elle se maintient, sera pondéré par la restructuration tant du réseau commercial avec sa rationalisation (concentration des agences et développement de «formes commerciales externalisées» telles que les libres-services bancaires et les prescripteurs) que des sièges avec les fusions entre Caisses régionales. Les fusions devraient conduire dans un premier temps à une décroissance des emplois commerciaux des sièges ou plutôt à leurs transferts vers les «échelons territoriaux», instances intermédiaires entre les sièges renforcés des Caisses fusionnées (les BRPE) et les réseaux. Les réseaux commerciaux seraient affectés par ce phénomène structurel dans un second temps excédant l'horizon donné à cinq ans de la prospective de ce CEP. La perspective d'un doublement des sièges par les échelons territoriaux ne serait pas à exclure.

Pour les cinq ans à venir, tout porte à prévoir une stabilisation des emplois commerciaux des sièges, c'est-à-dire des emplois d'assistance aux réseaux et des réseaux, ou tout du moins une décélération de leur progression telle qu'elle a pu l'être jusqu'à aujourd'hui.

Du point de vue du contenu des emplois et donc des qualifications, ce qui apparaît le plus significatif et porteur de transformations, c'est la redistribution de ces emplois selon une différenciation par marchés et mieux par segments de clientèles et une intégration en filière fonctionnelle : *marketing*, ingénierie financière, conseil et vente.

Dans cette perspective, certains emplois commerciaux sont appelés plus que d'autres à des transformations.

Avec la saturation de certains marchés et le rôle croissant de la concurrence, une meilleure croissance des clientèles s'avère nécessaire. Elle se concrétise dans le passage d'une approche globale de la clientèle à une approche segmentée avec double segmentation : clients et produits. L'objectif est l'harmonisation de la relation produit-marché.

Cette évolution nécessite, aux sièges des Caisses, 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 est dès aujourd'hui en cours. Elle perdurera 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 (ou tout du moins leur «habillage *marketing*»).

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. Les activités d'ingénierie financière sont appelées à devenir prépondérantes.

Cette évolution nécessite et nécessitera, dans la logique d'organisation des Caisses comme centres prestataires de services pour la périphérie (les réseaux commerciaux), 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.

Aux sièges, l'évolution envisagée conduit essentiellement à une transformation de la perspective des activités dans une logique d'assistance au réseau commercial, aux chargés ou conseillers de clientèles.

Les emplois commerciaux des sièges et tout particulièrement les conseillers privé et financier (le conseiller financier est aujourd'hui classé dans la famille bancaire, selon l'hypothèse retenue, il devrait rejoindre la famille commerciale dans la logique d'une filière commerciale intégrée) sont appelés à adjoindre à leurs activités d'expertise actuelles celles de prestation de services auprès des réseaux. Ce qui implique que ces activités s'appuient sur des compétences techniques à base de savoirs spécifiques à chacune de ces fonctions et requièrent de plus des capacités de communication, de négociation, voire des capacités pédagogiques.

L'emploi de conseiller financier est éminemment stratégique pour assurer la réalisation des objectifs de développement du Crédit agricole sur le marché des entreprises.

L'emploi de conseiller privé l'est aussi pour promouvoir l'approche patrimoniale de la clientèle des particuliers et des professionnels.

L'animateur du réseau de prescripteurs est un emploi nouveau émergent dans le cadre du renouvellement du réseau commercial par différenciation des canaux de distribution. Sa mission est de vendre les contrats aux prescripteurs et d'en assurer l'information/ formation et l'animation ainsi que de gérer les tâches annexes de *back office* à l'aide des outils informatiques. Ce doit être un «commerçant qui parle aux commerçants», les capacités relationnelles de négociation et d'animation sont essentielles, couplées avec une bonne connaissance des produits. Sont aussi requises des compétences de gestionnaire.

L'évolution des emplois commerciaux dans le réseau se fait et se poursuivra vers des chargés ou conseillers particuliers, professionnels ou entreprises. Elle est liée à la transformation des besoins toujours plus complexes des clientèles, toujours mieux informées et par là plus exigeantes, nécessitant une approche personnalisée si l'on cherche à les capter et surtout à les fidéliser.

Le chargé ou conseiller clientèle (tous marchés confondus) est responsable du suivi et du développement des prospects et des clients de son portefeuille. Il assure l'ensemble des relations avec sa clientèle. Il est chargé de promouvoir l'ensemble des produits et services du Crédit agricole et de commercialiser les offres spécifiques destinées à son segment de clientèle.

Dans la mise en place de ces nouveaux emplois commerciaux, apparaissent des modifications importantes de l'activité, à savoir le suivi d'une partie de la clientèle en portefeuille, la maîtrise des risques et une rationalisation des contacts commerciaux (ciblage et travail sur rendez-vous).

Le chargé ou conseiller de clientèle doit désormais aller chercher le client et non plus seulement l'attendre, «travailler le client» en continu, lui proposer une offre globale. Ce qui requiert de connaître la clientèle (ou son segment de clientèle) autant sinon plus que les produits et services, ainsi que des capacités à argumenter.

Le chargé ou conseiller clientèle particuliers sera amené à suivre et à développer son portefeuille dans son segment de clientèle, à instruire et suivre les prêts (analyser les besoins de financement, négocier la vente de crédits, élaborer les dossiers de prêt), à suivre les risques

(contentieux amiable), à vendre les produits et services, y compris d'assurance, dans une offre globale.

L'emploi requiert la connaissance des techniques bancaires, financières, fiscales, patrimoniales, liées au segment suivi, des capacités commerciales d'argumentation et de persuasion pour valoriser l'offre.

Dans le domaine des particuliers, les produits bancaires sont assez simples, les besoins des clients aussi, ainsi que les techniques, en revanche cette activité commerciale nécessite une forte implication personnelle de l'agent. C'est pourquoi priment les compétences sociales et personnelles pour cet emploi qui pourrait requérir un niveau de formation de type Bac + 2 (BTS ou DUT à orientation commerciale) en se référant non pas tant au contenu de l'activité mais à une logique de relèvement de l'ensemble des niveaux de compétences des personnels commerciaux des réseaux et dans une perspective de promotion ultérieure.

Le chargé ou conseiller de clientèle professionnel propose les produits et services en relation avec les besoins de sa clientèle, il doit évaluer le risque engagé par la Caisse en appréciant la situation du client, préparer et argumenter les dossiers auprès des décideurs. Il utilise la fiscalité et le droit patrimonial pour un conseil bancaire global du client professionnel. Ce qui requiert des connaissances économiques, juridiques et fiscales, des capacités relationnelles et de négociation pour un suivi rapproché de la clientèle. A la différence de l'emploi de chargé ou conseiller de clientèle particuliers, cet emploi nécessite une formation de base (initiale ou en cours de carrière) dans les domaines considérés de type Bac + 2 ou plus mais dans ce dernier cas, essentiellement dans une perspective évolutive à court ou moyen terme.

Le chargé ou conseiller entreprise est un emploi appelé à évoluer vers le consultant d'entreprise dans une perspective de gestion de la relation sur longue durée avec la clientèle en accompagnement du développement de l'entreprise. Cet emploi nécessite des connaissances économiques, juridiques, financières, fiscales et surtout des capacités relationnelles fortes et de négociation, un niveau de formation de type Bac + 4-5 (École de commerce, DECS...) associé à une expérience professionnelle dans le réseau, ou bien une formation en cours de carrière de type «ITB».

L'emploi de chargé ou conseiller d'entreprise est éminemment stratégique pour réaliser les objectifs de développement que s'est fixé le Crédit agricole sur ce marché.

Au regard de la structure actuelle des emplois dans le réseau, cette perspective d'évolution des emplois signifie un glissement vers le haut des premiers niveaux de qualification.

Pour autant, ce relèvement des niveaux de qualification requis doit être pondéré par le fait que ces nouvelles activités seront fortement assistées par l'appui à la fois des outils informatiques (techniques de *scoring* évoluant vers les systèmes experts) et des experts des sièges.

Avec l'assistance des experts et des systèmes experts (derrière lesquels se trouvent d'autres experts pour la conception des logiciels), le commercial ou le simple chargé de clientèle (surtout pour la clientèle des particuliers) peut devenir plus aisément, c'est-à-dire sans saut de qualification, trop important ou impossible, un conseiller de clientèle. Avec ces systèmes, l'analyse et la gestion du risque constituent en fait un détournement de délégation : l'établissement bancaire a globalisé le problème et a pris la décision par avance.

Dans le domaine des professionnels et des entreprises, ces systèmes permettent surtout un gain de temps dans l'analyse des situations et d'optimiser les offres de services. En analyse financière, qui n'est elle-même qu'un élément pour la décision, cela permet d'approcher le détail, de valider ou non la première approche et d'enrichir le dialogue avec le chef d'entreprise.

Si il est indéniable que les emplois de chargés ou conseillers de clientèle par segments de marchés sont appelés à un fort développement, dans une perspective prospective, il faut noter le risque que ce qui appelle aujourd'hui à l'émergence du spécialiste d'un marché ou d'un segment de marché ne conduise pas vite à une re-spécialisation étroite de chacun de ces emplois qui ne seraient plus alors que des emplois de pseudo-spécialistes.

Par ailleurs, toujours dans une perspective prospective, il faut savoir que les marchés sont fluctuants, se déplacent ; les spécialistes doivent donc être amenés à les suivre en anticipant leurs évolutions. Une spécialisation étroite ne le permettrait pas.

Bien au contraire, ce qui émerge, c'est la nécessaire fertilisation croisée des compétences entre agents opérant sur des marchés un peu pointus et ceux qui opèrent sur des marchés dits de masse. De plus en plus, les agents seront amenés à s'approprier des compétences en techniques qui ne sont utilisées que sur certains marchés qui leur sont extérieurs. Les relais d'expertise par les sièges prennent tout leur sens de prestataires de services des réseaux commerciaux.

Dans les réseaux commerciaux, la réorientation de l'ensemble des emplois vers la vente et le conseil, la gestion d'un portefeuille est la ligne de force de l'évolution des emplois en agence. Cette évolution pose le problème de l'intégration des tâches administratives connexes et des frontières floues avec les activités d'assistance ou d'accueil de la clientèle qui persisteront quoique puisse être le développement des libres-services bancaires dans les prochaines années.

Tout porte à prévoir le maintien d'un premier niveau d'emplois en agence du type «assistant clientèle» ou guichetier selon deux profils, l'un à dominante commerciale pour l'accueil simple du client, l'autre à dominante administrative pour la saisie et le traitement des opérations. Les perspectives quantitatives des emplois à dominante administrative réfère, d'une part, à la taille des agences, dès aujourd'hui ils sont maintenus dans les agences importantes, d'autre part et surtout, aux choix organisationnels qui seront faits entre un *back office* de proximité et un *back office* externalisé.

L'assistant clientèle double les automates pour les clients qui ne savent pas ou ne veulent pas les utiliser. Il est responsable de l'accueil du client.

Dans sa dominante commerciale, il dirige le client vers les conseillers, prend les rendez-vous et vend les produits simples ce qui nécessite leur connaissance élémentaire et un sens de la relation commerciale.

Dans sa dominante administrative, il gère la caisse, opère la saisie à la source, traite les opérations de régularisation, assure les échéances de fin de mois, ce qui nécessite une connaissance minimale des activités bancaires et de l'organisation de la Caisse, des capacités de rigueur pour des tâches souvent répétitives avec une préoccupation de qualité du service à la clientèle.

Le plus souvent, dans des agences de moyenne importance, les activités à dominante administrative et à dominante commerciale s'échangent lors des périodes de pointe dans le

travail. Ce qui nécessite alors des agents polyvalents, ce qui permet aussi des possibilités de mobilités professionnelles.

L'emploi d'assistant clientèle surtout à dominante commerciale constitue, soit un passage de un à deux ans pour les jeunes recrues commerciales, soit un débouché professionnel pour les agents administratifs d'agences ou des sièges qui s'y maintiendront ou de là continueront vers d'autres emplois commerciaux. Dans un cas comme dans l'autre, c'est une étape de sélection.

Il est important de noter que cette perspective d'un éventuel maintien résiduel d'emplois administratifs dans les réseaux, concerne essentiellement les agences dites de proximité ou opèrent les conseillers de clientèles particuliers et à la limite, professionnels. En revanche, pour ce qui concerne l'activité tournée vers le marché entreprise, le renforcement d'un *back office* en relations fonctionnelles et professionnelles de proximité avec le *front office* apparaît inéluctable si l'on veut atteindre les objectifs de développement offensif sur ce marché.

Les emplois administratifs des *back office* de proximité requièrent des compétences à la fois économiques, juridiques et fiscales afin de préparer et suivre les dossiers, alliées à des capacités de rigueur et de sens du service.

Ces *back office* seraient du même type que ceux que nécessite la gestion des sinistres avec l'IARD dont les emplois ont été évoqués dans le chapitre II de la deuxième partie.

Dans un contexte de rationalisation des points de vente, les emplois de chefs d'agence sont appelés à diminuer. Les adjoints ne subsisteront que dans les agences centrales. Ailleurs, ils seront remplacés par des techniciens administratifs. En revanche, l'emploi de chef d'agence est appelé à des modifications importantes.

Le chef d'agence voit son activité se recentrer sur la planification *marketing*, la gestion commerciale de son fond de commerce avec comme signe d'exemplarité la gestion d'un portefeuille de clientèle, ce qui est essentiel. Son rôle se renouvelle surtout dans la gestion et l'animation de son équipe. Cet aspect fondamentalement renforcé doit appeler à une attention soutenue compte tenu du relèvement des niveaux de compétences des agents.

Auparavant, tout était laissé à l'appréciation du chef d'agence. Aujourd'hui, chaque chargé ou conseiller de clientèle est responsable de la gestion de son portefeuille. Le chef d'agence est appelé à devenir moins hiérarchique et plus animateur-dynamiseur ce qui demande plus de hauteur de vue et c'est là que sa propre gestion de portefeuille comme signe d'exemplarité prend tout son sens. Le chef d'agence doit être à la fois vendeur (en donnant l'exemple) et *manager*.

C'est pourquoi l'emploi requiert à la fois des compétences techniques en *marketing* (techniques de ciblage des clientèles...) droit, fiscalité, comptabilité et analyse financière et des compétences sociales et personnelles d'organisation, de communication-négociation et d'animation. Le chef d'agence renouvelé est appelé à avoir un profil quasi «charismatique».

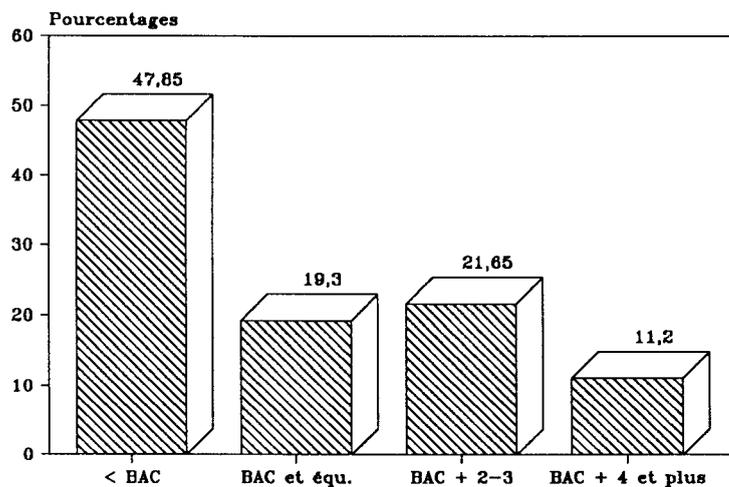
3. LA FAMILLE BANCAIRE ET LA FAMILLE ADMINISTRATIVE

■ La famille bancaire

● Emplois-repère :

- Responsable gestion bancaire
- Responsable crédit
- Responsable gestion bancaire
[Conseiller financier] (1)
- Analyste gestion financière
- Analyste crédit
- Technicien gestion bancaire
- Technicien gestion financière
- Technicien crédit
- Agent administratif techniques bancaires

Niveaux de diplôme dans la famille bancaire

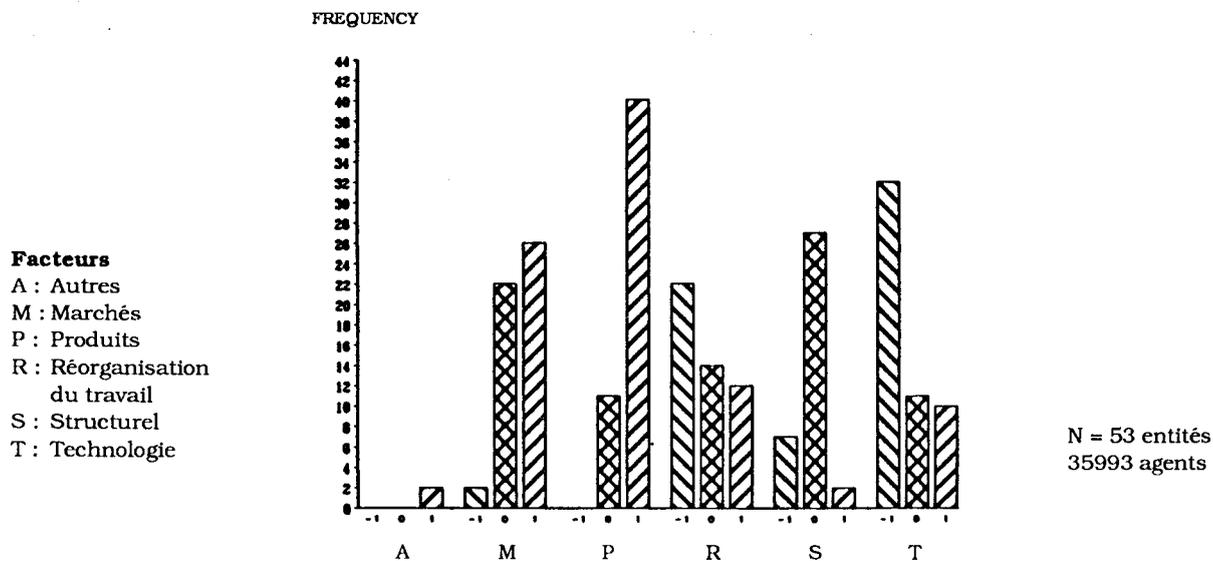


N = 53 entités
35993 agents

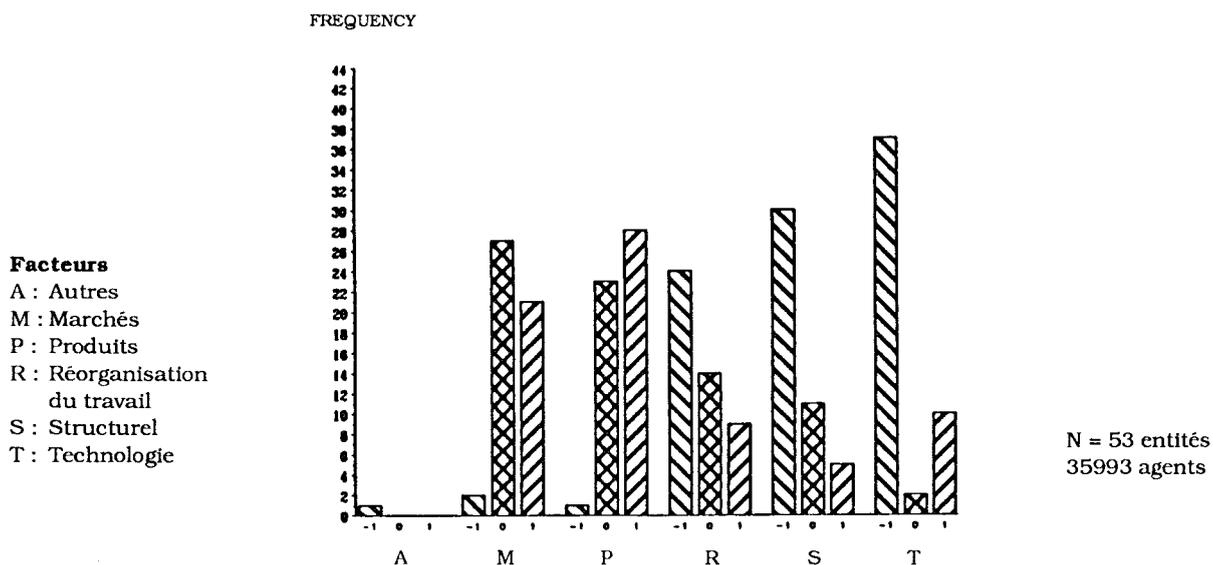
Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

(1) Emploi intégré dans la famille commerciale au siège

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille bancaire dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille bancaire dans le futur



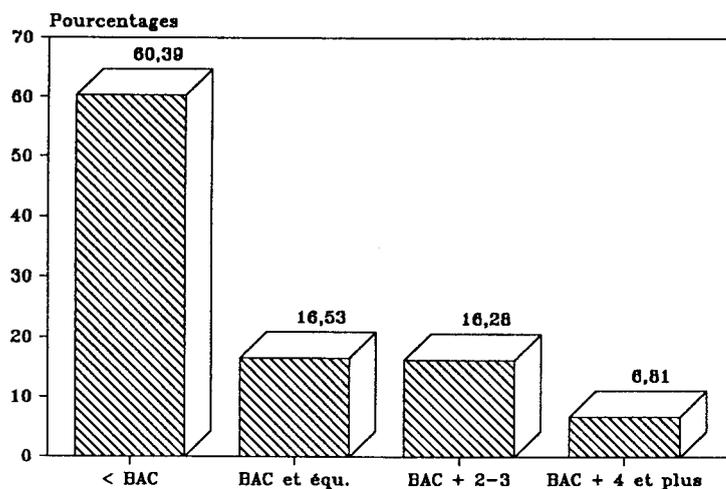
Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

■ **La famille administrative**

● **Emplois-repère :**

- Responsable relations publiques et communication
- Responsable ressources humaines/économie/droit/fiscalité
- Chargé de relation avec les Caisses locales
- Analyste administratif
- Animateur de formation
- Assistant de direction
- Technicien administratif
- Secrétaire d'unité
- Agent administratif très qualifié
- Agent administratif

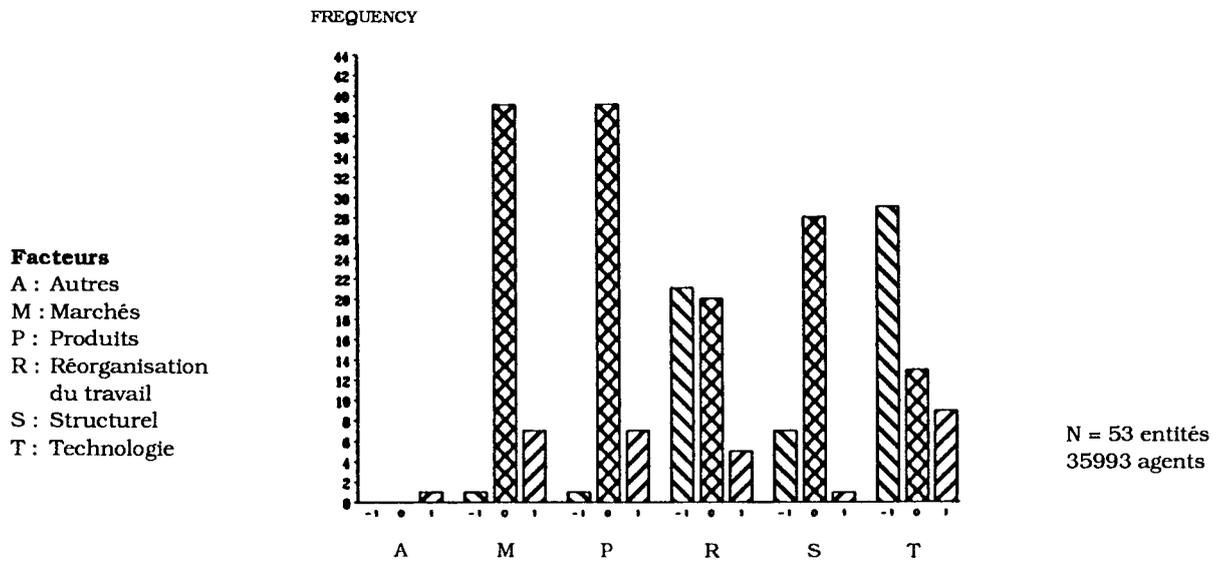
Niveaux de diplôme dans la famille administrative



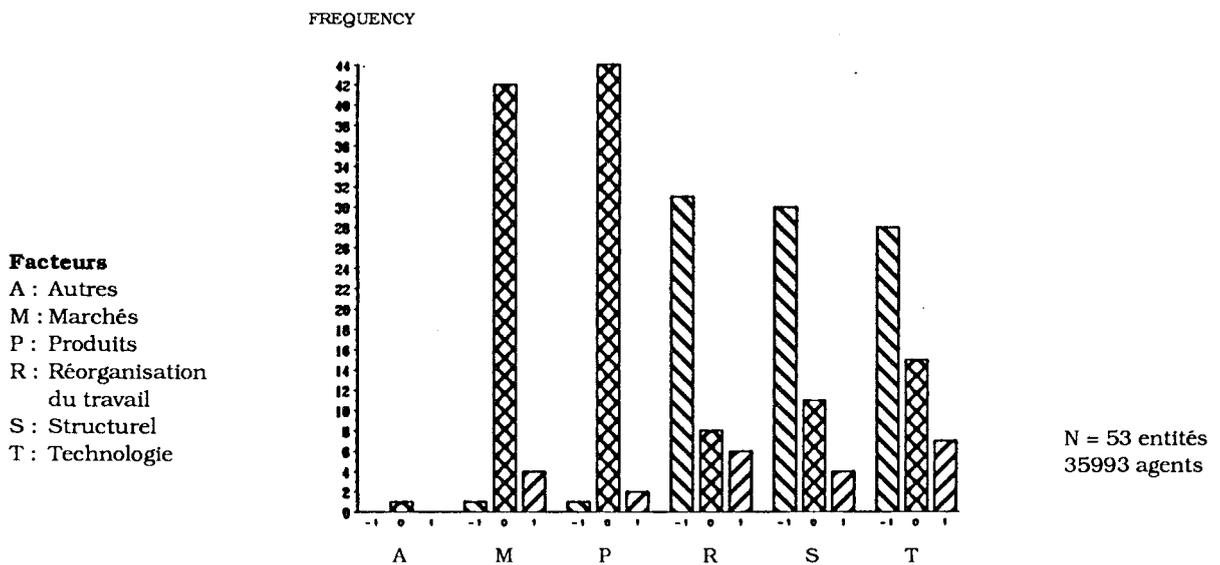
N = 53 entités
35993 agents

Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille administrative dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille administrative dans le futur



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Les familles administrative et bancaire ont des évolutions fortement similaires où apparaît un contraste très fort entre l'obsolescence des emplois de bas niveaux de qualification et l'émergence ou le renforcement des emplois des plus hauts niveaux qui deviennent éminemment stratégiques.

Dans ces familles se pose, là encore, la question du *back office*, ceci pour les emplois d'agents administratifs des techniques bancaires (AATB), d'agents administratifs très qualifiés (AATQ) et d'agents administratifs (AA). Pour ces derniers emplois tant bancaires qu'administratifs, les évolutions passées ont été marquées par le développement de l'automatisation, une réorganisation du travail et dans une plus faible mesure par des regroupements de moyens. Pour le futur, les effets quantitatifs négatifs de ces facteurs de dynamique persistent et se cumulent avec ceux des restructurations actuelles ou en vue.

Par ailleurs, si par le passé, les emplois bancaires, quel que soit le niveau, mais surtout ceux de techniciens, ont été portés par la croissance des parts de marchés et surtout la complexification des produits, il en ira différemment dans le futur avec l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information dans des activités requérant une haute technicité. Ainsi, selon ce développement, les activités liées aux crédits (emplois d'analystes crédits et de techniciens crédits) peuvent être décentralisées en agences et reportées sur les emplois de chargés ou conseillers de clientèle (cf. la famille commerciale), l'analyse du risque étant intégrée aux logiciels.

Les fonctions de pilotage sont appelées à se renforcer. Il en est ainsi pour les fonctions de trésorerie, de planification, de contrôle de gestion, personnel et formation, communication externe et interne. Si ce renforcement ne signifie pas une élévation du niveau de qualification des emplois y afférents, il implique cependant une transformation du contenu des emplois, c'est-à-dire des compétences requises, par un repositionnement dans l'ensemble fonctionnel, une forte imbrication des fonctions entre elles et de manière générale une plus forte intégration à la stratégie de l'entreprise.

Le trésorier est un emploi en émergence et stratégique pour les Caisses régionales. Son apparition correspond à tout un environnement réglementaire et organisationnel qui complexifie les activités en matière de comptabilité et de gestion financière des Caisses. Avec la réforme financière, le risque de transformation qui était auparavant pris par la CNCA est transféré aux Caisses.

C'est un métier d'arbitrage. Pour améliorer leur rentabilité, les banques cherchent à tirer meilleur parti de l'arbitrage entre opérations selon leur plus ou moins forte consommation de fonds propres. Le trésorier a à gérer les excédents monétaires et à obtenir les ressources nécessaires pour former les crédits. Pour cela il a accès directement au marché monétaire et y opère dans les limites d'une certaine délégation. Il doit observer les réglementations des Pouvoirs publics, de la Commission bancaire et les prescriptions de la CNCA.

Cet emploi requiert des compétences techniques en mathématiques financières, en fiscalité, la connaissance des nouveaux instruments financiers, et des compétences sociales et personnelles : dynamisme, autonomie et responsabilité, disposition aux relations extérieures (portefeuille de relations nationales) et à la mobilité (déplacement dans les nouvelles banques de trésorerie pour rechercher l'information au «top niveau»), un certain détachement des procédures administratives ainsi que des capacités à développer de manière individuelle ses acquisitions. L'emploi requiert une formation de type Bac + 4 en mathématiques financières,

(École supérieure de commerce). Actuellement le recrutement est surtout externe compte tenu du marché interne des Caisses. La CNCA a mis en place un club de trésoriers pour inciter à une plus grande responsabilisation de la gestion de trésorerie.

Le contrôleur de gestion, tout comme celui de trésorier, est un emploi appelé à se développer dans la perspective des BRPE où les activités de planification s'exerceront avec plus de rigueur et de précision. Le contrôleur de gestion est le garant des équilibres financiers de la Caisse, il est appelé à travailler en symbiose avec les trésoriers. A partir de ces deux fonctions, l'objectif est d'élaborer un plan à moyen terme.

L'emploi requiert du point de vue technique une bonne connaissance des mécanismes financiers d'une Caisse et nécessite par là un parcours professionnel préalable en Caisse, une culture bancaire (connaissance des crédits, engagements, dépôts, tarifications...). Il nécessite aussi des qualités relationnelles mais à mettre en acte essentiellement en interne : être l'interlocuteur privilégié de la direction générale et faire passer ses messages vers autrui. Sa mission lui étant dictée par la direction générale, cet emploi ne requiert pas autonomie et responsabilité comme pour le trésorier.

L'emploi nécessite une formation supérieure de type bac + 4 ou de plus faible niveau mais associée à une forte expérience professionnelle bancaire. Dans tous les cas, le parcours préalable en Caisse régionale est indispensable.

Pour faire du contrôle de gestion il est nécessaire d'avoir la connaissance de toute l'entreprise, de toutes les procédures, de la manière dont évoluent les informations en matière d'études financières, de contrôle budgétaire, de compte d'exploitation par client et par produit : il faut savoir mettre en oeuvre des systèmes d'information. Ce qui implique le renforcement des emplois-connexes.

Le comptable, son activité est appelée à évoluer et à se renforcer dans le cadre de la mise en place du contrôle de gestion. L'activité du comptable est le point de départ sur laquelle s'appuyera celle du contrôleur de gestion pour ses analyses fines de productivité et de rentabilité financière.

Il est le garant de la véracité des comptes de la Caisse. Il doit veiller à ce que tout passe par lui (analyses par domaines d'activité) et être l'interlocuteur de toutes les unités internes et externes (CNCA) : il est l'interlocuteur privilégié de tous les organismes de contrôle.

Plus qu'un opérationnel, dont la mission fondamentale est l'orthodoxie des comptes, il est appelé à être un «*manager*» en inspirant des méthodes de travail et en veillant à leur observance.

L'emploi nécessite de solides connaissances comptables au départ acquises, soit en formation supérieure associée à un parcours de plusieurs années en Caisse, soit à partir d'un Bac comptable bien conforté par la formation continue et une expérience professionnelle conséquente.

En relation avec de multiples interlocuteurs, l'emploi requiert une ouverture au dialogue, une disposition à savoir se remettre en question, à mettre en oeuvre de nouvelles réglementations et surtout à les faire partager aux différentes unités, de la rigueur, de la patience et de la persévérance avec des interlocuteurs n'ayant pas des considérations d'ordre comptable.

Le trésorier, le contrôleur de gestion et le comptable sont appelés à travailler en étroites relations pour synthétiser et communiquer l'information. Dans les Caisses, l'émergence ou le

renforcement de ces fonctions appellent là encore à un renforcement d'un *back office* de proximité avec des techniciens aptes non seulement à utiliser les outils informatiques mais aussi à gérer les systèmes d'information.

Les responsables du personnel et de la formation sont appelés à exercer des fonctions plus larges que par le passé et surtout axées sur des activités moins administratives et plus opérationnelles, fonctions non seulement élargies mais aussi plus intégrées au développement de l'entreprise.

Le responsable du personnel, son rôle et ses moyens doivent évoluer avec la création de groupes d'études, de conception et de prévision dans une approche plus qualitative et globale que par le passé. Ses services doivent s'étoffer avec des postes de chargés de l'emploi, du recrutement et des carrières, de l'orientation et des reconversions, afin d'assurer la gestion optimale des ressources humaines des BRPE. Il sera amené à assister les responsables de *management* pour l'appréciation et la gestion des carrières des personnels.

Le responsable formation, son rôle devait évoluer vers l'analyse des besoins de formation, la conception des actions plus individualisées, leur évaluation.

Ces deux fonctions vont être appelées à s'intégrer plus étroitement aux choix stratégiques des Caisses. Ce qui signifie non seulement leur renforcement mais aussi un rapprochement de l'une et de l'autre et une plus forte imbrication de toutes deux aux autres fonctions opérationnelles pour la gestion et le développement au quotidien des ressources humaines. L'évolution des fonctions personnelles et formation va de pair avec l'émergence d'une fonction communication interne.

La fonction communication interne comme «outil *marketing*» de la politique sociale devrait se développer en relation avec la fonction communication externe non seulement en raison d'économies d'échelle pour la logistique nécessaire mais surtout pour qu'il y ait une très forte symbiose entre les messages transmis de dans et hors les murs de l'entreprise. Un *hiatus* entre les deux serait préjudiciable au climat social et dommageable pour chacun.

L'ensemble des fonctions requiert un *back office* d'assistance avec des emplois de techniciens et d'agents très qualifiés.

Pour les agents de *back office*, quelle que soit la solution organisationnelle retenue, proximité ou délocalisation, compte tenu du développement de l'automatisation et de la réorganisation du travail, il est raisonnable de prévoir la poursuite de la diminution de ces emplois. En revanche, le volume de cette déperdition et son rythme seront intimement liés aux choix organisationnels. Cependant il se maintiendra encore pour un temps en raison de contraintes juridiques et réglementaires des besoins intercalaires pour des tâches élémentaires dans les services de manipulation de valeurs, des titres et étranger.

Par ailleurs, la transformation du contenu des emplois de *back office* et donc la qualification associée, sera très liée aux solutions retenues.

Le *back office* de proximité requiert de plus hauts niveaux de qualification avec une orientation des activités vers la qualité du service à la clientèle dans de meilleurs délais et la gestion des systèmes d'information. Le *back office* de proximité requiert des compétences proches de celles du *front office* pour des relations fonctionnelles et professionnelles étroites.

Le *back office* délocalisé, regroupant des activités transversales à différents *front office*, peut permettre le maintien d'emplois de plus bas niveaux de qualification, indifférenciés du point de vue de la spécialité technique - polyvalents - et aussi très spécialisés dans la réalisation de tâches parcellisées. Le «*back-back office*» permet le maintien ou le retour à des organisations tayloriennes.

Cependant, dès aujourd'hui dans les regroupements de moyens existants, ces emplois requièrent de nouvelles compétences.

Les emplois de *back office* requièrent des capacités d'analyse, de jugement et d'expertise. Il devient nécessaire que chaque agent connaisse les opérations en amont et en aval des siennes afin d'avoir une vision plus globale et ne connaisse pas seulement le comment mais aussi le pourquoi. Il est requis une connaissance certaine des activités bancaires et du fonctionnement des caisses.

Avec l'automatisation même des procédures, chaque agent se retrouve seul devant son écran dans un système interactif, il est appelé à prendre une décision. Il est amené à faire un choix en temps réel sans avoir à s'en remettre à son supérieur hiérarchique. Ce qui implique de nouveaux requis du point de vue de l'autonomie et de la responsabilité.

Pour l'ensemble des emplois d'encadrement des *back office* (cf. le groupe d'emplois d'encadrement), la transformation se fait, d'une part, avec l'utilisation et la maîtrise des outils informatiques et des systèmes d'information, d'autre part et surtout, avec l'animation et la dynamisation d'équipes dans un renouvellement du mode de fonctionnement, de coopération et de communication.

4. LA FAMILLE INFORMATIQUE

Les emplois informatiques ont été en croissance, dans le passé, avec néanmoins des impacts négatifs par le phénomène de regroupement de moyens. Dans l'avenir, ces impacts se renforcent avec les restructurations prochaines et se conjuguent à ceux du développement technologique.

En informatique il faut différencier deux ou même trois sous-familles : études, systèmes, exploitation. Toutefois, les restructurations, qu'il s'agisse d'une externalisation radicale des activités avec le recours direct aux constructeurs et aux sociétés de services, ou limitée avec les regroupements des moyens sous des formes diverses, ont un impact négatif du point de vue quantitatif pour l'ensemble.

Les emplois d'exploitation subissent les effets négatifs de leur propre automatisation et du développement généralisé du télétraitement chez les utilisateurs - obsolescence des emplois d'opérateurs et d'agents techniques d'exploitation - au profit des emplois afférent au système qui se renforcent avec les activités d'optimisation et de métrologie - renforcement des emplois d'ingénieurs-système et d'analystes d'exploitation. Aux études, avec le développement du génie logiciel permettant des gains de productivité dans la réalisation des programmes et la prépondérance à l'achat de progiciels, les emplois de techniciens d'études sont aussi largement touchés de manière négative.

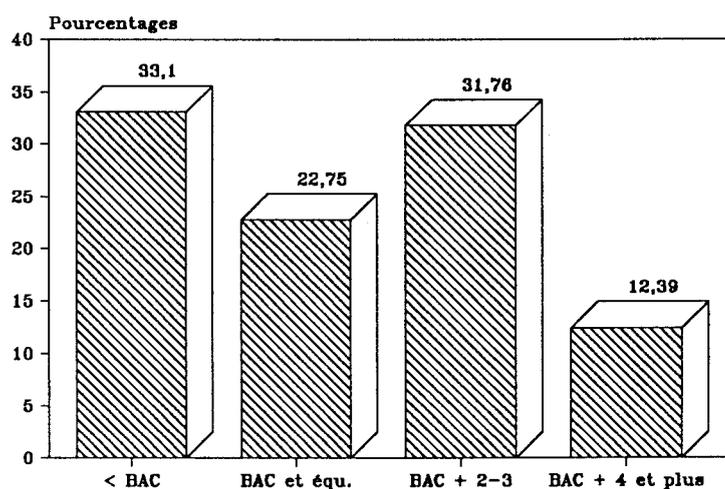
■ La famille informatique

● Emplois-repère :

Responsable études
 Responsable système
 Responsable réseau maintenance
 Responsable production
 Responsable domaine
 Ingénieur système
 Ingénieur réseau maintenance
 Analyste développement
 Organisateur
 Chef exploitation
 Analyste exploitation

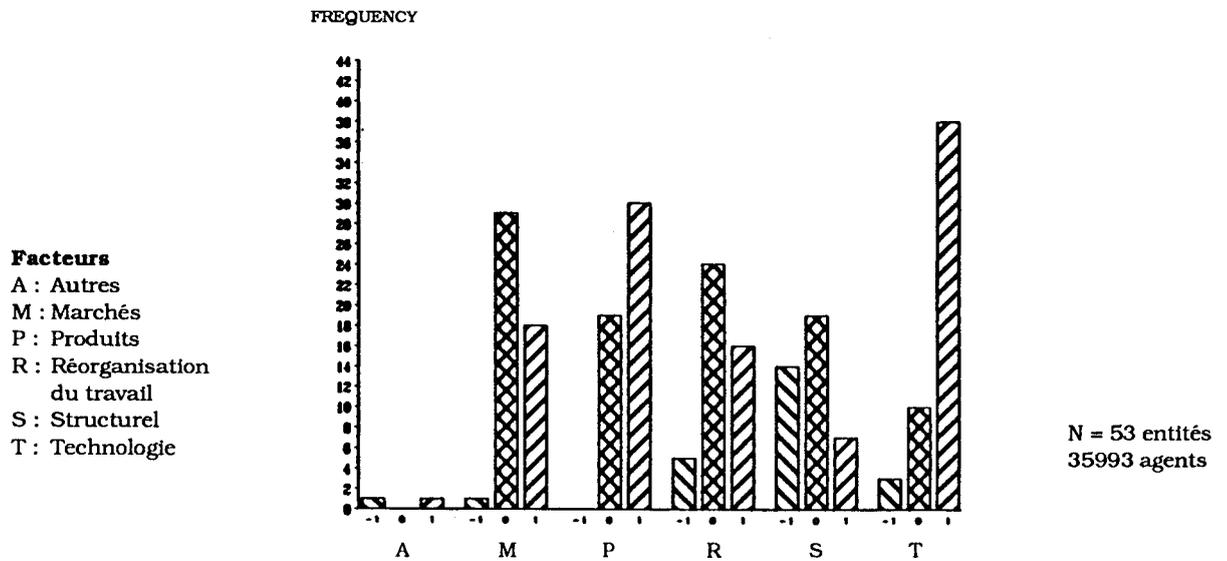
Analyste d'étude
 Technicien réseau maintenance
 Coordinateur technique
 Technicien organisation
 Technicien étude
 Technicien exploitation
 Agent technique réseau maintenance
 Agent technique exploitation très qualifié
 Agent technique exploitation
 Opérateur

Niveaux de diplôme dans la famille informatique

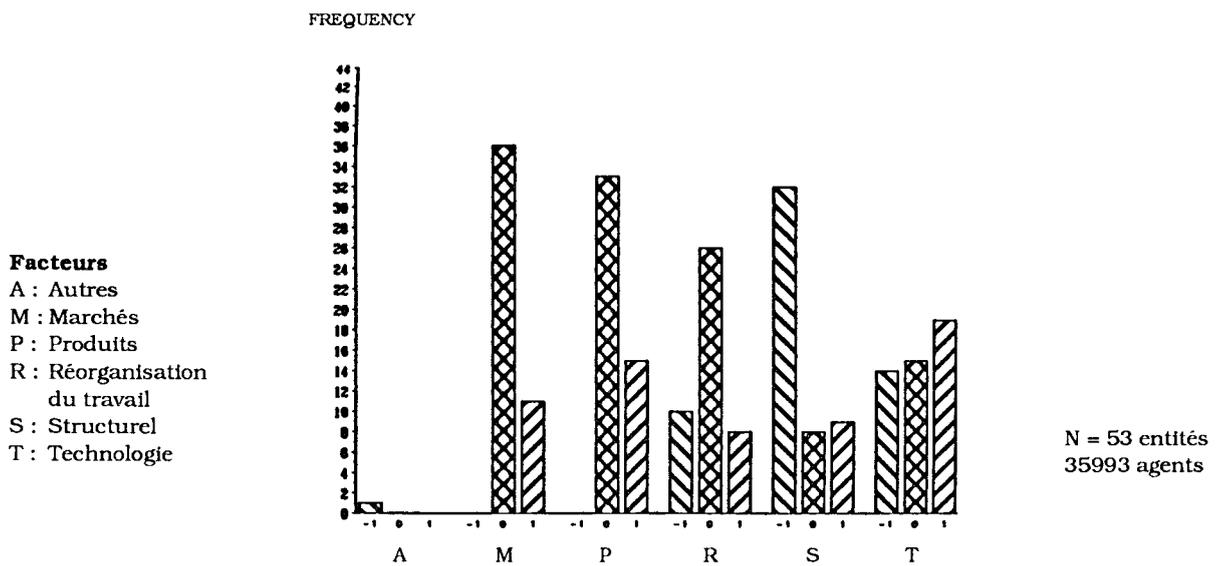


Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille informatique dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille informatique dans le futur



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

Les emplois informatiques ont été en croissance, dans le passé, avec néanmoins des impacts négatifs par le phénomène de regroupement de moyens. Dans l'avenir, ces impacts se renforcent avec les restructurations prochaines et se conjuguent à ceux du développement technologique.

En informatique il faut différencier deux ou même trois sous-familles : études, systèmes, exploitation. Toutefois, les restructurations, qu'il s'agisse d'une externalisation radicale des activités avec le recours direct aux constructeurs et aux sociétés de services, ou limitée avec les regroupements des moyens sous des formes diverses, ont un impact négatif du point de vue quantitatif pour l'ensemble.

Les emplois d'exploitation subissent les effets négatifs de leur propre automatisation et du développement généralisé du télétraitement chez les utilisateurs - obsolescence des emplois d'opérateurs et d'agents techniques d'exploitation - au profit des emplois afférent au système qui se renforcent avec les activités d'optimisation et de métrologie - renforcement des emplois d'ingénieurs-système et d'analystes d'exploitation. Aux études, avec le développement du génie logiciel permettant des gains de productivité dans la réalisation des programmes et la prépondérance à l'achat de progiciels, les emplois de techniciens d'études sont aussi largement touchés de manière négative.

Dans la famille informatique, tout porte à prévoir une décroissance plus massive et déjà plus largement engagée en exploitation, qui devrait être plus faible et surtout plus lente pour les études. Quoiqu'il en soit des différenciations internes, l'ensemble des emplois informatiques est en profonde transformation qualitative.

Ces transformations sont liées, d'une part, au repositionnement de l'informatique comme ressource stratégique de l'entreprise et à sa diversification en informatique de production, de pilotage et stratégique, d'autre part, à la primauté nouvelle des réseaux et des systèmes d'information. Ce qui implique le développement d'emplois nouveaux ou le renforcement d'emplois déjà émergents.

- Le responsable de projets techniques assure une fonction-clé en préparant les décisions pour les choix techniques en matériels et logiciels et en conduisant ces projets. Il est autant en relations permanentes avec les unités utilisatrices et les unités informatiques (études, système et exploitation) qu'avec les fournisseurs. Cet emploi requiert une formation informatique de type Bac + 4-5, voire un diplôme d'ingénieur, des capacités de synthèse, d'autonomie et des qualités relationnelles et de négociation.
- L'architecte de réseau assure la conception du réseau et ses évolutions, l'optimisation des matériels et les liaisons avec les différentes unités informatiques concernées. L'emploi requiert une formation informatique de niveau Bac + 4, des capacités à la fois d'autonomie et d'animation.
- Le responsable sécurité informatique assure l'élaboration du plan de secours en collaboration avec les différents partenaires et sa maintenance, la conception et fait fonctionner les contrôles d'accès aux données et transactions. Il participe à la réalisation des études pour l'aspect sécurité. L'emploi requiert un niveau de formation informatique Bac + 4-5 et la connaissance des problèmes de sécurité ainsi que des compétences de gestionnaire et la capacité à travailler en équipe.

Ces responsables de la mise en oeuvre de techniques informatiques devront de plus en plus intégrer dans leurs choix les dimensions économique et stratégique de l'entreprise.

La recherche d'homogénéisation des systèmes d'information, leur mise en oeuvre et leur maintenance conduisent à l'émergence d'emplois pour la conception et la gestion de bases de données.

- L'administrateur de bases de données conçoit l'architecture des bases de données et gère leurs évolutions. Il travaille en relations étroites avec les utilisateurs.

On ne remet pas en cause le «dictionnaire de l'entreprise» tous les jours aussi cette fonction peut être amenée à couvrir «l'info-centre» (cf. plus loin) afin de développer des applications pour les utilisateurs sans pour autant avoir recours aux unités d'études informatiques.

Cet emploi est typique des emplois à double compétences qui sont appelés à se développer fortement en informatique. Il requiert une plus forte connaissance des activités et des procédures bancaires et des compétences informatiques acquises dans les activités d'études (à répartition de 70 % pour le domaine bancaire et 30 % pour l'informatique) ainsi que des capacités en créativité et en synthèse, des qualités de rigueur («utiliser le mot juste» car c'est ce qui définit les données), relationnelles et d'animation dans les rapports avec les utilisateurs.

L'emploi ne requiert pas de niveau de formation particulier mais essentiellement les connaissances et expériences pré-citées.

Le développement de l'informatique comme soutien logistique aux utilisateurs appelle à des emplois d'assistance du type «info-centre».

- Le spécialiste info-centre a pour mission de mettre à la disposition des utilisateurs les informations qui leur sont nécessaires sans avoir à recourir aux bureaux d'études. Ce qui permet d'avoir un temps de réponse plus court, des informations synthétiques pour les domaines commerciaux et de gestion. Il assiste les utilisateurs pour leurs besoins spécifiques (présentation des états, exploitation et analyse des fichiers...). Il assure un relais entre l'informatique lourde et l'utilisateur en créant des outils pour interroger les fichiers, sortir les états, etc., des outils pour faciliter le travail des utilisateurs.

La devise de ce nouvel emploi pourrait être «dis moi ce dont tu as besoin en final pour une prise de décision ?». C'est un emploi de type «facilitateur».

Il requiert des connaissances bancaires et informatiques, des aptitudes à la synthèse, et surtout des capacités relationnelles fortes pour un dialogue fructueux avec des interlocuteurs divers, de la disponibilité et des qualités pédagogiques.

Aux études, la tendance d'évolution commune à l'ensemble des emplois réside dans le fait qu'il s'agira de plus en plus d'activités d'adaptation de produits externes, plutôt que de développement interne. Ce qui implique une nouvelle façon d'aborder le métier d'informaticien.

Les progiciels seront de plus en plus utilisés pour des raisons de coûts. Les équipes de développement auront de plus en plus à assembler des applications achetées sur le marché, à les tester, à les implanter. L'adaptation se fera localement. En revanche, l'entreprise garde la maîtrise des analyses, c'est-à-dire des spécifications. Ce qui nécessite une capacité de synthèse renforcée des besoins des utilisateurs.

- Le responsable de domaine est un emploi, lui aussi, appelé à devenir à double compétence. Les activités d'analyse préalable par un dialogue renforcé avec les utilisateurs deviennent tout à fait essentielles. Ce qui requiert une connaissance accrue des activités bancaires et

tout particulièrement du domaine considéré, une expérience dans les études informatiques, une aptitude à manager des équipes, des capacités de communication et de négociation.

- L'analyste de développement a la charge de l'analyse fonctionnelle et de la formalisation des travaux qui s'enclenchent au fil du processus mis en route. Il doit satisfaire au mieux les besoins des utilisateurs dans un temps relativement court.

Avec le recours à l'achat de progiciels et à la sous-traitance, les frontières de ses activités avec celles du responsable de domaine s'estompent. Il est amené à concrétiser les besoins des utilisateurs déjà plus ou moins ciblés par ce dernier et à s'enquérir du choix des meilleurs solutions sur le marché, ce qui ouvre l'activité sur l'extérieur. Ceci requiert à la fois une bonne connaissance de l'activité bancaire et des techniques informatiques, un niveau et une spécialité de formation (de type «MIAGE»), des qualités d'écoute dans la relation avec les utilisateurs, des capacités de communication et de négociation.

Les activités de l'analyste de développement sont appelées à se recentrer sur l'adaptation des progiciels et les relations avec les utilisateurs, celles du responsable de domaine sont amenées à une spécialisation accrue dans le domaine bancaire considéré : l'informaticien purement technicien ne répond plus aux besoins actuels des entreprises. Il doit avoir une connaissance affirmée du monde bancaire.

A l'exploitation, tandis que les salles deviennent «blanches» avec la robotisation, le pilotage des ordinateurs programmés à distance, la préparation et l'ordonnancement automatisés, les activités se recentrent sur les réseaux pour leurs gestion, contrôle et sécurité.

- Le gestionnaire de réseaux assure l'optimisation des transferts d'informations entre les sites centraux et les points délocalisés, il doit travailler en approche concertée avec les spécialistes du système. L'emploi requiert des capacités à travailler en équipe.

Les activités concernant le système prennent une importance forte. Les «hommes-système» ont été pendant longtemps des techniciens très pointus, les mathématiciens de l'informatique, les «bidouilleurs» aussi. Aujourd'hui, l'entreprise est en mesure de se faire livrer, des constructeurs, des systèmes suffisamment performants pour n'avoir pas à être «bidouillés» : ce qui était très dommageable lorsque les «hommes-système» quittaient l'entreprise.

- L'ingénieur système doit mener des projets techniques avec la même rigueur que les projets d'application et ayant pour objectif la conception des outils pour le confort du rapport utilisateur et informaticien. Il doit en premier lieu comprendre quels sont les modes d'articulation des différents éléments du système défini par le constructeur, ses produits standards, pour avoir ensuite la capacité d'opérer les changements de version des systèmes. Son activité se recentre aussi très largement vers la métrologie : mesure des performances des différents outils.

L'emploi requiert, outre la maîtrise des techniques informatiques avec un niveau de formation Bac + 4, des capacités relationnelles et un esprit de curiosité pour aller rechercher l'information là où elle se trouve.

A la marge de l'exploitation, émergent et seront appelés à se multiplier des emplois concernant la gestion de la péri-informatique, la maintenance de premier niveau (suivi et dépannage), l'assistance aux utilisateurs notamment pour la micro-informatique.

Dans le repositionnement général de la fonction informatique et en liaison avec les évolutions de structure des Caisses régionales, la fonction organisation est amenée à être renforcée. Pendant longtemps, phagocytée par les informaticiens, elle réémerge transformée. La fonction organisation sort de l'informatique : l'utilisateur a trop souvent tendance à penser qu'un problème qui se pose ou qu'il ne peut résoudre est un problème informatique. Et dans cette façon de poser les problèmes, il y est trop souvent aidé par les informaticiens. La séparation des fonctions organisation et informatique permettra de faire de cette première un passage obligé, un filtre afin de mieux valider la demande de l'utilisateur. La fonction organisation devra avoir la mission de réorganiser les Caisses et de trouver, en fonction des problèmes posés et dans un souci de cohérence, les meilleures solutions qui ne seront pas nécessairement informatiques.

C'est pourquoi les emplois d'organisateur devraient être amenés à progresser fortement.

- L'organisateur est appelé à élaborer et à accompagner le processus de restructuration des Caisses et de leurs relations fonctionnelles avec les différentes entités nouvelles et à impulser des réformes dans les modes d'organisation du travail en y intégrant les outils et les moyens que deviennent respectivement les matériels informatiques et les systèmes d'information. Cet emploi requiert une solide formation générale (Bac + 4) à base plus de gestion que d'informatique et des compétences en communication-négociation liées à son aspect renouvelé de prestataire de services intégré en relation étroite avec les organes de direction.

L'informatique reste un moyen. La fonction organisation renouvelée a comme objectif d'optimiser les moyens de l'entreprise y compris l'informatique. Pour les prochaines années, la fonction organisation revêt une importance stratégique cruciale pour la synergie et la cohérence globale de chacune des Caisses.

5. LA FAMILLE MOYENS GÉNÉRAUX

Il s'agit essentiellement d'activités concernant les régies d'immeubles, la gestion des stocks, les achats et les archives ainsi que l'entretien. Du point de vue quantitatif, dans le passé, une évolution vers la diminution des emplois s'est déjà produite dans beaucoup de Caisses régionales. A l'avenir, seul un recours encore plus conséquent à la sous-traitance pourrait poursuivre cette décroissance.

Du point de vue du contenu des emplois, ce qui prédomine, c'est l'utilisation accrue des outils informatiques.

Une attention toute particulière est à porter aux activités d'archivage.

Les techniques de sécurisation sur vidéo-disques permettront la consultation d'archives (pré-archives) par exemple.

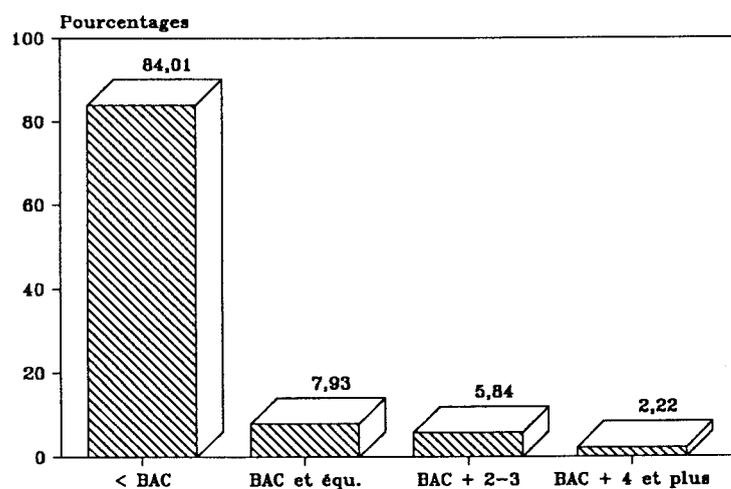
L'emploi d'archiviste va ainsi évoluer vers l'utilisation de technologies de pointe mais il s'agira essentiellement d'une manipulation «en blouse blanche».

■ La famille moyens généraux

• Emplois-repère :

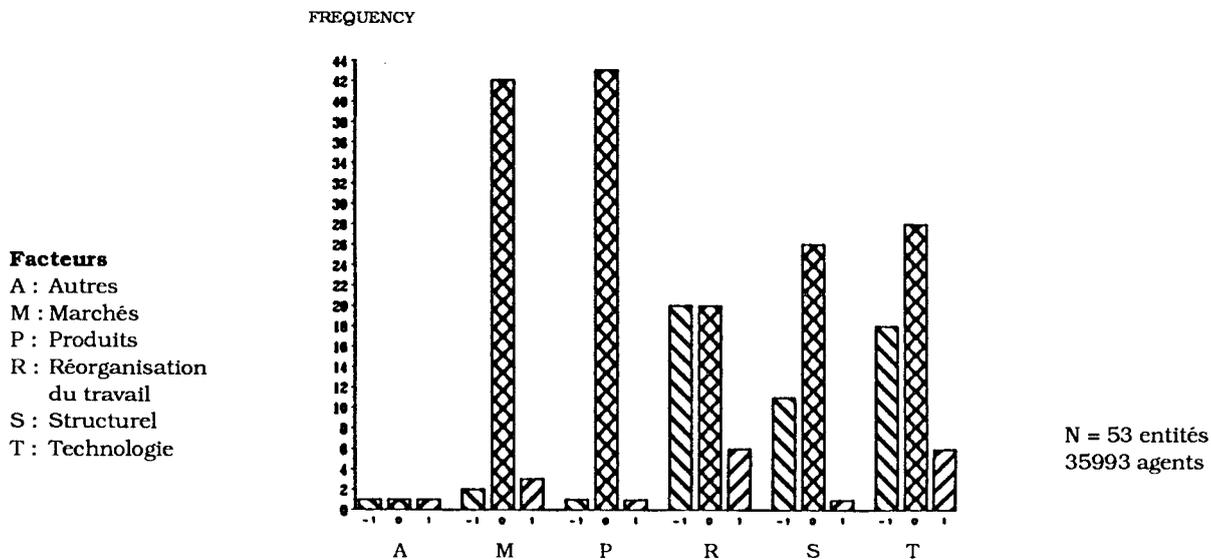
Responsable moyens généraux
Responsable sécurité
Technicien moyens généraux
Agent technique très qualifié
Agent technique
Concierge
Agent de gardiennage
Agent d'entretien

Niveaux de diplôme dans la famille moyens généraux

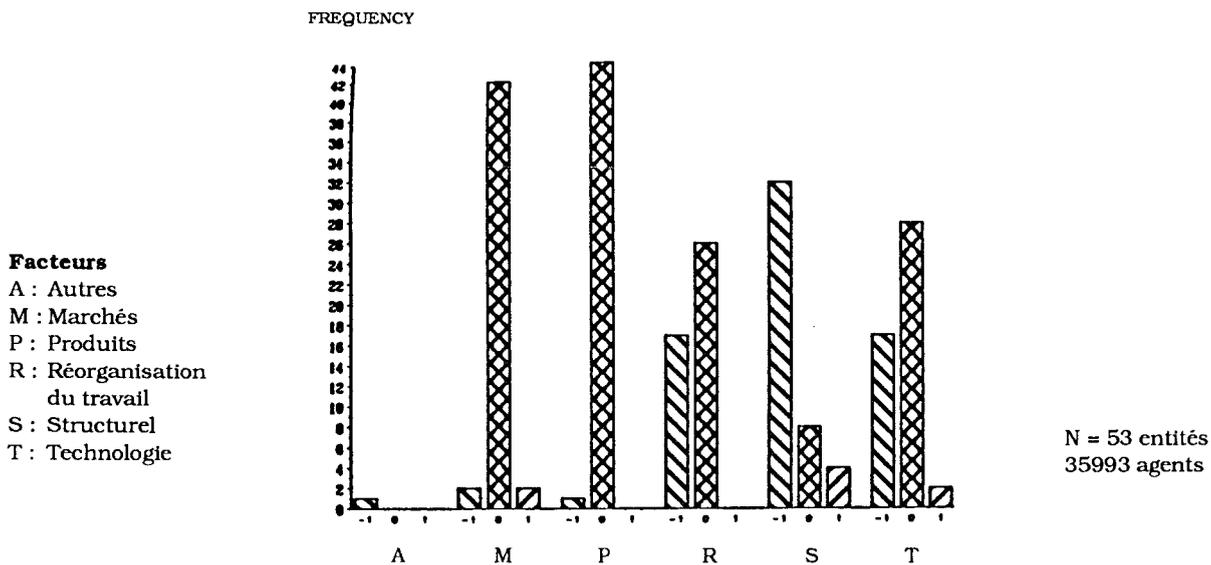


N = 53 entités
35993 agents

Évaluation des impacts des facteurs d'évolution sur la famille moyens généraux dans le passé



Prévision des impacts des facteurs d'évolution sur la famille moyens généraux dans le futur



Source : Enquête CEREQ au Crédit agricole

6. LE GROUPE D'EMPLOIS D'ENCADREMENT

Les mutations actuelles et prochaines du Crédit agricole, qu'elles soient liées aux évolutions des marchés et des produits, aux technologies et surtout aux réorganisations fonctionnelles avec la réorganisation du travail ou structurelles avec les mouvements de rapprochement, de regroupement de moyens ou de fusion des Caisses, affectent les emplois d'encadrement selon de multiples aspects.

Les réorganisations ont ou auront surtout un impact quantitatif. Les réorganisations structurelles conduisent ces emplois pour une part à des situations de doublons. Quant aux réorganisations fonctionnelles et du travail avec la mise en place d'organisations intégrées, elles signifient un aplatissement des organigrammes et un raccourcissement de la ligne hiérarchique. Les niveaux de la hiérarchie qui ne sont pas réellement des niveaux de responsabilité en matière de prise de décision sont ou seront amenés à disparaître n'ayant plus de raison d'être.

Cette fonction est très liée aux anciens modes d'organisation et de fonctionnement : répartir le travail, surveiller et contrôler. Elle est pourvue essentiellement par la promotion. Issu du rang, l'encadrement intermédiaire avec souvent un faible niveau de formation initiale, une spécialisation très poussée dans une technique très pointue apparaît aujourd'hui, quoique qualifiée, comme une population fragilisée par les mutations actuelles et prochaines.

La légitimité de l'encadrement intermédiaire se limite aujourd'hui le plus souvent à la maîtrise de techniques rudimentaires en termes de gestion d'équipes.

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 (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 fonctionnement des unités selon un «système d'autorité» et par là déstabilisent l'identité et le 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 «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 est appelé à faire partie intégrante de l'emploi. Au «système d'autorité» se substitue un «système d'efficacité» basé sur l'exemplarité.

Pour les emplois d'encadrement en *back office*, la transformation se fait d'une part avec l'utilisation et la maîtrise des outils informatiques et des systèmes d'information, d'autre part et surtout, avec l'animation et la dynamisation d'équipes dans un nouveau mode de fonctionnement, de coopération et de communication : de manière verticale (faire passer les objectifs définis par les directions) et horizontale (réaliser ces objectifs avec ses subordonnés ce qui est radicalement différent de faire exécuter une tâche).

L'évolution de l'encadrement intermédiaire se fera soit dans le métier de base, soit dans la fonction hiérarchique.

Ainsi 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, pour devenir un cadre d'expertise, soit, une requalification dans sa fonction d'encadrement.

Dans cette dernière perspective, il s'agit là d'une véritable professionnalisation de la fonction d'encadrement. Elle passe par l'acquisition de connaissances en gestion et surtout par une transformation comportementale. De super-technicien en matière bancaire ou administrative, le cadre intermédiaire 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'équipes en sachant utiliser les outils appropriés : système d'appréciation, gestion des emplois et des qualifications.

CONCLUSIONS

LE Crédit agricole comme l'ensemble du secteur est en changement depuis deux décennies. Au cours de mutations successives, les banques ont élaboré leurs stratégies en jouant sur différents facteurs - les modes d'organisation structurelle et du travail, le développement des marchés et des produits, l'utilisation de la technologie - c'est-à-dire en leur assignant leurs rôles et places respectifs dans une dynamique. Ce qui varie d'une banque à l'autre et dans une même banque selon les moments, c'est l'importance relative des facteurs les uns par rapport aux autres et la prééminence temporaire de l'un ou l'autre.

La dynamique actuelle et prochaine du Crédit agricole est à la fois en continuité et en rupture avec le passé.

Hier, le facteur technologique primait. L'informatique a constitué le fer de lance de maintes mutations structurelles, organisationnelles et de gestion. Elle a été le moyen de production de masse des services financiers. Elle a permis des gains de productivité dans une logique de substitution du capital au travail. Aujourd'hui, elle a toujours ces mêmes effets et demain elle les aura encore mais sa place et son rôle sont à relativiser en relation avec d'autres facteurs de dynamique.

L'informatique a été aussi le soutien logistique de la personnalisation des produits pour sortir de la banalisation du marché de masse et concourir dans le développement concurrentiel et a sous-tendu la détaylorisation du travail, c'est-à-dire la déspecialisation des emplois pour flexibiliser les personnels, les rendre plus aptes à s'adapter aux toujours nouvelles conditions d'activité.

Dès aujourd'hui et plus encore demain, elle sera à nouveau un soutien logistique pour la segmentation des marchés et l'harmonisation du couple produits-marchés et sous-tendre le travail des spécialistes d'un marché ou d'une activité par des systèmes d'information appropriés et des systèmes experts.

Les dynamiques des banques dans leur ensemble en termes de marchés et de produits, de technologie et de réorganisation du travail sont relativement proches les unes des autres.

Dès aujourd'hui et plus encore demain, les réorganisations structurelles vont être les traits dominants de l'évolution du Crédit agricole ou ce qui va lui conférer encore une nouvelle fois une particularité dans le secteur bancaire.

Le mouvement vers les regroupements de moyens pour éviter ou au contraire accélérer les fusions, d'alliance et d'union entre deux Caisses pour se consolider mutuellement préalablement à une fusion avec une troisième constitue l'actuel processus de restructuration du Crédit agricole. Les regroupements de moyens permettent d'abaisser les coûts de fonctionnement des Caisses et ce sont les seuls sur lesquels elles peuvent jouer, les coûts de collecte, les marges, les risques contentieux dépendent du marché. Mais les regroupements de moyens méritent réflexion en termes mêmes de coûts du point de vue des risques pour la qualité du service en raison de l'éloignement du client.

Au regard de ses concurrents déjà engagés dans des mouvements de décentralisation relative pour les uns, de concentration et voire de centralisation pour les autres, le Crédit agricole a à trouver la solution organisationnelle médiane lui garantissant la résorption de ses handicaps en minorant ses coûts de fonctionnement, et la consolidation de ses atouts, en maintenant des centres de décision locaux, avantage concurrentiel fondamental.

En matière d'emplois et de qualifications associées, toutes familles confondues, l'évolution prochaine est caractérisée par une obsolescence des emplois d'agents d'application, forte pour le premier niveau, moindre pour le second au profit des emplois de techniciens et d'animateurs d'unité. Dans ces catégories s'opère un relèvement vers les niveaux supérieurs ainsi qu'une transformation des contenus d'emplois vers une spécialité requérant des savoirs techniques de base permettant d'asseoir une orientation professionnelle bancaire. En revanche, les emplois de responsables de *management* sont marqués eux essentiellement par, soit un recentrage de leur activité, soit un repositionnement de leur fonction dans l'entreprise.

Les évolutions prochaines devraient conduire à l'émergence de *back office* d'accompagnement constitué de professionnels. En d'autres termes, quel que soit le domaine bancaire, les emplois de simple exécution sont appelés à l'obsolescence. Seule l'hypothèse de regroupement de moyens sur le modèle des «ateliers de saisie», c'est-à-dire l'usine «rétro» du tertiaire, permettrait à ces emplois de perdurer. En revanche, si la tendance aux regroupements de moyens se confirme, l'hypothèse d'une reconduction de ces regroupements sur le modèle des SCT, avec leur multiplication pour ne pas risquer l'effet masse, conduirait à une évolution de ces emplois selon la tendance : moins d'exécution et plus de technicité et d'implication.

De manière transversale, toutes familles et niveaux d'emplois confondus, le mouvement de transformation des qualifications, qui sont à décliner de manière opératoire en compétences techniques, sociales et personnelles, obéit à la logique de mutation de l'entreprise bancaire à savoir de manière très schématique : sous la pression et en réponse à un environnement instable les entreprises bancaires réforment 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. Elles déaylorisent leurs organisations.

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 conseiller de clientèle et tout autant pour le responsable du personnel. L'activité de celui-ci 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. D'ailleurs, ceci facilite et même conditionne les mobilités professionnelles latérales.

Du point de vue du travail effectif, la détataylorisation 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 aux problèmes à traiter prévus ou plus souvent imprévus (avec un nouveau rapport dynamiseur de l'unité de travail - détenteurs de compétences).

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 à fin d'expertise, de diagnostic et de prise de décision. Les compétences techniques requises 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. Dans le cadre d'un projet d'optimisation, l'aide accrue de l'informatique, en matière de recherche et de sélection des informations, de possibilité de calcul et de simulation, nécessite, pour chacun des agents, des capacités d'interprétation des informations traitées en vue d'une prise de décision.

Dans un environnement instable, les banques 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.

D & E

TROISIEME PARTIE

**ANALYSE DE QUATRE
EMPLOIS SENSIBLES**

*Nicole MONOD
Joëlle PELOSSE*

INTRODUCTION

1. LE CONCEPT D'EMPLOI-TYPE

L'objectif fondamental de l'analyse des métiers ou emplois-types est d'identifier, dans une perspective dynamique, les exigences liées à l'exercice du métier considéré, aujourd'hui et à moyen terme (trois-cinq ans).

Cette démarche est nécessaire pour éclairer et orienter la prise de décision sur les politiques et plans d'action propres à réaliser la meilleure adéquation possible entre les besoins en compétences des entreprises et les ressources dont elles disposent.

Le concept d'emploi-type a été défini par le CEREQ et constitue la base du Répertoire Français des Emplois. Il désigne un ensemble de postes concrets qui présentent des proximités suffisantes en termes de contenus d'activités, et donc de compétences, pour être étudiés et traités de façon globale.

La notion de poste est utile pour les classifications, elle sous-tend l'organisation du travail ; elle est nécessaire à la gestion individuelle.

Le concept d'emploi-type recouvre des activités comparables et a pour objectif principal d'identifier et de gérer des zones de compétences homogènes. Les organisations du travail de type taylorien, efficaces pour des modes de production de masse (industrielle ou tertiaire) stabilisés sur une longue période se révèlent aujourd'hui inadaptées à un contexte de mutations rapides qui réclament de la flexibilité, de la réactivité et une approche plus individualisée de la clientèle.

Il devient alors beaucoup plus intéressant et plus pertinent de raisonner sur ces zones de compétences homogènes pour mettre en place des organisations souples et évolutives et pour définir des actions de formation et les filières de mobilité professionnelle cohérentes avec ces modes d'organisation.

Les quatre emplois-types pour lesquels nous avons procédé à des analyses détaillées dans le cadre du contrat d'études prévisionnelles du Crédit agricole sont :

- l'emploi d'agent de *back office* ;
- l'emploi de conseiller de clientèle particuliers ;
- l'emploi d'analyste de développement ;
- l'emploi de responsable d'agence.

2. LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

L'analyse qualitative détaillée d'un emploi-type se mène en groupe de travail. C'est une démarche relativement légère qui permet, avec l'aide d'interlocuteurs compétents de collecter et de confronter les informations nécessaires à cette analyse dans le but de parvenir à un *consensus* sur la description des activités et des situations de travail.

Ce groupe de travail est pluri-fonctionnel, il rassemble :

- des personnes qui connaissent bien l'emploi étudié sous l'angle des contenus d'activités réels, donc des responsables hiérarchiques les plus proches de l'emploi étudié ;
- des personnes qui connaissent bien les ressources humaines, responsables de personnel, responsables de formation ;
- des personnes qui détiennent les éléments de la prospective, celles qui connaissent les nouvelles technologies et nouveaux produits ainsi que les projets de réorganisation concernant l'entreprise ;
- un animateur dont le rôle est de questionner les participants, de consigner les informations recueillies et de les formaliser en les structurant.

Cette pratique, plus rapide et moins coûteuse qu'une méthode par interviews multiples a été validée dans de nombreuses entreprises. De plus le travail en groupe est l'occasion d'un partage, d'une confrontation sur les informations détenues par chacun.

L'information recueillie est plus riche, elle dépasse la simple opinion de telle ou telle personne ; elle fait l'objet d'une expression consolidée, voire négociée.

Trois à quatre réunions d'une demi-journée, selon le degré de complexité de l'emploi, suffisent généralement à l'élaboration d'une monographie. Dans l'intervalle des réunions, l'animateur ou un rédacteur désigné, rédige un document correspondant à chaque étape de l'analyse et le diffuse aux participants afin qu'ils puissent proposer des corrections, des compléments ou des précisions à la séance suivante.

Cette reformulation écrite est tout à fait importante dans la recherche d'un *consensus* et c'est à travers ces versions successives que l'on parvient à un document final validé par l'ensemble du groupe.

2.1. Méthode d'analyse

■ Première phase

L'impossibilité d'appréhender directement des compétences conduit à privilégier d'abord la description fine des activités pour pouvoir repérer les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui doivent être mobilisés dans chacune des situations de travail ainsi décrites.

- Le contenu de l'emploi est abordé dans tous ses aspects :
 - technicité mise en oeuvre ;
 - information qu'il est nécessaire d'utiliser, de transmettre, de traiter, voire de créer pour pouvoir réaliser ces activités ;
 - relations/communication, à savoir les personnes, services, clients... avec lesquels on est en relation dans l'exercice de cet emploi, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, en spécifiant la nature et le contenu de ces relations (hiérarchique, technique, fonctionnelle, commerciale...).

Enfin la contribution économique de l'emploi met en évidence la marge d'autonomie, de responsabilité et de prise de décisions que détiennent les titulaires de l'emploi et qui ont une incidence sur les résultats de l'atelier, du service et plus généralement de l'entreprise.

Il ne s'agit pas ici de décliner des principes généraux de productivité ou de qualité du service rendu mais bien les points-clés dans les activités exercées.

Cette notion est parfois complexe à cerner, en particulier dans les emplois administratifs ou les emplois d'encadrement.

On peut aussi l'approcher *a contrario* en énonçant les erreurs ou négligences qui génèrent des conséquences lourdes, difficiles à rattraper (voire irrattrapables) ou nécessitant un temps (donc un coût) important pour apporter la correction nécessaire : par exemple faute entraînant la perte probable d'un client ou bien erreur ou négligence entraînant un temps de recherche important par la suite pour repérer la source de l'erreur.

A partir de la description analytique du contenu réel de l'emploi, il devient alors possible de déduire les compétences professionnelles nécessaires pour tenir l'emploi :

- savoir-faire ou pratiques professionnelles maîtrisées ;
- connaissances sur lesquelles s'appuient ces pratiques ;
- les savoir-être ou comportements attendus expriment les conditions favorables à la mise en oeuvre des savoirs et savoir-faire.

■ Deuxième phase

La deuxième phase consiste à repérer les facteurs-clés d'évolution et à analyser l'impact qu'ils auront sur le contenu de l'emploi-type étudié :

- Facteurs économiques : évolution des marchés, des produits ; caractéristiques de la concurrence ; situation financière de l'entreprise.
- Facteurs technologiques : affectant le processus ou la conception des produits.
- Facteurs structurels et organisationnels : évolution des structures (décentralisation, déconcentration) ; modes d'organisation du travail, structures hiérarchiques.
- Facteurs sociaux : évolution des niveaux de formation et des aspirations des nouvelles générations ; facteurs démographiques.

■ Troisième phase

L'analyse de l'impact de ces facteurs de changement consiste à voir comment l'emploi observé selon les quatre axes et les principales exigences requises va se déformer à moyen terme à travers les modifications de l'activité quotidienne.

Les écarts significatifs entre compétences nécessaires aujourd'hui et compétences exigées demain sont ainsi décelés et vont éclairer et orienter les politiques et plans d'actions propres à réduire ces écarts : formation, orientation et mobilité professionnelles, gestion des flux.

3. LES FACTEURS DE CHANGEMENT PRIS EN COMPTE DANS L'ANALYSE PROSPECTIVE

3.1. Facteurs économiques

- Intensification de la concurrence et diversification des formes
- Modification des cibles de clientèle
- Reconsidérer le marché des agriculteurs comme un marché de professionnels voire d'entreprises.
- Gagner des parts de marché sur particuliers haut de gamme et professionnels.
- Contrainte de productivité
- Sélectivité plus grande des clientèles
- Recherche de rentabilité.
- Développement de nouveaux canaux de distribution (prescripteurs, télé-vente...)
- Diversification vers l'assurance
- Développement international

3.2. Facteurs structurels-organisationnels

- Regroupement de Caisses régionales et des moyens
- Décentralisation (subdélégation, responsabilisation) : renforcement du centre en expertise ; renouvellement des relations centre/périphérie, entraînant une redistribution spatiale des activités et des emplois.
- Plus commercial dans une approche globale du client
- Développement organes de pilotage (CG - audit)
- Développement et renouvellement des formes d'informatisation : stations de travail micro-interactives

3.3. Facteurs sociaux

- Pyramide des âges
- Structure par sexe
- Intégration des jeunes de niveau bac + 2 ou + 4/5

4. LES FINALITÉS DE L'ANALYSE QUALITATIVE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES : UTILISATION DES MONOGRAPHIES

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui s'appuie sur deux outils de base :

- le répertoire des emplois-types ou nomenclature des métiers ;
- l'analyse qualitative des emplois et des compétences.

La nomenclature permet d'identifier les métiers d'une entreprise et constitue le langage commun de l'entreprise sur l'emploi. Elle permet d'évaluer (au moins en terme de tendances) et de localiser les besoins en effectifs à moyen terme par métier. A ce titre, elle est un support de communication sur l'évolution des flux : emplois d'appel, emplois dont les effectifs sont appelés à se stabiliser ou à diminuer.

Parmi la liste des emplois-types contenus dans la nomenclature, tous les emplois ne peuvent ou n'ont pas d'intérêt à être étudiés de manière détaillée. Seuls les emplois dits sensibles seront analysés en priorité.

Les emplois sensibles sont repérés sur les critères suivants :

- Emplois en forte évolution qualitative : leur contenu est appelé à se transformer sous l'effet de contraintes majeures, changements technologiques ou d'organisation du travail.

- Emplois-clés du point de vue de la stratégie de l'entreprise : compétences-clés qu'il faut développer en interne ou acquérir en externe pour répondre à des enjeux stratégiques, lancement d'un produit ou service nouveau, pénétration de nouveaux marchés...
- Emplois en forte variation quantitative en raison des évolutions de la demande, d'investissements de modernisation ou de changements d'organisation.

L'analyse qualitative des emplois et des compétences a un double objectif : améliorer les compétences collectives par rapport aux exigences actuelles, identifier de façon prospective les besoins en compétences, à moyen terme, par rapport aux ressources disponibles.

Descriptif aussi exhaustif et objectif que possible du contenu des emplois, les monographies d'emploi - encore appelées référentiels métiers - représentent un outil de base utilisable par différents acteurs de l'entreprise en fonction de leurs objectifs spécifiques.

4.1. Analyser le contenu actuel et futur des emplois

L'analyse des activités exercées et des compétences requises aujourd'hui permet à l'entreprise de connaître ses métiers et de penser l'organisation sur des bases clairement identifiées.

Une appréciation des ressources collectives peut être faite, même si elle est relativement grossière et indicative : points forts, points faibles de la population qui occupe l'emploi considéré et inadéquations éventuelles des compétences au regard des besoins actuels de l'entreprise.

Cette analyse confrontée, d'une part aux facteurs de changements externes, d'autre part aux objectifs stratégiques et choix technologiques, organisationnels de l'entreprise, fait émerger des hypothèses d'évolution des métiers. Sur la base de ces hypothèses, il devient alors possible de repérer la structure cible des compétences qui seront nécessaires à terme pour atteindre ces objectifs et faire face aux évolutions.

La mise à jour des besoins actuels et futurs en compétences pour chaque emploi aidera les responsables de personnel et responsables hiérarchiques à mieux définir une politique d'embauche, interne ou externe, et à inscrire cette politique dans la perspective du moyen terme.

Cette analyse contribuera essentiellement à la définition d'objectifs et de contenus de formation articulés sur les réalités professionnelles de l'entreprise et les évolutions qui lui sont propres.

4.2. Communiquer sur l'emploi

La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi ne peut déboucher sur des plans d'action que si les différents gestionnaires et acteurs de l'entreprise détiennent l'information qui leur permettra de préparer et de construire l'avenir de l'entreprise en même temps que leur propre devenir professionnel.

Pour la fonction personnel et pour la hiérarchie, il s'agit de savoir comment gérer et accompagner les évolutions des salariés qui sont sous leur responsabilité. Pour l'ensemble des

salariés y compris l'encadrement, il s'agit d'entrer dans un processus de changement par rapport à des repères identifiés au plan collectif et au plan individuel.

Les analyses d'emploi sont utilisées ici en appui de processus de communication interne et externe (forum emploi, carrefour des métiers, rencontres écoles-entreprises...) et de démarches d'orientation individuelle. Elles permettent de repérer au sein de l'entreprise, des filières de mobilité et les conclusions de cette mobilité.

4.3. Articuler l'approche collective de l'emploi et des compétences et la gestion individuelle

Les monographies d'emploi peuvent contribuer à l'élaboration de systèmes d'appréciation individuelle sur la partie qui concerne l'adéquation aux compétences exigées dans l'emploi occupé, la définition des objectifs individuels relevant d'une autre démarche.

Les analyses d'emploi constituent également une base de données pour l'évaluation des postes en hiérarchisant, cette fois, les activités selon leur degré de complexité et en déterminant la valorisation correspondante dans les composantes de la rémunération.

5. MONOGRAPHIES DE QUATRE EMPLOIS SENSIBLES AU CRÉDIT AGRICOLE

Au Crédit agricole, dix emplois avaient été identifiés comme sensibles par le CEREQ dans l'étude prospective des emplois et des qualifications ; parmi ceux-là le comité de pilotage en a retenu quatre pour analyse détaillée.

L'agent de *back office* qui regroupe les emplois repères de la Convention collective d'agents administratifs très qualifiés et d'agents des techniques bancaires.

Le conseiller de clientèle particuliers comprenant les conseillers commerciaux (classe II) et les agents commerciaux très qualifiés (classe I).

L'analyste de développement correspond à l'emploi repère de classe III portant le même intitulé.

Le responsable d'agence correspond, pour partie, à la définition du chef d'agence classe III de la Convention collective.

L'emploi repère correspond parfois à un emploi-type et, parfois, il représente un niveau intermédiaire entre le poste de travail et l'emploi-type. C'est pourquoi dans le contexte présent le premier objectif de chaque groupe de travail a été de valider les frontières de l'emploi-type analysé.

Le problème s'est posé particulièrement pour l'emploi de responsable d'agence : entre le chef de bureau, le chef d'agence et le chef de secteur responsable d'une agence s'agit-il bien du même emploi exercé à des niveaux de responsabilités différents, mais s'inscrivant dans un continuum homogène (activités de même nature) ? ou bien y-a-t-il deux emplois-types avec des

niveaux d'accès différenciés correspondant à un saut qualitatif impliquant l'acquisition de compétences nouvelles ?

Les groupes de travail ont été constitués avec des participants (hiérarchiques opérationnels, responsables de personnel, responsables de formation) des Caisses régionales et du Service Central Titres qui avaient déjà fait l'objet d'enquêtes approfondies dans la première phase du contrat d'études prévisionnelles.

Chaque monographie d'emploi est présentée de la manière suivante :

1. Mission de l'emploi
2. Définition synthétique
3. Description des activités (suivant les quatre axes) :
 - Technicité.
 - Information.
 - Communication/relations.
 - Contribution économique.
4. Compétences exigées pour tenir l'emploi
 - En termes de savoirs ou connaissances requises.
 - En termes de savoir-faire ou expériences maîtrisées.
 - En termes de savoir-être ou comportements attendus.
5. Analyse prospective

CHAPITRE I

ANALYSE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE DE L'EMPLOI-TYPE DE BACK OFFICE

1. MISSION, RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Les employés du *back office* doivent traiter des opérations initialisées : par des commerciaux ; par des clients (émission de chèques, d'effets...) ; par les autres établissements financiers (banques, compensation, CEDI).

Ils ont pour mission de faire vivre physiquement les produits et les flux en traitant l'information relative à ces produits et aux mouvements sur différents supports papier et de plus en plus par saisie et entrée de données sur des supports informatiques. Ils assurent ces traitements à tous les niveaux (agence, siège) en dehors de la présence du client.

2. DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

L'emploi de *back office* appartient aux catégories B (coef. 205) et C (coef. 235 et 255) de la classe I : emplois d'agents d'application.

Il correspond à l'emploi repère agent administratif des techniques bancaires et pour partie aux emplois repères agent administratif et agent administratif très qualifié.

Les employés de *back office* du siège sont spécialisés par marchés et par produits. Ils assurent essentiellement un travail de saisie et de contrôle en aval de l'initialisation des opérations.

Les employés de *back office* du réseau assurent les fonctions hors clientèle.

3. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

3.1. Sur l'axe technicité

■ Au siège :

L'employé de *back office* est spécialisé par produits sur des secteurs définis. Ses clients sont les agences qui lui transmettent des bordereaux.

- La saisie des données se fait sur clavier écran. La plupart des contrôles sont aujourd'hui intégrés dans les logiciels de traitement. Il y a encore un travail important de post-marquage des chèques.
 - A la comptabilité il procède à l'enregistrement des factures.
 - Dans les services de recouvrement, le travail est lié aux flux d'opérations.
 - Dans les services bancaires les activités portent :
 - sur les encaissements ;
 - sur la gestion technique des engagements (prêts) ;
 - sur la gestion des dépôts ;
 - sur le traitement des chèques et des effets de commerce.
 - Aux services titres, il faut enregistrer et traiter certaines opérations relatives aux placements et ventes des titres.
 - A l'international, les traitements portent sur le même type d'opérations, mais le fait qu'elles soient impliquées dans des relations avec l'étranger les situent à un niveau de responsabilité plus élevé. Dans ce domaine, l'agence est une boîte aux lettres et le siège traite les problèmes.
- ◆ Les activités de saisie de données représentent 70 à 80 % de l'activité totale.

La saisie porte sur : les ouvertures de comptes , les contrats de placement et la vente de produits et services, les virements internes et externes pour lesquels il faut entrer toutes les données numéros de compte, donneur d'ordre, bénéficiaire et montant.

En dehors du post marquage, les chèques sont traités par lecture optique. Le siège joue ici le rôle de gare de triage vers toutes les destinations.

La gestion du fichier comporte non seulement la saisie des informations clientèle, mais également sa mise à jour permanente.

◆ Les activités de gestion varient de 18 à 30 %

- Il s'agit ici d'envoyer des listings après les avoir triés par destinataire.
- De même, les cartes bancaires doivent être triées et envoyées dans les agences concernées. Il faut également gérer les anomalies que l'on peut rencontrer dans la constitution ou l'attribution des cartes.

- En ce qui concerne les oppositions, il informe directement le client par courrier.
- Il calcule les intérêts des dépôts à terme.
- En ce qui concerne la facturation : il gère les réclamations des agences et réimpute les comptes clients sur la base des indications des agences après avoir procédé à une vérification, il opère cette vérification par comparaison des informations de l'agence et des informations détenues par le siège en interrogeant son écran.
- Il procède à des interrogations de comptes. Cette part de l'activité augmente avec l'évolution vers des services individualisés et du traitement d'exceptions.
- Il procède à certaines imputations comptables et vérifie l'ajustement des écritures.
- ◆ Activités de contrôles et vérifications : moins de 2 % de l'activité

Les contrôles portent sur les chèques de banque.

Pour les chèques traités par lecture optique, le contrôle se fait par rapprochement automatisé de deux sources d'information, mais si l'employé constate un écart, il doit le rectifier ou alerter son supérieur hiérarchique s'il s'agit d'un écart important.

Il documente le tableau de bord par comptages sur chaque type d'activité.

Pour chaque traitement de lot, il vérifie par simple lecture la cohérence entre le total et les éléments.

■ En agence :

L'employé de *back office* a une activité plus diversifiée.

Il n'est pas spécialisé par produit ou par secteur.

Dans les petites agences, le *back office* n'existe pas, les activités sont éclatées sur l'ensemble des postes et par nécessité, le personnel est beaucoup plus polyvalent.

Après le post marquage des chèques, il y a des contrôles en se référant à plusieurs sources.

- Pour les encaissements, il suspend le paiement des effets à la demande des clients.

La saisie de l'information correspondante est transmise au siège.

- Il gère les rejets de prélèvements automatiques.
- Il traite les décisions prises après examen de la liste des comptes débiteurs : il code les informations qui génèrent les refus de payer. Il transmet les informations à la banque de France.

Il avertit le client sur la base de lettres préimprimées.

- Il saisit les informations relatives aux opérations de placement.
- Il actualise le fichier clients.

- Il traite la majeure partie du courrier clientèle et le courrier en provenance du siège (remise de chèques, réclamations...).
- Il peut être amené à rechercher des informations pour le compte des commerciaux, en particulier dans le cadre du traitement des réclamations de la clientèle.
- En cas de mauvaise affectation d'une remise, il recherche et prépare le document nécessaire au redressement des écritures au siège.
- Il gère les fournitures courantes.
- Il peut recevoir et dispatcher les appels téléphoniques.

■ Dans les agences entreprises

L'employé de *back office* est davantage orienté vers une fonction d'assistance.

- Sur la base de traitement manuel de données, il peut suivre la rentabilité d'un client, par exemple en rapportant le nombre d'écritures au CA annuel.
- Il effectue le suivi des dossiers de crédit.
- Il recherche et rassemble des informations sur un client donné auprès des différents détenteurs de cette information : le client lui-même, les experts comptables, la banque de France.
- Il intervient en appui des commerciaux par la prise de rendez-vous avec les clients en procédant à des segmentations de fichiers pour opérer des tris sur différents marchés.
- Il contribue à la création de fichiers prospects sur la base des éléments communiqués par les techniciens ou avec l'aide d'un annuaire téléphonique.
- Il gère les moyens commerciaux.

3.2. Sur l'axe information

Les informations utilisées et transmises sont essentiellement des informations chiffrées : montant des chèques, des virements de placements, références des différents contrats et documents, factures.

Les informations verbales portent sur les données d'identification des clients ou des autres banques, sur les décisions d'opposition et les refus de payer à signifier aux clients et à la banque de France.

Information orale : réception des appels téléphoniques.

Les informations traitées : calcul des intérêts des dépôts à terme ; imputations comptables ; documentation de tableaux de bord ; création de fichiers prospects sur la base de plusieurs sources.

3.3. Sur l'axe communication/rerelations

■ Dans le Réseau

L'employé de *back office* est en relation permanente avec l'équipe des commerciaux et avec l'adjoint du chef d'agence.

Il est en relation avec les clients par téléphone pour une prise d'information ou une transmission d'information.

Il est en relation avec les employés de *back office* du siège pour les opérations qui relèvent de leurs attributions.

Il est en relation avec les techniciens du siège pour des problèmes particuliers et avec le service achats du siège pour la gestion des fournitures.

■ Au siège :

L'employé de *back office* est en relation avec un technicien (son responsable hiérarchique immédiat) pour la plupart des problèmes qu'il rencontre.

Il a recours à son chef de service ou à l'adjoint pour des problèmes particuliers.

Il est en relation avec le service courrier et l'informatique de production.

Il peut entrer en relation directement (par téléphone ou par courrier) avec les agences, mais cette relation passe plus souvent par le technicien.

Il est en relation avec les clients par courrier -voire par téléphone- mais le contenu est avalisé d'avance sur un cas précis.

Il peut occasionnellement être en relation avec ses homologues des autres banques et avec le Service Central Titres.

3.4. Sur l'axe contribution économique

La contribution aux résultats et à l'image de l'entreprise vis-à-vis du client porte essentiellement sur la minimisation des erreurs de traitement et sur les délais (en particulier dans les commandes de cartes).

La contribution économique des employés de *back office* dans le réseau est liée à leur implication et à leur intégration dans l'activité quotidienne de l'agence et à la prise en compte de la qualité du service client.

Le traitement rapide des aléas et dysfonctionnements est ici une dimension de la qualité.

4. COMPÉTENCES EXIGÉES POUR TENIR L'EMPLOI

4.1. En termes de savoirs ou connaissances requises

Les connaissances générales nécessaires correspondent au niveau BEPC.

Les connaissances techniques se situent au niveau du CAP de banque.

Sur certains postes, il est nécessaire d'avoir des notions de base en comptabilité.

Il est nécessaire de bien connaître les structures, l'organisation et les circuits de la banque, en particulier connaître l'amont et l'aval de l'opération effectuée.

Connaître l'organigramme de la Caisse régionale.

4.2. En termes de savoir-faire ou expériences et pratiques maîtrisées

Savoir utiliser un clavier-écran sur un terminal, et ses différentes fonctions.

Au siège, certains employés de *back office* utilisent des micro-ordinateurs.

Savoir utiliser une post-marqueuse.

Savoir utiliser une visionneuse pour micro-fiches.

Connaître les procédures bancaires.

Identifier, comprendre et bien interpréter la demande du client interne (agence) ou externe.

Chercher et identifier les causes d'une anomalie.

4.3. En termes de savoir-être ou comportements attendus

Respecter le niveau d'activité demandé.

Respecter les priorités indiquées et les délais en matière d'opérations.

Être rigoureux : être vigilant dans la saisie des données et dans le redressement des erreurs ; respecter les procédures établies.

Signaler des erreurs répétitives.

Savoir travailler en équipe et accepter de changer de poste de travail en fonction des urgences (aller au guichet si nécessaire par exemple).

Accepter de s'adapter à des rythmes de travail variables.

5. ANALYSE PROSPECTIVE

5.1. Impact des facteurs de changement sur l'axe technicité

■ Au siège :

- On ira vers la suppression de toute saisie sur les ouvertures de comptes et la vente de produits et services puisque celle-ci sera reportée aux points d'entrée dans le réseau.

Le siège restera cependant la plaque tournante pour le tri des chèques vers toutes les destinations.

La saisie restante concernera le traitement des exceptions, virements spécifiques et virements externes non automatisés, écritures de régularisation ainsi que les ordres de bourse, les placements et l'assistance crédits. Mais une partie de ces tâches pourrait être reprise par les techniciens.

La gestion des instruments de paiement ira également vers une gestion des exceptions : pertes de chéquiers ou de cartes, préparation des dossiers d'assurances.

- L'enregistrement des factures demeurera sous la même forme comme dans toute entreprise mais les fusions induiront un mouvement de regroupement de ces tâches s'accompagnant de gains de productivité.
- Le renforcement de la fonction audit et contrôle de gestion conduira à développer les études de rentabilité nécessitant en corollaire quelques postes de saisie de données destinées à alimenter des études statistiques.

Au niveau des sièges, la fonction archivage va devoir être redéfinie et repositionnée : les activités de traitement, de classement des documents devant être conservées, la recherche d'informations sur différents supports (papier, micro-fiches, supports magnétiques), ainsi que la préparation de dossiers devront être réorganisées et valorisées.

La diminution du volume des activités du *back office* dans leur contenu actuel sera donc particulièrement sensible dans les sièges et ces emplois devront évoluer vers un niveau de technicité supérieur en contribuant à la qualité de la gestion : recueil et mise en forme d'informations pour alimenter des outils d'aide à la décision en agence.

■ En agence :

- Il y aura toujours un minimum d'opérations de régularisation à traiter même si les taux d'erreurs diminuent par intégration des contrôles dans les logiciels de traitement. Le report des opérations courantes sur les clients entraîne le redressement d'erreurs initialisées par les clients mais, dans le réseau, ces activités ne pourront pas justifier le maintien d'un emploi, sinon dans les grosses agences, à partir de vingt-cinq à trente salariés.
- Les évolutions technologiques - banque à domicile et télématique dans les entreprises - contribueront encore à diminuer les traitements administratifs : les professionnels s'informatisent de plus en plus, initient déjà une grande partie des virements, en particulier

les virements de salaires, et transmettent des disquettes pour le traitement des effets. Ce mouvement va se poursuivre.

Dans les petites et moyennes agences, l'administratif sera éclaté sur l'ensemble des emplois de techniciens et de commerciaux avec des dosages divers selon la taille et les caractéristiques de la clientèle. Cette réorganisation des tâches se pose d'ailleurs autant du côté des emplois administratifs que des emplois commerciaux car la transformation des relations avec la clientèle (automates, télématique) peut générer des temps morts dans l'activité des commerciaux.

- Dans les grosses agences le post marquage des chèques subsistera en tant que tel (sauf à le sous-traiter). Dans les petites et moyennes agences il est réparti sur l'ensemble des postes. Le nombre de chèque émis tend d'ailleurs à se stabiliser et tendra à décroître au profit de l'utilisation des cartes.

L'accueil téléphonique (concentré sur un seul poste ou réparti) demeure un problème difficile à résoudre dans l'organisation des agences.

Ainsi dans le réseau l'emploi de *back office* évoluera dans deux directions :

- L'assistance au commercial : la gestion des moyens des commerciaux, c'est-à-dire la prise de rendez-vous, la préparation des dossiers, la recherche d'informations, la gestion des fichiers prospects clients. La préparation d'un tableau de bord, la formalisation d'un bilan, le passage des ordres de bourse. Cette perspective est ouverte particulièrement dans les agences entreprises pour ceux qui auront les plus fortes capacités d'évolution.

Normalement cette assistance au commercial ne comportera pas de contact avec la clientèle, si ce n'est par téléphone, sur des questions précises et prédéfinies avec le responsable clientèle.

- Le *back office* technique : la multiplication des automates bancaires et des terminaux points de vente s'accompagnera d'un développement de la maintenance de base : changement de bandes, assistance aux commerçants en cas de dysfonctionnements. Il y a donc là, place pour une évolution sur la base de nouvelles compétences techniques.

5.2. Impact sur l'axe information

Les évolutions accentueront la partie recherche d'informations pour la préparation de dossiers et mise en forme de ces informations en fonction d'un objectif.

La prise de rendez-vous des commerciaux par téléphone fait appel à des notions d'organisation et de prise en compte du fonctionnement de l'agence.

5.3. Impact sur l'axe communication/rerelations

Le volet relationnel de cet emploi est appelé à se développer. Il sera nécessaire de bien communiquer pour assurer la cohérence entre le siège et les agences, les services par marchés et certains prescripteurs.

En agence, le renforcement de la communication se fera avec les commerciaux d'une part et, par téléphone, avec la clientèle d'autre part.

5.4. Impact sur l'axe contribution économique

La contribution économique s'exprimera moins de manière directe puisque la minimisation des erreurs de traitement sera due surtout aux facteurs techniques. Par contre cette contribution s'exercera indirectement par toutes les activités qui permettront d'assurer et d'optimiser le fonctionnement intra et inter-services ou structures.

On constate ainsi par cette analyse que l'emploi de *back office* est appelé à se diversifier vers plusieurs emplois : emploi de type administratif avec un niveau de technicité renforcé, emploi technique autour de toutes les installations automatisées (DAB, GAB, TPV...), emploi d'assistance au commercial avec des degrés divers d'implication.

Ce processus d'évolution est d'ores et déjà entamé. Mais on peut penser qu'il connaîtra une accélération d'ici deux à trois ans en raison du mouvement de restructuration qui conduit à des fusions de caisses. Notons cependant qu'en revanche, les fusions génèrent le plus souvent un développement qui contrebalance les effets négatifs sur l'emploi au niveau des sièges.

Les compétences requises pour occuper ces emplois futurs se traduisent :

- En terme de savoirs :
 - pour tous les emplois par une meilleure connaissance de l'entreprise, du fonctionnement du Crédit agricole et de la Caisse régionale en particulier (niveau CS).
 - En agence : par un renforcement des connaissances générales (niveau bac ou plus) et des connaissances proprement bancaires.
- En terme de savoir-faire :
 - pour les emplois techniques automates : savoir assurer le premier niveau de dépannage et d'entretien du matériel.
- En terme de savoir-être :
 - En agence : s'impliquer dans les exigences de l'organisation, savoir travailler en équipe et assurer la coordination tant avec les agents du guichet que les commerciaux spécialisés ou les commerciaux itinérants. Assurer une relation téléphonique avec la clientèle à la fois avec efficacité et diplomatie.

CHAPITRE II

ANALYSE QUALITATIVE

ET PROSPECTIVE DE L'EMPLOI-TYPE

DE CONSEILLER DE CLIENTÈLE PARTICULIERS

1. MISSION, RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Il recherche et analyse les besoins de la clientèle courante, dans le cadre éventuellement d'un portefeuille, conseille, assure la promotion des offres de service, commercialise et assure le suivi administratif des opérations qu'il a traitées, dans le respect des règles administratives et de sécurité bancaire ; avec le souci, quand il agit dans le cadre d'un portefeuille de clientèle, de rentabiliser et valoriser celui-ci.

Le conseiller de clientèle particuliers contribue à la réalisation des objectifs de l'agence.

2. DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Le conseiller de clientèle particuliers est un emploi-type qui regroupe deux emplois-repères définis dans la Convention collective :

- Agent commercial très qualifié (coef. 255) : au sein d'une agence et/ou à l'extérieur, il traite les opérations bancaires courantes de collecte, de placement et de crédit. Il effectue la promotion et réalise la vente des principaux produits et services bancaires et para-bancaires auprès de la clientèle et/ou des prospects.

Il assure le suivi administratif des opérations qu'il a traitées.

Il respecte les règles administratives et de sécurité bancaire, avec le souci d'une bonne coordination dans la qualité de service et d'une participation efficace à l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs de son unité.

- Conseiller commercial (coef. 275) : au sein d'une agence ou à l'extérieur et dans la limite de ses délégations, il traite des opérations commerciales relevant d'une technicité particulière.

Il assure la promotion et effectue la vente de l'ensemble des produits et services bancaires et para-bancaires auprès de la clientèle et des prospects en respectant les règles administratives et de sécurité bancaire, avec le souci d'une bonne coordination de la qualité de service et d'une participation efficace à l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs de son unité.

Son activité peut être orientée vers un domaine spécifique exigeant la mise en oeuvre de connaissances et d'un savoir-faire dans une technicité particulière.

Dans l'un ou l'autre cas, il contribue à l'analyse des évolutions du marché.

Le conseiller de clientèle particuliers est un emploi de conseil, dont le titulaire n'effectue qu'occasionnellement le traitement des opérations financières courantes et rapides, dont sont chargés les agents d'accueil.

Agit sous la responsabilité directe du responsable de guichet ou de l'adjoint d'agence, à qui il rend compte de la réalisation des objectifs, de son activité et des problèmes particuliers qu'il détecte.

Reçoit des agents d'accueil, de *back office* et des autres agents conseils les informations sur les clients à contacter à domicile ou à recevoir à l'agence.

Selon le type d'organisation de l'agence, le conseiller de clientèle particuliers a ou non la responsabilité commerciale complète vis-à-vis d'un portefeuille de clientèle courante constituée et à développer.

3. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

3.1. Sur l'axe technicité

- Il décèle les opportunités de contact dans la clientèle ou auprès des prospects.
- Il prend ou fait prendre contact par courrier, téléphone ou visite.
- Il décide du mode de prise en charge du client (soi-même/encadrement ; immédiatement/sur rendez-vous).
- Il reçoit à l'agence ou rend visite au client.
- Il découvre et apprécie les besoins du client.
- Il qualifie le client et ses attentes (à partir de ses revenus, sa situation familiale, patrimoniale, fiscale, ses projets...).

- Il réalise un diagnostic.
- Il fait une offre de service adaptée aux besoins du client, en tenant compte des objectifs de l'entreprise.
- Il peut utiliser un micro-ordinateur ou un consultant électronique de poche.
- Il conclut la vente et fixe les conditions (garantie, taux...).
- Il a l'initiative d'orienter vers d'autres agents la clientèle ou l'opération exceptionnelle qui ne ressort pas de sa compétence.
- Il concrétise la vente par une saisie papier ou écran, notamment il monte le dossier de crédit.
- Il assure le service après-vente immédiat (dysfonctionnement éventuel, demande de précision du client, réclamation, anomalie...).
- Il traite les opérations administratives et financières qu'il a générées, dans les meilleures conditions de sécurité, délai, qualité et respect des procédures.
- Il contrôle la bonne fin des dossiers qu'il a traités.
- Il participe à l'élaboration du plan d'action commerciale de l'agence.
- S'il agit dans le cadre d'un portefeuille, il l'analyse, le segmente éventuellement, en suit l'évolution (volume, risque, rentabilité, satisfaction du client) et dégage des axes de travail.
- Il participe à la gestion du risque en appréciant la solvabilité de ses clients et en assurant au premier degré le recouvrement des créances impayées.
- Il peut être amené à certains moments à traiter les opérations financières courantes et rapides habituellement confiées aux agents d'accueil.

3.2. Sur l'axe information

Le chargé de clientèle particuliers dispose d'informations provenant de plusieurs sources :

- Il exploite le fichier commercial provenant d'une sortie automatique, d'une sortie initiée ou d'un suivi-relance et les documents d'analyse commerciale, concernant le client (signalétique, comportement bancaire...).
- Il exploite les données socio-économiques concernant le segment de clientèle.
- Il s'informe auprès de ses clients de leurs situations et de leurs attentes.
- Il reçoit des informations de ses collègues et de sa hiérarchie.
- Il tient à jour sa documentation personnelle et exploite les informations de caractère fiscal, patrimonial et sur les régimes de retraite et prévoyance... (disponibles dans des mémentos existants en principe).
- Il utilise des mémentos produits, les systèmes d'optimisation (expert) quand ils existent.

- Il s'informe auprès de la clientèle ou par tout moyen des offres de la concurrence, de ses actions et méthodes, et fait remonter à la hiérarchie.
- Il s'informe par tous moyens de l'évolution des besoins de son segment de clientèle et fait remonter à la hiérarchie.
- Il s'informe sur la marche de l'entreprise au travers des notes et réunions de service auxquelles il participe.
- Il suit l'évolution du secteur d'activité financier/bancaire en termes d'évolution concurrentielle, de méthode d'approche commerciale, d'émergence d'offres et produits.
- Il rédige systématiquement des comptes rendus d'entretiens avec clients et prospects, et des comptes rendus généraux d'activité ; il informe sa hiérarchie et/ou ses collègues de la relation qu'il a eu avec un client ou un prospect et du suivi qu'elle peut nécessiter.
- Il rédige des propositions d'intervention pour les offres qui dépassent sa délégation.

3.3. Sur l'axe communication/relations

Le conseiller de clientèle particuliers est en relation au sein de l'entreprise :

- avec le directeur d'agence ;
- et/ou l'adjoint ou le responsable de guichet, (le hiérarchique direct), qui assure sa formation, fixe ses objectifs, décide sur les solutions proposées, procède avec lui à l'analyse du marché ou du portefeuille de clientèle ;
- avec ses collègues conseiller de clientèle particuliers, pour coordonner son activité avec eux (oralement, par écrit ou par messagerie électronique) et pour échanger des informations sur les clients et leur situation ;
- avec les guichetiers accueil et *back office* : il reçoit d'eux des informations sur la clientèle (situation, opérations, événements) et des rendez-vous programmés après concertation ;
- avec les services du siège, à l'occasion d'actions de formation ou lors de recherche d'informations ;

A l'extérieur de l'entreprise, il est en relation constante avec les clients : il provoque le plus possible d'occasions de contact, il approfondit sa connaissance de leur situation, il entretient avec eux des relations de confiance.

3.5. Sur l'axe contribution économique

- Le conseiller de clientèle particuliers développe les activités par la collecte de capitaux, la distribution de crédits, la commercialisation de services et assure une relation durable et approfondie avec sa clientèle.
- Le conseiller de clientèle particuliers décide dans la limite de sa délégation de financements et fixe les conditions financières d'intervention en termes de taux, durée, facturations, garanties.

- Au-delà de sa délégation, il présente une demande au délégataire concerné.
- Il maîtrise les risques de son portefeuille de clientèle.

Pour mesurer l'efficacité de son action et sa cohérence avec les priorités de l'entreprise :

- Il dispose d'indicateurs chiffrés concernant la composition et l'évolution de son portefeuille (en cours d'activité, niveau de risque...), concernant sa production commerciale :
 - par exemple : nombre de contacts provoqués et subis ; nombre de résultats obtenus ; volume de placement ou crédit vendus ; nombre d'opérations traitées ; nombre de services proposés et vendus.
- La qualité de son travail repose sur la qualité des informations qu'il reçoit et transmet, son organisation personnelle, son engagement personnel au sein de l'équipe.

4. COMPÉTENCES EXIGÉES POUR TENIR L'EMPLOI

4.1. En termes de savoirs ou de connaissances requises

! Connaissances générales et professionnelles :

- règles et techniques concernant les opérations bancaires et les circuits financiers ;
- tous produits de collecte concernant son marché, tous services bancaires, ainsi que les procédures administratives et de prise de garantie s'y rapportant ;
- connaissances juridiques et fiscales liées aux relations avec les particuliers.

Connaissance de l'entreprise :

- organisation et plan d'action commerciale de l'entreprise et de l'agence ;
- organigramme, rôle de chaque département dans l'entreprise, orientations et objectifs de l'entreprise, données générales concernant sa situation financière et économique ;
- gamme de produits et services vendus par le Crédit agricole.

! Connaissance de l'environnement :

- données concernant la géographie et l'économie de la circonscription de l'agence ;
- données sur la concurrence ;
- données générales et particulières sur le marché ou le segment de marché auquel il est éventuellement rattaché.

4.2. En termes de savoir-faire ou expériences et pratiques maîtrisées

- Entrer en contact et conduire un entretien de découverte du client.

- Utiliser ses connaissances (financières, fiscales, juridiques) pour analyser avec précision les besoins du client et proposer une offre de service intégrant l'intérêt du client et celui de l'entreprise.
- Argumenter voire négocier et obtenir l'adhésion de son interlocuteur.
- Conclure une vente.
- Gérer son temps en accordant une priorité constante à l'écoute et à la relation avec la clientèle.
- Déterminer et hiérarchiser les priorités par rapport à son propre plan d'actions et au PAC de l'agence.
- Passer d'une activité à l'autre, relevant de son emploi avec rapidité et efficacité.
- Se documenter et profiter des circonstances pour actualiser les connaissances nécessaires à l'exercice de ses activités.
- Transmettre son savoir, son savoir-faire à ses collègues.

4.3. En termes de comportements attendus

- Savoir nouer facilement des relations.
- Savoir écouter.
- Être convaincant.
- Savoir tenir ses positions et ses objectifs.
- Faire preuve d'esprit d'équipe et de solidarité.
- S'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'unité.
- Adopter une attitude volontariste et positive (exemple : exprimer des remarques ou critiques constructives).
- Faire face aux difficultés.
- Chercher soi-même la solution adaptée.
- Aller de l'avant, être dynamique.
- Faire preuve de résistance physique et morale.
- Faire preuve de force psychologique.

5. ANALYSE PROSPECTIVE

A moyen terme, cet emploi ne devrait pas subir de transformation fondamentale : la description qui en est faite au présent contient déjà en germe les tendances d'évolution qui vont se confirmer à moyen terme.

L'analyse qualitative est même pour une bonne part déjà prospective. En effet, les différences d'organisation d'une Caisse régionale à l'autre font que notamment toutes ne sont pas encore structurées par marchés et que le conseiller de clientèle particuliers est encore en émergence dans bon nombre d'entre elles.

Ainsi la première utilisation de cette analyse au niveau d'une Caisse régionale, pourrait consister en un positionnement des CCP de cette Caisse régionale par rapport à l'emploi-type décrit.

Les facteurs-clés d'évolution concernant le Crédit agricole vont globalement «impacter» cet emploi dans le sens d'un accroissement des activités tournées vers le client.

Les activités de traitement administratif et financier et de service après-vente immédiat déjà limitées aux opérations générées par l'activité commerciale spécifique de chaque CCP se réduiront encore dans le futur, grâce au développement des traitements informatisés ; grâce aussi dans un premier temps à la présence des agents d'accueil qui sur le traitement des opérations financières courantes auront un champ d'action de plus en plus large, étant eux-mêmes libérés des opérations courantes de guichet par les automates.

La modification des cibles de clientèle et notamment la volonté du Crédit agricole de mieux se positionner dans la clientèle des particuliers haut de gamme nécessitera de passer d'activités commerciales à des activités technico-commerciales, mais ce, vraisemblablement plutôt pour les chargés de clientèle, les CCP restant eux spécialisés sur la clientèle courante.

Pour cette clientèle courante, qui continuera à constituer pour le Crédit agricole la part la plus importante de sa clientèle en nombre et en résultat absolu, les produits seront *packagés* de façon de plus en plus segmentée (tarification standard, approche du risque par méthode de crédit *scoring*...).

La CCP verra donc son rôle de distributeur encore accentué, dégagé des contraintes techniques qui supposaient l'adaptation de la tarification et la décision d'octroi de crédit.

Les produits distribués par le CCP continueront d'appartenir aux trois grandes catégories des :

- dépôts bancaires ;
- fonds financiers gérés en gestion collective (SICAV - fonds communs de placement...) les fonds gérés en gestion individuelle avec mandat de gestion lui échappant (chargé de clientèle particuliers = gestionnaire de patrimoine) ;
- crédits court terme et prêts immobiliers auxquels s'ajouteront éventuellement des produits d'assurance et des produits et services annexes (assistance...).

Le développement de nouveaux canaux de distribution (tels que le télé-*marketing*) supposera que le CCP travaille de plus en plus dans une perspective de coordination, non seulement au

niveau d'une équipe constituée à l'agence, mais aussi par rapport à des orientations commerciales définies et impulsées de façon centrale.

De plus en plus, les services *marketing* définiront et produiront tout l'ensemble (ciblage de clientèle, génération des contacts, offres produits, tarification) et le CCP aura un rôle de distributeur terrain, sans grande valeur ajoutée technique mais avec une grande valeur ajoutée relationnelle.

Ce sont donc bien toutes les compétences commerciales qu'il s'agit de développer pour les titulaires de ces emplois, même si, issus des actuels «vendeurs-techniciens» et des plus qualifiés des ACTQ, leurs besoins de formation ne seront pas tout-à-fait identiques selon leur population d'origine.

CHAPITRE III

ANALYSE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE DE L'EMPLOI-TYPE D'ANALYSTE DE DÉVELOPPEMENT

1. MISSION, RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

L'analyste de développement assure pour partie la réalisation du plan informatique de la Caisse régionale :

- Il contribue à un système d'information performant.
- Il assure la conception de l'architecture fonctionnelle et technique d'un projet informatique.
- Il conduit le projet (de type : application, constitution d'une base de données...).
- Il assure la communication interne et externe autour du projet.

2. DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

L'analyste de développement appartient à l'emploi repère (coef. 385) portant le même intitulé de classe III et de catégorie F de la Convention collective.

Dans le cadre du plan organisation et informatique de la Caisse régionale et à partir du cahier des charges à l'élaboration duquel il peut participer et dont il approfondit les spécifications, il réalise la conception détaillée des applications, recherche les solutions menant à leur réalisation et à leur exploitation, dans le respect des budgets et le souci des délais impartis, en liaison avec les différents intervenants.

Il veille à l'optimisation des ressources du système et à la fiabilité des résultats.

Il anime et contrôle le travail de l'équipe chargée de la réalisation de l'application en y participant lui-même.

Il participe à la formation des utilisateurs et à la rédaction des dossiers d'utilisation.

3. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

3.1. Sur l'axe technicité

A partir d'un cahier des charges élaboré avec :

- objectifs ;
- limites ;
- champ d'application ;
- première évaluation du coût.

Il démarre l'étude du projet inscrit au plan informatique avec un groupe d'utilisateurs, auprès duquel il commence par faire valider et préciser le cahier des charges.

- Il déroule une méthodologie précise (Merise...).
- Il conçoit l'architecture générale du projet en tenant compte du système existant, de la technologie (matériels, logiciels).
- Il organise le travail :
 - plan de documentation ;
 - plan de formation ;
 - plan d'intégration dans l'existant ;
 - plan de tests (critères de qualité, «recettes») ;
 - plan de développement ;
 - éventuellement définition des ressources nécessaires.
- Il assure la maîtrise d'oeuvre de l'analyse détaillée et de la réalisation, en y participant ou en déléguant :
 - il rédige les spécifications fonctionnelles générales ;
 - il planifie les tâches ;
 - il évalue les charges, vérifie leur comptabilité avec le plan arrêté ;
 - il affecte les tâches de réalisation, assurées par une équipe interne ou externe (SSII) ;
 - il effectue ou contrôle les recettes internes ;
 - il participe à la mise en production ;

- il assiste l'utilisateur pour la mise en place du logiciel ;
- il peut participer à la formation (conception/animation) des utilisateurs ;
- il rédige les dossiers utilisateurs et les dossiers d'exploitation.
- Il veille à l'application de la méthodologie et assure en permanence le contrôle qualité et le respect des objectifs.
- Il clôture le projet en vérifiant :
 - le respect des besoins ;
 - le respect des objectifs.

En justifiant éventuellement les écarts et en proposant des actions correctrices si besoin est.

- Il *manage* directement une équipe : il organise et répartit le travail, mesure la contribution de chacun aux objectifs, détermine avec eux les objectifs pour la prochaine période, veille au développement des compétences, éventuellement forme lui-même, traduit les résultats en proposition d'évolution de carrière ou de rémunération.

3.2. Sur l'axe information

I Informations utilisées :

- Il reçoit de l'utilisateur ou de l'organisation le cahier des charges (qui peut nécessiter des compléments ou des précisions sur certains points).
- Il reçoit une demande ponctuelle d'un utilisateur.
- Il dispose du plan informatique, reçu du responsable du domaines.
- Il reçoit la production de ses collaborateurs.
- Il dispose d'éléments concernant une éventuelle nouvelle réglementation.
- Il dispose d'informations sur l'existant, issues soit d'une documentation interne au service, soit provenant d'une autre analyse de développement.
- Il consulte et manipule la documentation technique (logiciels constructeurs).
- Il consulte la presse professionnelle.

I Informations émises :

- Il transmet l'analyse fonctionnelle générale relative au projet, au responsable du domaine, aux collaborateurs internes ou externes, aux utilisateurs.
- Il transmet :
 - l'analyse détaillée à ses collaborateurs ;
 - la planification, l'estimation des charges, le budget au responsable de domaine ;
 - le planning validé aux collaborateurs ;

- le dossier d'exploitation à la production informatique ;
- les dossiers de réalisation aux études informatiques ;
- le guide utilisateur aux utilisateurs.
- Tout au long du projet, il rend compte au responsable de domaine de l'évolution et du déroulement des plans.
- Il lui fait remonter (au plus haut) les solutions envisagées pour validation, les difficultés rencontrées pour renégocier éventuellement les objectifs.

3.3. Sur l'axe communication/rerelations

- Il anime le groupe de travail utilisateurs.
- Il est en communication/rerelations, en interne, de type hiérarchique :
 - avec le responsable de domaine : il rend compte de l'activité et des résultats, prend instructions et conseils, échange des informations courantes de fonctionnement ;
 - avec les collaborateurs : il transmet les informations, instructions ou conseils, contrôle l'activité (quantitatif et qualitatif), échange des informations courantes, écoute, forme.

Il peut animer un groupe de travail constitué de collègues hiérarchiquement plus élevés.

- Il est en communication/rerelations, en externe, de type hiérarchique :
 - avec les équipes de développement externe : il transmet des informations, des instructions, des conseils ; contrôle les résultats (quantitatifs/qualitatifs).
- Il est en communication/rerelations, en interne, de type commercial :
 - avec les utilisateurs : il définit clairement leurs besoins, répond à leurs besoins (analyse/réalisation), met en oeuvre des applications ;
 - avec l'organisation : idem (rôle d'interface avec les utilisateurs) ;
 - avec la production informatique : il assure la mise en exploitation des projets dans les conditions d'efficacité requises.
- Il est en communication/rerelations, en externe, de type commercial :
 - avec les fournisseurs de logiciels : il s'assure des spécifications techniques, pour réaliser les adaptations.
- Il est en relation de collaboration avec les responsables :
 - de la production informatique ;
 - des méthodes ;
 - de la qualité ;
 - des spécialistes des réseaux, des Télécom, des matériels...

- Régulièrement, il fait le point de ses travaux à l'ensemble de l'entreprise (réunion, journal interne...).

3.4. Sur l'axe contribution économique

L'analyste de développement travaille à partir d'un cahier des charges, à l'élaboration duquel il peut participer.

- Il doit en respecter les spécifications, qu'il doit approfondir, et s'inscrire dans les contraintes de gestion.
- Il peut avoir en charge une application nouvelle et/ou un portefeuille d'applications existantes à maintenir.
- Il anticipe tout au long du projet les phases successives, les actions à mener les difficultés qui risquent de se présenter.
- Il rend compte au responsable de domaine de l'état d'avancement des travaux et justifie tout écart éventuel (délais, coût...).

Les résultats de ses travaux sont appréciés par le respect des délais de réalisation, de l'enveloppe en nombre de jours qui lui a été impartie et par la conformité du produit au cahier des charges.

Pour mémoire, en coût direct, une journée de SSII est facturée de 2 000 à 4 500 F. Un projet moyen compte entre 150 et 200 jours de travail.

Tout incident a un coût élevé, pas forcément direct.

Pour repérer sa propre contribution économique, l'analyste de développement ne dispose guère d'indicateurs. Il fonctionne seulement dans une logique de budgétisation, laquelle débouche sur des prévisions de charges. La variable essentielle est donc le délai.

Pour la fixation de celui-ci, c'est le «besoin utilisateur» qui prime.

4. COMPÉTENCES EXIGÉES POUR TENIR L'EMPLOI

4.1. En termes de savoirs ou connaissances requises

- Maîtrise de la technique informatique (50 outils minimum à maîtriser), en tant que généraliste informatique.
- Maîtrise de la technique relationnelle (système bases de données).
- Maîtrise d'au moins une méthode de conception (Merise ou autre) et d'une méthode de conduite de projet.
- Connaissance des méthodes et standards de réalisation.

- Connaissance des produits et des logiciels.
- Connaissance du système d'information existant.
- Connaissance du fonctionnement interne de la machine.
- Connaissance de l'entreprise : sa politique générale/stratégie, son organisation, ses procédures administratives.
- Connaissance des contraintes de l'utilisateur, des contraintes d'exploitation.
- Connaissance des techniques du *management* et des techniques de communication.

4.2. En terme de savoir-faire ou expériences et pratiques maîtrisées

- Savoir identifier les compétences nécessaires et les trouver.
- Se situer en permanence par rapport aux possibilités techniques (vitesse mémoire, temps de réponse...).
- Faire appliquer les normes de sécurité.
- Animer des réunions et des groupes de travail.
- Mener des entretiens individuels et de groupe pour recueillir les données nécessaires.
- Pratiquer l'anglais.
- Rédiger des rapports techniques très structurés, savoir réaliser des schémas clairs et pédagogiques.
- S'exprimer oralement.
- Évaluer, respecter les délais.
- Savoir analyser et synthétiser.

4.3. En termes de savoir-être ou comportements attendus

- Adhérer aux objectifs de l'entreprise.
- Savoir transmettre son enthousiasme et créer une équipe.
- Écouter, être disponible.
- Dialoguer, négocier, argumenter.
- Respecter ses engagements.
- Savoir dire non à certaines demandes d'utilisateurs, mais aussi savoir dire oui et faire preuve d'un esprit positif, savoir proposer des solutions.
- Savoir rendre compte.

- Faire preuve d'une grande rigueur dans la conduite du projet mais sans rigidité.
- Savoir communiquer avec des informaticiens et des non informaticiens.

5. ANALYSE PROSPECTIVE

La grande évolution sur cet emploi-type, va être d'acheter des logiciels tout faits et de les adapter, au lieu de créer de toute pièce un système.

La standardisation des systèmes et des matériels va être à l'ordre du jour dans l'ensemble du Groupe ; la fusion ou le rapprochement de Caisses régionales supposant que les systèmes d'information puissent dialoguer.

Les informaticiens devront admettre que leur système ne soit pas choisi ; ils deviendront des praticiens de la mise en place de systèmes achetés, ce qui va nécessiter de leur part une certaine résistance à la frustration.

Étant donné les facteurs d'évolution économique, les projets s'orienteront plus vers des outils d'aide à la décision que de traitement de masse.

Les analystes devront intégrer d'autres types de besoins que l'automatisation de tâches répétitives, par exemple tels que la mise en place de fichiers de clientèle et d'analyse de ces fichiers.

On offre aux clients des produits à plus forte valeur ajoutée (de l'ordre de bourse à la gestion de portefeuille), ou des habillages différents pour un même produit. Cela va supposer une flexibilité accrue et non plus que toutes les opérations soient formalisées de façon identique pour tout le monde : la nécessité de niveaux de service différenciés va se faire sentir.

Les contraintes de productivité vont amener l'analyste à raisonner encore plus dans une perspective de réduction des coûts ; très attendue aussi de la part de l'utilisateur qui souhaitera de plus en plus un produit d'utilisation simple et donc de son point de vue peu coûteux.

Or la facilité d'utilisation et l'ergonomie d'un produit informatique se traduit en fait souvent par une grande complexité de réalisation. L'analyste de développement aura à gérer cette contradiction aussi bien au plan relationnel qu'au plan technique.

Par ailleurs, les besoins provenant de plusieurs utilisateurs, il faudra les faire coïncider et les intégrer dans une plus grande complexité.

La multiplication des utilisateurs moins experts qu'au siège nécessitera l'articulation de besoins éventuellement contradictoires.

L'informatique répartie complique et renforce le rôle de l'analyste de développement car elle l'oblige à coordonner et à faire en sorte que les évolutions qui seront effectuées souvent directement par l'utilisateur soient cohérentes (capacité à mener la complexité) sinon plus personne ne pourra maîtriser la situation.

De plus appréhender la mise en oeuvre d'un applicatif sur plusieurs sites avec plusieurs matériels est un travail beaucoup plus complexe que d'opérer dans le cadre d'une informatique centralisée.

Les personnes issues de l'informatique centralisée auront sans doute, pour une bonne partie d'entre elles, des difficultés à réaliser cette évolution.

L'intelligence artificielle permettra d'aller bien au-delà du scoring et de traiter automatiquement des besoins complexes ; cela supposera sans doute pour l'analyste une profonde évolution de ses compétences techniques.

CHAPITRE IV

ANALYSE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE DE L'EMPLOI-TYPE DE RESPONSABLE D'AGENCE

1. MISSION, RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

Le responsable d'agence assure la direction opérationnelle d'un (s'il s'agit d'un point important) ou de plusieurs points de vente du réseau sur une circonscription territoriale donnée et par rapport à une clientèle tous marchés. On considère ici le chef d'agence qui a la responsabilité d'au moins vingt salariés.

2. DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Le responsable d'agence relève de la définition du chef d'agence classe III de la Convention collective. Il est rattaché hiérarchiquement au responsable du réseau de vente.

Dans le cadre des politiques de la Caisse régionale à l'établissement desquelles il participe éventuellement le responsable d'agence :

- Assure le développement commercial dans les trois principaux domaines d'activité (collecte, crédits, services) ; la rentabilité des capitaux, des moyens et la contribution de son agence au résultat de la banque ; la maîtrise du risque.
- Veille à la qualité de prestation du service à la clientèle ; à l'image de la banque ; au bon fonctionnement administratif et réglementaire de son unité ; à la motivation de son équipe et à la valorisation des compétences.

En tant que banquier il assure la gestion directe d'une clientèle réduite mais de fort intérêt pour l'agence.

3. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

3.1. Sur l'axe technicité

- Il met en oeuvre au niveau de son (ou ses) unité(s), la stratégie du Crédit agricole et il nourrit la stratégie à partir de sa perception des marchés et des évolutions de l'environnement.

Il démultiplie et valorise au sein du réseau, la politique de la Caisse régionale.

Il fait remonter des informations et des propositions vers la Caisse régionale. Il conduit des projets particuliers pour le compte de la Caisse régionale par l'animation de groupes de travail pluridisciplinaires.

Il participe à des propositions d'orientations.

- Il contribue au développement commercial et à la position concurrentielle de la banque par une analyse régulière des marchés, de la clientèle, de leurs évolutions et des enjeux commerciaux, financiers et relationnels de l'agence.

Il analyse les besoins de la clientèle afin de promouvoir des offres de service.

Il définit, en relation avec la direction de la Caisse régionale et avec la participation de son équipe, le plan d'action de l'agence et il assure sa mise en oeuvre.

Dans ce cadre, il monte chaque action commerciale avec son équipe.

Il suit les résultats de ce plan d'action.

Il associe le personnel au bilan des activités et des résultats.

Il décide des actions correctives.

- Il exerce une responsabilité à l'égard de la qualité tant vers l'extérieur que vers l'intérieur :
 - qualité des relations avec la clientèle (en particulier qualité de l'accueil) ;
 - qualité des prestations (conseil et délais) et des opérations (pas d'erreurs).
- Il veille à la rentabilité des capitaux et des moyens, à moyen et long terme.

Il mesure et contrôle la productivité des moyens techniques et humains.

Il valorise les capitaux en veillant aux marges, aux commissions et à la structure des activités. Il fixe les conditions financières d'intervention.

- Il assure la maîtrise du risque globalement :
 - en adaptant les procédures et méthodes de son unité ;
 - en critiquant ou en soutenant les propositions faites par ses collaborateurs en fonction de son appréciation personnelle.

Il gère directement les risques les plus importants (risques entreprises).

Il décide dans sa délégation de l'action de financement ou, selon le cas, il présente les demandes au délégataire concerné.

Il présente et défend les dossiers devant la commission des risques de la Caisse régionale.

Il procède au recouvrement amiable de certains contentieux.

- Il anime la vie des Caisses locales de sa circonscription.

Il présente les dossiers et les rapports d'activité au sein de la Caisse locale.

Il effectue le suivi et la gestion des budgets de la (ou des) Caisse(s) locale(s).

- Il est responsable de l'image de la banque sur son territoire.

Il analyse et définit un plan de communication. Il adapte ce plan à chaque localisation.

Il négocie un budget pour la réalisation de ce plan.

Il entretient et développe des relations avec les *leaders* d'opinion : les notables, les pouvoirs locaux, certaines institutions publiques.

Il anime des réunions avec des participants extérieurs.

Il organise ou fait participer son agence et sa Caisse locale à des manifestations locales.

- Il assure le bon fonctionnement administratif et réglementaire de son unité ainsi que la sécurité des biens et des personnes.

Il définit les fonctions et l'organisation de l'agence et répartit le personnel sur ces fonctions, conformément à la structure des emplois de son agence et des rémunérations.

Il fait mettre en place les procédures arrêtées. Il contrôle l'application de ces procédures directement ou au 2ème degré.

Il organise le travail en fonction des compétences.

Il assure la cohérence et la coordination des différentes fonctions pour éviter les cloisonnements et les dysfonctionnements.

Il veille à la qualité du cadre de l'agence. Il veille au bon état du matériel, des équipements et à la tenue des locaux.

Il met en place et vérifie les procédures de sécurité.

Il optimise les moyens par rapport aux besoins entre les unités et par rapport au travail de chaque unité.

- Il est responsable du *management* interne et il gère le personnel de l'agence.

Il anime des réunions internes.

Il anime commercialement une équipe.

Il anime, informe, forme et motive ses collaborateurs.

Il détermine des objectifs avec chacun de ses collaborateurs. Il évalue les performances. Il détecte et valorise les potentiels.

Il participe aux recrutements du personnel du réseau. Il participe également aux décisions de promotion et de mobilité concernant ses collaborateurs.

Il définit les besoins de formation et les orientations du plan de formation. En particulier, il veille à démultiplier la formation commerciale.

Il entretient un esprit d'équipe et veille au climat de l'agence. Il gère les affinités et non affinités ainsi que les complémentarités. Il arbitre les conflits.

Il incite le personnel à avoir de la curiosité à l'égard de l'environnement (auto-formation).

Il est attentif à obtenir l'adhésion du personnel aux orientations, objectifs et plans d'action.

• Il assure la gestion directe d'une clientèle :

– soit durablement parce qu'il s'agit de clients d'un intérêt fort (en termes financiers et/ ou relationnels) pour l'agence ;

– soit ponctuellement à des phases clés de la relation avec la clientèle (lors de la prospection ou lorsque des difficultés surgissent).

Il participe ainsi aux objectifs commerciaux de l'agence pour avoir un impact en termes d'exemple à l'égard de ses collaborateurs et pour valoriser certains clients.

3.2. Sur l'axe information

■ Informations utilisées :

– les politiques de la banque ;

– positionnement de son agence sur son marché, son profil par rapport à celui de la Caisse régionale ;

– information sur la concurrence au plan général comme au plan local ;

– outils, tableaux de bord de la Caisse Régionale et de l'agence ;

– information sur les situations et attentes de certains clients ;

– les attentes, les points forts et points faibles de ses collaborateurs ;

– l'évolution du secteur d'activité financier/bancaire en termes d'évolution réglementaire concurrentielle, technologique, organisationnelle, commerciale ;

– les circuits et procédures de fonctionnement et de traitement au plan réglementaire comme au plan interne.

■ Informations transmises :

Le responsable d'agence est un relais particulièrement important dans la circulation de l'information descendante et ascendante avec la Caisse régionale et au sein de sa propre unité.

■ Informations traitées :

– formaliser le plan d'action et l'organisation de l'agence ;

– établir les comptes rendus d'activité ;

– établir les bilans d'appréciation et d'évolution du personnel ;

– établir les rapports et l'analyse de la situation de certains clients risqués ou dont l'enjeu commercial et relationnel est élevé.

3.3. Sur l'axe communication/relations

Sur l'axe communication/relations

Informations émises ou transmises

	Collaborateurs	Caisses locales	Responsable hiérarchique	Services siège	Autres banques	Leaders locaux
Diffuser des orientations et politiques de la Caisse régionale	x	x				
Assurer la promotion de l'action et de l'implication de la Caisse régionale dans la circonscription concernée						x
Diffuser les actions, procédures et méthodes de la Caisse régionale	x	x				
Diffuser les caractéristiques de son marché et le positionnement de l'agence	x	x	x			
Diffuser le plan d'action de l'agence	x	x	x	x		
Faire connaître l'organisation interne de l'agence	x	x	x	x	sur les points d'articulation nécessaires	
Faire part des difficultés rencontrées dans l'action (à segmenter par destinataire en fonction du type de problèmes rencontrés)	x	x	x	x		
Faire le bilan de l'action	x	x	x	x		
Transmettre les éléments d'information sur l'action et la concurrence	x	x	x	x		
Assurer la formation et l'information des collaborateurs (vie de la CR, évolution commerciale et produits, formation technique et relationnelle)						
Détecter qualités potentielles du collaborateur	x		x			
Faire connaître les mesures de maîtrise du risque quant à des dossiers particuliers	x	x	x	x	x	
Conseiller, proposer les politiques et actions à conduire au sein CR			x	x		

3.4. Sur l'axe contribution économique

Les points clés qui contribuent aux résultats et aux performances de l'agence sont :

- sa vigilance sur les bonnes cibles commerciales ;
- une sélection attentive et pertinente des risques y compris au stade de l'ouverture d'un compte ;

- la réalisation de son objectif à l'égard de la part de marché ;
- les règles de gestion qu'il fixe pour ses collaborateurs, en particulier dans la négociation des marges ;
- la rigueur de la gestion interne et la productivité des moyens qu'il atteint ;
- les gains de productivité qu'il obtient en externalisant les tâches dans de bonnes conditions (DAB, GAB) ;
- l'efficacité globale qu'il obtient en développant les compétences de ses collaborateurs et en favorisant l'esprit d'équipe.

4. COMPÉTENCES EXIGÉES POUR TENIR L'EMPLOI

4.1. En terme de savoirs ou connaissances requises

- Connaissances générales.

Connaissances économiques et commerciales : bac + 4 ou École supérieure de commerce plus Institut technique de banque.

- Connaissance de l'entreprise.

Connaissance des structures, des circuits des modes de fonctionnement et des bons interlocuteurs selon le problème à traiter.

Connaissance du système d'information, de l'architecture du système informatique et des possibilités de traitement.

- Connaissance des techniques du *management*.

4.2. En terme de savoir-faire ou expériences et pratiques maîtrisées

- Savoir analyser, faire des choix, décider.
- Savoir déterminer des priorités.
- Savoir organiser et identifier les bons relais dans des opérations complexes.

Savoir maintenir sa position et ses objectifs en dépit des contraintes et des pressions diverses : savoir garder son libre arbitre.

- Savoir s'exprimer oralement sur des sujets divers et dans des circonstances variées.
- Savoir animer des réunions et des groupes de travail.
- Savoir négocier avec les clients, avec le personnel, avec des partenaires extérieurs ou des acteurs locaux (élus, représentants publics...).
- Savoir encadrer et animer une équipe.

- Savoir évaluer ses collaborateurs.
- Savoir définir un profil de recrutement approprié aux besoins et déceler les personnalités adéquates.
- Faire respecter les normes de sécurité.

4.3. En terme de savoir-être ou comportements attendus

- Savoir s'adapter et dialoguer avec des interlocuteurs très divers.
- Savoir admettre et reconnaître ses erreurs pour conserver sa crédibilité.
- Savoir écouter.
- Savoir dire non.

5. ANALYSE PROSPECTIVE

Le repérage des points forts et points faibles de la population des responsables d'agence et l'analyse de l'impact des facteurs d'évolution - économiques, structurels, organisationnels, technologiques et sociaux - sur cet emploi ont conduit le groupe à identifier des exigences renforcées sur les points suivants :

♦ L'aspect le moins bien pris en compte actuellement et qui devra se renforcer notablement est la rentabilité des capitaux et des moyens à moyen et long terme.

Il faut en permanence rechercher un équilibre difficile et le compromis le plus satisfaisant entre la rentabilité à court terme et la rentabilité à moyen terme dont les objectifs s'opposent souvent dans la gestion au quotidien. L'arbitrage sur des critères d'opportunité et de rentabilité doit être en permanence présent à l'esprit du responsable d'agence qui deviendra de plus en plus responsable d'un centre de production et de profit.

Il est appelé à devenir un chef d'entreprise au sens complet du terme : être un développeur, savoir se positionner dans un univers complexe, dégager des résultats, être un homme de synthèse et gérer des ressources humaines.

♦ *Le management* des hommes devient un point central dans l'exercice de cet emploi.

Les exigences sur l'animation d'une équipe et la mobilisation des compétences vont se renforcer de manière évidente.

Le *management* des hommes comporte des éléments d'organisation et de gestion qu'il faudra mieux maîtriser et développer :

- Le suivi, la conduite et la coordination de l'action commerciale.

De nouveaux outils d'aide à l'action commerciale se développent et continueront à se développer (gestion et suivi de portefeuilles, segmentation de clientèles, marketing direct,

systèmes-experts...). Le responsable d'agence devra rester le pilote de ces nouveaux outils, en assurer la promotion auprès de ses collaborateurs. Il devra veiller à ce que ces outils soient admis, intégrés dans les pratiques de gestion et utilisés intelligemment.

D'une manière générale, le responsable d'agence devra jouer le rôle de capteur et de veille prospective à l'égard des nouvelles technologies et des évolutions de l'environnement de manière à favoriser l'ouverture d'esprit de ses collaborateurs.

Il devra renforcer sa capacité d'analyse organisationnelle et d'audit interne : négocier des tarifications et négocier des objectifs avec ses collaborateurs.

Le *management* des hommes comporte également des facteurs relationnels et informationnels qu'il faudra développer et renforcer au regard de la situation présente : développer un *management* participatif, détecter les potentiels et les mettre en situation de s'exprimer.

Il lui faudra aussi corriger et conforter les points faibles de son équipe pour atteindre le minimum de compétences requises et d'autre part tirer l'équipe vers le haut.

Pour cela, il s'agit d'utiliser et de développer la formation à bon escient, de reconnaître les efforts et les acquis, de mettre les salariés en situation de réussite.

Enfin, il doit savoir exiger davantage par moments mais aussi savoir-faire une pause lorsque c'est nécessaire pour ne pas épuiser ou démotiver son personnel.

◆ Dans le domaine des compétences techniques.

La maîtrise des risques demeure le point central. La capacité à apprécier les risques-entreprises doit être renforcée. Tout le domaine du financement des professionnels doit être mieux maîtrisé. La capacité à négocier l'arrêt d'une ligne de crédit ou la transformation de ses modalités devra s'appuyer à la fois sur une meilleure compréhension de la logique de fonctionnement des entreprises et sur une connaissance plus approfondie des techniques bancaires pouvant être utilisées comme relais.

Le responsable d'agence devra maîtriser complètement non seulement l'analyse économique et financière d'une entreprise, mais également la méthodologie d'approche d'un dossier de professionnel ; en particulier les relations entre la logique de fonctionnement de l'entreprise et la logique de ses besoins de financement. Seule cette méthodologie d'analyse peut lui permettre d'étayer une décision et d'arbitrer entre une rupture de crédit et des modalités de soutien prorogées en cas de difficultés. Autrement dit, il doit adapter le crédit aux véritables besoins.

◆ L'objectif de proximité du client devra se concilier avec l'objectif d'externalisation des opérations courantes dans les GAB par une autre façon de communiquer avec les clients. Cela oblige à remettre en cause l'organisation pour que le banquier aille vers son client ou qu'il le fasse venir mais, en ce cas, il faudra gérer les flux en fonction des moyens c'est-à-dire essentiellement en fonction du temps des chargés de clientèle.

Ceci suppose de mieux cerner les flux selon les jours de la semaine et selon les périodes du mois et de l'année et probablement de modifier l'organisation des locaux.

Les préoccupations du responsable d'agence à l'égard de la clientèle devront évoluer dans deux directions :

Une plus forte sélectivité : identifier la cible de clientèle à écarter et sélectionner sans que l'image de la banque en soit altérée.

D'autre part, répondre à des demandes plus complexes et plus exigeantes de la clientèle en élargissant son réseau relationnel tant à l'intérieur du Crédit agricole (relais possibles) qu'à l'extérieur, experts-comptables ou experts dans des domaines techniques.

En ce sens, une meilleure connaissance des secteurs d'activité les plus représentatifs de sa circonscription lui serait également utile.

◆ L'emploi de responsable d'agence ne sera pas directement touché par le mouvement de fusions des Caisses régionales mais ces restructurations conduisent à greffer de nouveaux métiers.

Le responsable d'agence aura donc de plus en plus à gérer des métiers différents et des salariés de profils différents : un spécialiste des PME ou des collectivités locales, des *agri-managers* etc. ce qui exige des compétences *managériales* et organisationnelles renforcées.

En outre, ces nouveaux métiers seront animés techniquement par des spécialistes du siège et hiérarchiquement par le responsable d'agence. Les comportements individualistes traditionnels vont devoir faire place à un esprit de coopération et de collaboration avec leurs collègues du siège. Le responsable d'agence devra accepter les interventions d'autres responsables de l'entreprise avec ses collaborateurs, au sein de sa propre agence sans se sentir dépossédé de ses prérogatives ou court-circuité.

Il devient le responsable d'une PME mais au sein d'un réseau. De fait, il perdra une part d'autorité formelle en raison de la volonté de déléguer davantage du haut en bas de la hiérarchie et du fait des évolutions technologiques qui bouleversent les circuits traditionnels.

En contrepartie, il sera un gestionnaire plus pointu et un animateur responsable de la performance collective d'une équipe.

◆ En conclusion, les exigences requises pour occuper l'emploi futur de responsable d'agence se traduisent par :

• Un renforcement des connaissances :

- en matière de gestion financière telle qu'elle doit être abordée au niveau d'un chef d'entreprise : politique, indicateurs et suivi en vue d'optimiser la rentabilité des capitaux et des moyens mobilisés au service de l'entreprise : équipements, technologies, produits et services bancaires, moyens humains ;
- sur les techniques de *management* ;
- sur les outils d'aide à l'action commerciale ;
- sur les logiques de fonctionnement des entreprises de tailles et d'activités diverses, ainsi que sur les caractéristiques - enjeux et contraintes - des secteurs représentatifs de leur environnement ;
- sur l'environnement économique et technologique ;
- en anglais ou en espagnol.

En revanche on ne lui demandera pas d'être un spécialiste pointu sur des techniques ou des produits bancaires étant donné qu'il pourra s'appuyer sur des experts au niveau du siège ou dans des structures spécialisées.

- Un renforcement des savoir-faire ou pratiques maîtrisées.

En matière de communication et de savoir-faire relationnels : gérer l'information et la communication interne et externe en ayant la préoccupation d'en assurer la cohérence globale et en ayant la faculté et la perspicacité nécessaire pour s'adapter à des interlocuteurs différents avec des objectifs différents.

En matière de gestion des ressources humaines : développer les compétences et la motivation du personnel en utilisant les outils adaptés : formation bien ciblée, évaluation des performances, orientation professionnelle, détection de potentiels...

En vue d'une meilleure maîtrise des facteurs organisationnels : identifier les choix organisationnels qui permettent de concilier les objectifs économiques, les caractéristiques des ressources humaines et la dynamique d'évolution dans laquelle on veut s'inscrire. (un nouveau type de relations avec la clientèle et le développement des compétences des salariés).

- Une évolution des «savoir-être» ou attitudes et comportements

Dans le sens d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, d'une capacité d'écoute et de dialogue à l'intérieur et du renforcement d'un esprit de coopération au sein du réseau.

CONCLUSION

LES monographies d'emploi présentées ici relèvent plutôt d'une approche inter-entreprises que d'une approche intra-entreprise même si les Caisses régionales du Crédit agricole témoignent d'une identité commune forte. Il n'en demeure pas moins que les différentes Caisses ne sont pas parvenues aux mêmes stades d'évolution technologique et organisationnelle. Certaines ont déjà franchi des étapes dans le cadre de la stratégie globale de regroupement - soit par fusion, soit par regroupement de moyens - certaines sont en cours de rapprochement. D'autres, enfin, n'ont pas encore entamé de processus dans ce sens.

C'est pourquoi, les analyses que nous avons menées nous ont obligés à faire abstraction des différences d'organisation qui ont un impact direct sur le contenu des emplois. Ainsi, pour chaque emploi décrit, certaines Caisses se positionnent plus près de l'emploi actuel et d'autres plus près de l'emploi futur (c'est le cas notamment des conseillers de clientèle particuliers).

Les lignes d'évolution apparaissent clairement pour les deux emplois du réseau : conseiller de clientèle particuliers et responsable d'agence. En revanche pour l'analyste de développement, la prospective est déjà plus incertaine. Quant au devenir des emplois de *back office*, il est encore largement dans une zone de flou qui demande une réflexion approfondie tant sur l'organisation souhaitée que sur les capacités d'évolution de la population concernée.

Il est donc nécessaire maintenant que chaque Caisse se réapproprie la démarche pour son propre compte en vérifiant l'adéquation de ces descriptifs avec le contenu réel de ses emplois ou en identifiant au contraire ses spécificités. C'est à cette seule condition que chaque Caisse pourra définir des objectifs de formation appropriés à ses réalités professionnelles dans le cadre d'une gestion prévisionnelle.

En parallèle, il conviendra, pour chaque Caisse, d'analyser ses ressources afin de gérer la formation des salariés en place, la mobilité professionnelle souhaitable et les actions de reconversion nécessaires.

La formation est certes le moyen privilégié pour qualifier les salariés et développer leur professionnalisme, mais ce n'est pas le seul. Certaines formes d'organisation du travail contribuent, plus que d'autres, à l'élargissement du champ de compétences à tous les niveaux. Les structures hiérarchiques raccourcies et la contribution formative de l'encadrement favorisent le développement de l'autonomie et de la responsabilité.

La préparation et la construction des compétences futures exigent donc une vigilance permanente sur la cohérence entre les objectifs, les moyens et le contexte propres à les atteindre. La difficulté essentielle réside dans la gestion des phases de transition entre deux modes de fonctionnement et les structures d'emploi correspondantes, au cours desquelles il faut faire évoluer en parallèle les ressources et le contenu des emplois dans un contexte de contraintes et d'enjeux renforcés.

SHE

QUATRIÈME PARTIE

**BILAN DES
QUALIFICATIONS**

*Hélène KORGANOFF
avec la collaboration de Jean-Philippe LHOTELLIER
et Jacques-Daniel GILLOT
ainsi que de Sandra MICHEL, Brigitte ROQUES
et Clairelise PATTE-GAY*

INTRODUCTION

1. DÉMARCHE

1.1. Contexte

Le bilan des qualifications, c'est-à-dire des ressources humaines existantes au Crédit agricole a été réalisé à partir de l'analyse de données objectives et subjectives recueillies auprès des personnes elles-mêmes.

L'étude porte sur vingt groupes d'emplois qui représentent l'ensemble des populations du Crédit agricole à l'exclusion de la population des cadres de direction. Les regroupements ont été faits par famille d'appartenance et par niveau. Chaque population a fait l'objet d'une analyse particulière et comparative.

La démarche retenue est rigoureuse par la méthodologie d'échantillonnage et les outils d'analyse utilisés, dynamique par la synergie des éléments qui composent le bilan et la notion de prospective qu'il permet, éthique et participative car aucune donnée n'a été recueillie à l'insu des collaborateurs qui ont accepté de prêter leur concours à cette étude, tout en garantissant à chacun des conditions de strict anonymat.

1.2. Définition de la qualification

La qualification professionnelle est définie comme le produit complexe :

- de caractéristiques objectives telles que la biographie, les niveaux et types de formation acquis, les connaissances et compétences techniques, les compétences relationnelles, intellectuelles et les attitudes ;

- de caractéristiques subjectives telles que le vécu professionnel, les intérêts et les valeurs, les représentations qu'ont les individus de leur emploi et de leurs évolutions, leurs attentes et stratégies, leurs désirs et motivations.

1.3. Méthodologie

Cette définition conduit à une méthodologie mettant en jeu trois sources d'information et d'analyse :

- l'auto-évaluation par les collaborateurs, des données biographiques, de leur niveau de connaissances ou compétences techniques, de leur besoin et de leur degré de motivation à la formation technique, de leur attitude vis-à-vis de la mobilité géographique ou fonctionnelle, de leurs intérêts au travail ;
- l'évaluation objective de facteurs de personnalité et d'aptitudes intellectuelles par la mesure des réponses à des questionnaires et tests et de leur comparaison à des normes de références ;
- l'auto-diagnostic par l'analyse du discours même des collaborateurs, des représentations de leur identité et de leurs attentes.

2. LES OUTILS

2.1. Questionnaire d'auto-évaluation

■ Il recense les données biographiques telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté dans la vie active, l'ancienneté au sein du Crédit agricole, l'ancienneté dans la Caisse régionale, l'ancienneté dans le poste actuel et la formation initiale ou acquise, générale, technique ou professionnelle.

■ Il permet de mesurer les besoins de formation. Ils sont calculés comme l'écart entre l'auto-estimation par l'intéressé de sa connaissance ou compétence technique et le niveau qui lui semble requis pour cette compétence aujourd'hui ou demain. Cet écart est appelé besoin de formation quand il est supérieur à un. Ce besoin est donc théorique et n'a pas été directement exprimé comme tel.

■ Il compare ces besoins aux désirs de formation, qui sont calculés comme un degré de motivation à se développer dans une connaissance ou compétence technique.

Les besoins et désirs de formation ont été calculés sur vingt-cinq connaissances/ compétences représentatives de tous les savoirs ou savoir-faire techniques mis en oeuvre dans la banque.

◆ Exemple des échelles de réponses pour une connaissance/compétence :

1. «Le fonctionnement de la Caisse régionale (structure, circuits de décisions et circuits financiers, domaines d'intervention).»

• Importance dans mon emploi :

0. La connaissance de ce fonctionnement n'a aucune importance dans mon poste actuel.
1. Il est parfois utile d'en avoir des notions.
2. Il est assez fréquemment utile d'en connaître les grandes lignes.
3. Il est souvent important d'en avoir une bonne connaissance.
4. Il est indispensable d'en avoir des connaissances approfondies et étendues.

• Connaissance actuelle :

0. Ma connaissance actuelle de ce fonctionnement est inexistante.
1. J'en ai quelques connaissances superficielles
2. J'en connais les grandes lignes.
3. Ma connaissance en est correcte et assez complète.
4. J'en ai une connaissance approfondie et étendue.

• Motivation de développement :

0. Je n'ai aucun désir de connaissance dans ce domaine.
1. Je suis ouvert à quelques informations sur le sujet.
2. J'accepterais volontiers d'acquérir ces connaissances.
3. Je suis prêt à me former.
4. Je suis prêt à un effort personnel important pour acquérir ces connaissances.

• Opinion sur l'évolution de ces connaissances

0. Je n'ai pas d'opinion sur l'utilité future de ces connaissances.
1. Ces connaissances seront moins demandées qu'aujourd'hui.
2. Ces connaissances auront demain la même importance qu'aujourd'hui.
3. Ces connaissances seront de plus en plus demandées.
4. Ces connaissances seront de plus en plus indispensables.

♦ Liste des vingt-cinq connaissances/compétences techniques proposées :

1. «Le fonctionnement de la Caisse régionale (structure, circuits de décisions et circuits financiers, domaines d'intervention).»
2. «Le fonctionnement du groupe CAM (structure, circuits de décisions et circuits financiers, domaines d'intervention).»
3. «L'environnement général (commerce, contexte international, économie locale, système bancaire).»
4. «Opérations bancaires courantes (gestion des instruments de paiement).»
5. «Prêts aux particuliers.»
6. «Prêts aux professionnels et/ou entreprises et/ou exploitations agricoles.»
7. «Produits de collectes simples et/ou complexes (autres que liés à la banque).»
8. «Opérations liées à la banque (technique bancaire, SICAV, FCP...).»
9. «Opérations internationales (transfert, rapatriement, moyens de paiement et/ou de financement du commerce international).»
10. «Connaissances et/ou compétences juridiques.»
11. «Connaissances et/ou compétences fiscales.»
12. «Évolution du marché des clients (segmentation, comportement et besoin des clients).»
13. «Les techniques de vente.»
14. «Réception, gestion et transmission des informations.»
15. «Expression écrite : contenu, structuration, formulation.»
16. «Expression orale : contenu, structuration, formulation.»
17. «Langues(s) étrangères(s).»

18. «Techniques d'organisation, de planification, de gestion dans le cadre de son travail.»
19. «Techniques de management : détermination des objectifs, organisation et animation de l'unité, évaluation des performances.»
20. «Outils informatiques de base : télétraitement, traitement de texte, tableur.»
21. «Outils informatiques dédiés à une application spécifique : logiciels de SCORING, PATRILOG ou autres systèmes experts.»
22. Outils informatiques de développement, d'application : MERISE, DBASE III, autres langages.»
23. «Connaissances de base de la comptabilité (lecture et interprétation des documents comptables).»
24. «Analyse financière.»
25. «Audit et contrôle de gestion.»

¶ Il recueille les attitudes des collaborateurs vis-à-vis de la mobilité :

- Géographique : non, je ne l'envisage pas ; oui, dans la CR ; oui, dans le groupe des CR ; oui, dans le groupe central ; oui, dans un autre organisme du Crédit agricole ; oui, dans un de nos établissements à l'étranger.
- Fonctionnelle : non, je ne l'envisage pas ; oui, dans ma famille actuelle ; oui, dans la (ou les familles(s) suivante(s) : commerciale, bancaire, administrative, informatique et moyens généraux.

¶ Il appréhende les intérêts liés au travail dans le domaine de la tâche, de l'organisation, des relations, du socio-économique et de l'institutionnel.

Chaque personne a été amenée à choisir parmi les vingt propositions, cinq aspects liés au travail qui sont les plus importants et cinq aspects qui sont les moins importants :

Intérêt pour le travail ; utilisation des capacités personnelles ; autonomie dans le travail ; absence de contrôle «tatillon» ; possibilité de communications directes ; ambiance ; bonnes relations inter-personnelles ; possibilité de contacts avec l'extérieur ; hiérarchie attentive ; non-dépassement du temps de travail ; clarté dans l'organisation ; clarté dans les responsabilités ; confort du cadre de travail ; sécurité de l'emploi ; évolution possible de carrière ; rémunérations sensibles aux performances ; salaires comparativement satisfaisants ; avantages sociaux ; entreprise valorisante et attachante ; possibilité de formation professionnelle continue.

¶ 1 634 personnes ont répondu à ce questionnaire sur les vingt groupes d'emploi.

2.2. Questionnaires objectifs

¶ Le questionnaire de personnalité P.P.E. CM5.2.

Il établit un profil de personnalité dans l'entreprise, c'est-à-dire sur des comportements professionnels et non privés, sur trente et une dimensions qui portent sur le mode relationnel, le mode de pensée et les énergies et motivations. Il comporte également dix-neuf dimensions de profil d'équipe qui s'intéressent au mode de travail en groupe, aux styles de *management* et de collaboration. Ce questionnaire a été administré sur les vingt groupes d'emploi (1 634 personnes). Les normes de référence utilisées ont été établies dans les secteurs bancaires et financiers.

- Mode de relations : persuader ; diriger/commander ; être indépendant ; être extraverti ; être sociable ; avoir de l'aisance sociale ; être modeste ; être démocrate ; s'intéresser à autrui.
- Mode de pensée : être pratique/concret ; être rationnel ; avoir le sens artistique ; avoir le sens psychologique ; être traditionaliste ; rechercher la nouveauté ; être abstrait ; innover ; prévoir ; être soucieux des détails ; être consciencieux.
- Sentiments-émotions : être décontracté ; être inquiet ; être insensible ; être maître de soi ; être optimiste ; être critique ; être actif ; avoir l'esprit de compétition ; avoir l'esprit de réalisation ; avoir l'esprit de décision.
- Biais social.

! La batterie d'aptitudes intellectuelles BR-520

Cette batterie se compose du test d'aptitude verbale RV-520 et du test d'aptitude numérique RN-520. Elle a pour objet de mesurer la performance d'un individu ou d'un groupe comparativement à une population de référence, dans les registres verbaux et numériques. Cette batterie a été administrée sur les vingt groupes d'emploi (1 634 personnes). Elle a été validée sur différents groupes de professionnels dans les secteurs bancaires et financiers.

Les résultats à ces questionnaires objectifs ont été combinés entre eux et avec les échelles d'intérêts, permettant l'établissement d'un profil des compétences relationnelles, intellectuelles et attitudes, sur les onze dimensions suivantes :

- Compétences relationnelles : capacités de communication ; Capacités d'influence et de négociation ; capacités managériales ; capacités à travailler en équipe.
- Compétences intellectuelles : analyse et raisonnement ; abstraction ; conceptualisation et innovation ; rapport au changement et à l'imprévu ; capacités d'organisation.
- Attitudes : autonomie ; implication dans la réalisation des objectifs ; esprit de développement personnel.

2.3. Auto-diagnostics

! Questionnaire

- Dans un premier temps, il permet à ceux qui le remplissent de réaliser eux-mêmes l'inventaire ou l'évaluation :
 - de leurs représentations existantes sur les compétences actuelles nécessaires pour tenir leurs emplois ;
 - de leurs représentations sur les évolutions prévisibles de ces emplois et de leurs rapports à la formation ;
 - de leurs stratégies individuelles compte tenu de ce qu'ils perçoivent du présent et du futur.

Cette première partie pose un certain nombre de questions ouvertes ou semi-ouvertes, avec parfois pour faciliter le travail, des tableaux ou des grilles qu'il faut compléter.

◆ Exemple de questions :

1a. A quoi sert votre emploi ?

2a. Quels sont les principaux problèmes que vous devez résoudre dans votre emploi ? Citez en entre sept et dix.

3a. Quelles sont les principales qualités personnelles indispensables pour réussir dans votre emploi ?

4a. Combien de temps faut-il à un débutant pour être efficace dans votre emploi ?

5a. Pensez-vous que votre emploi va se modifier dans les trois ans à venir ? Si vous pensez qu'il y aura des changements, de quels changements s'agit-il ?

- La seconde partie comprend des questions facilitant l'analyse des réponses données dans la première partie. Elle permet aux salariés de faire l'analyse de leur propre inventaire et d'interpréter ainsi leurs réponses.

◆ Exemple de questions :

1b. Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique aurait répondu la même chose que vous à la question n° 1a concernant votre emploi ? Si non pourquoi ?

2b. Choisissez les cinq problèmes dans lesquels vous vous sentez le plus à l'aise professionnellement. Ont-ils des points communs ? Lesquels ? (par exemple : traitent-ils du même sujet ? Nécessitent-ils le même type de relation dans votre entourage professionnel ? Nécessitent-ils le même type de démarche intellectuelle ?

3b. Pouvez-vous faire le portrait robot du candidat idéal mais débutant que vous recruteriez pour vous remplacer ?

4b. Comment feriez-vous pour rendre opérationnel le plus vite possible un nouvel embauché débutant ? Que proposeriez-vous comme activités, formation, comme expériences, etc. ?

5b. Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique aurait la même réponse que celle que vous avez donnée en 5a ? Si non, pourquoi ?

- 140 personnes ont répondu à ce questionnaire sur chacun des cinq groupes étudiés pour leur importance numérique et/ou stratégique : management bancaire, techniciens commerciaux, techniciens non-commerciaux, agents commerciaux qualifiés et très qualifiés, agents administratifs très qualifiés. Comme les autres outils utilisés pour le bilan des qualifications, l'auto-diagnostic est un questionnaire anonyme.

I Entretiens

Il s'agit d'entretiens semi-directifs (trente) ayant pour but de relever les thèmes permanents et fortement exprimés qui peuvent être une source de réflexion pour la mise en place d'un plan de formation.

Des entretiens de groupe (trente) ont permis de valider et d'enrichir les conclusions sur chaque population.

Ces deux types d'entretiens (soixante entretiens) ont été réalisés sur les cinq populations retenues pour leur importance numérique ou stratégique.

3. L'ÉCHANTILLONNAGE

3.1. Construction théorique

I La méthode des quotas

Elle consiste à analyser l'ensemble des composantes de la population parente et de constituer dans l'échantillon les mêmes répartitions et compositions. Exemple : catégorie socio-professionnelle, âge, sexe, lieu d'habitation... Cette méthode nécessite une connaissance précise de tous les paramètres. Elle est souvent utilisée pour les sondages d'opinions.

I La méthode du tirage aléatoire

Cette méthode repose sur la définition suivante : «si un échantillon utilisé pour étudier une population en a été extrait (en nombre suffisant) par tirage au sort, on dit par définition qu'il est représentatif de cette population». Elle consiste à associer à chaque membre de la population un numéro qui est ensuite tiré (ou non) à partir de la lecture d'une table au hasard. Elle est plus souvent utilisée lorsque l'on ne connaît pas très précisément la composition de la population parente, ou quand la gestion de l'ensemble des paramètres par la méthode des quotas est trop contraignante.

I La méthode mixte

Elle repose à la fois sur la méthode des quotas et sur la méthode du tirage au sort :

- la méthode des quotas suppose une connaissance statistique très fine des populations, ce que les données de base ne peuvent pas toujours fournir ;
- la méthode du tirage au sort suppose un nombre minimum de désistements ce qui n'est pas toujours compatible avec un appel au volontariat.

La méthode mixte consiste alors à réaliser sur une variable discriminante la technique des quotas, et à l'intérieur des subdivisions obtenues, à effectuer un tirage aléatoire.

3.2. Construction pratique

I Choix de variable discriminante

L'échantillon doit être représentatif de l'ensemble des salariés du Crédit agricole. L'ancienneté a été choisie comme variable fine et discriminante, car étant en corrélation avec de nombreux autres facteurs pertinents professionnellement ; elle permet de balayer, de discriminer les sous-groupes ; donc de reconstituer la population d'origine. Elle a permis de subdiviser chaque sous-groupe de la population considérée en sept tranches d'ancienneté.

I Autres données de base

Au-delà des facteurs biographiques humains, il convenait de tenir compte d'autres facteurs tels que la taille de la Caisse régionale (ou du SCT), son environnement économique, sa situation géographique.

Ainsi, parmi les Caisses régionales ou SCT volontaires pour cette étude, nous avons sélectionné par quotas, les Caisses de taille un, deux ou trois correspondant à des entités grandes, moyennes ou petites. Pour représenter le Crédit agricole, dix-sept Caisses régionales et un SCT ont ainsi été retenus, se répartissant sur l'ensemble du territoire français métropolitain.

Nous avons aussi pris en compte les zones économiques des Caisses régionales à clientèle plutôt agricole ou plutôt industrielle.

■ Constitution des échantillons des groupes d'emploi

Elle est effectuée à partir de l'analyse de la population du Crédit agricole regroupée sur les vingt groupes d'emploi et de sa répartition dans les Caisses régionales et les SCT.

Le nombre de personnes à sélectionner par groupe d'emploi est fonction de la taille de la Caisse régionale concernée, et des effectifs du groupe d'emploi au niveau national :

- **Quantitativement** : le choix des différents outils de recueil d'informations nécessaires au bilan des qualifications implique un nombre minimum de cinquante personnes par groupe d'emploi. Les caractéristiques nationales de chaque population impliquent de lier la taille de l'échantillon à la taille de la population parente. Ainsi, les tailles d'échantillons varient de 50 à 205 personnes, pour des populations parentes situées entre 920 et 14 128 personnes.

- **Qualitativement** : les personnes nécessaires dans chaque tranche d'âge ont été déterminées à partir d'une analyse de la répartition des modes dans les différentes tranches d'âge et du nombre total de personnes participantes dans la Caisse régionale ou le SCT considérés. A l'intérieur de chaque tranche d'âge, un tirage au sort a été effectué à partir d'une méthodologie stricte communiquée aux Caisses régionales et au SCT et basée sur des tables de nombres au hasard.

3.3. Les biais possibles

■ La formation : diplôme ou niveau

Les données qui concernent la formation, sont probablement légèrement surévaluées. En effet, il est habituel qu'en répondant à un questionnaire d'auto-évaluation, on surestime son propre niveau de formation. L'aspect déclaratif des réponses nous conduit à parler de niveau de formation et non de diplôme.

■ Le siège par rapport au réseau

Il est probable que nous avons vu un peu plus de personnes venant des sièges que du réseau.

En effet, des personnes tirées au sort dans le réseau ont pu se désister et être remplacées pour des raisons pratiques, plus souvent par d'autres qui étaient au siège.

3.4. Portée et limites des biais

Compte tenu de la technique mixte d'échantillonnage utilisée, c'est-à-dire un tirage au sort dans un découpage de quotas, ces biais n'influent pas sur la représentativité statistique des échantillons ni sur l'analyse des données en découlant.

4. LES OUTILS STATISTIQUES

4.1. Moyenne et écart-type

Dans de nombreux cas, on est amené à étudier la moyenne observée d'une variable (moyenne arithmétique).

Cette analyse est complétée par l'écart-type qui indique l'amplitude moyenne des écarts par rapport à la moyenne (méthode des moindres carrés). L'écart-type permet de caractériser la variable en terme de distribution de valeurs et d'effectifs.

4.2. Principaux tests statistiques

I Le coefficient de corrélation de «Pearson»

La corrélation est l'étude des relations entre variables. Elle permet de définir la qualité et le type de relation que peuvent avoir deux variables entre elles. Par exemple de déterminer s'il existe un rapport, un lien entre une variable de personnalité et une variable biographique.

Les corrélations peuvent varier sur une échelle de + 1 à - 1. Elles possèdent ainsi à la fois une grandeur et un signe (plus ou moins). Une corrélation positive signifie que des scores élevés sur une variable tendent à être associés à des scores importants sur une autre variable (variation de même sens). Une corrélation négative implique que des valeurs élevées sur une des variables tendent à être associées à des valeurs faibles sur une autre (variation de sens contraire). Il ne faut pas oublier qu'une corrélation zéro est également possible, ce qui implique une tendance nulle et aucun rapport entre les deux variables.

I Le T de «student»

Lorsque l'on étudie les moyennes de deux variables, il peut être intéressant de les comparer, de savoir si ces moyennes sont différentes entre elles. Cela permet de déterminer si une moyenne observée est plus forte, plus faible qu'une autre, ou si les deux moyennes sont identiques en comparaison. Par exemple, de déterminer si l'écart observé entre les hommes et les femmes sur une même variable est significatif, c'est-à-dire non lié au hasard.

5. PLAN DES RÉSULTATS

5.1. Présentation des résultats pour chacun des vingt groupes

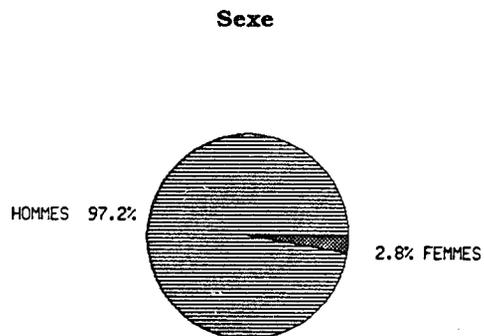
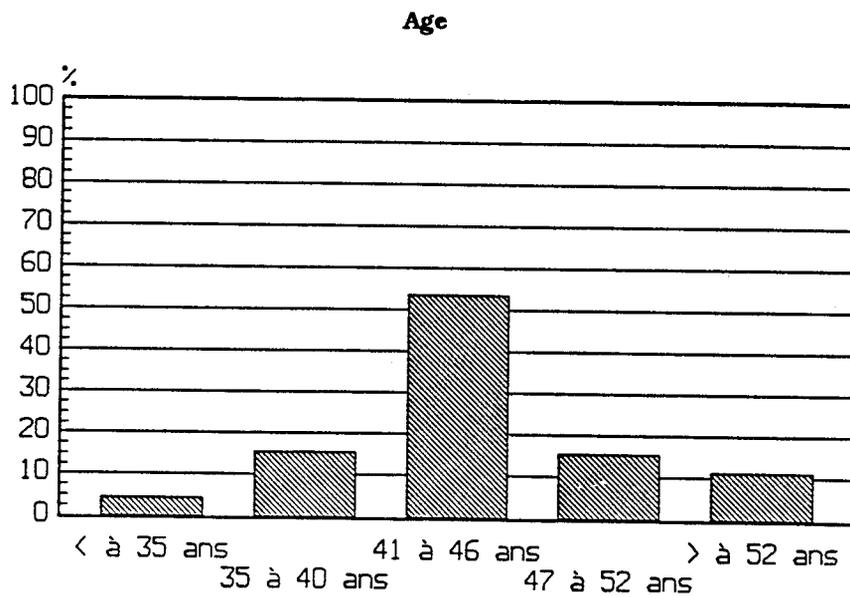
1. Age et formation (niveau et type)
2. Mobilité (géographique et fonctionnelle)
3. Compétences techniques : besoins et désirs de formation
4. Compétences relationnelles, intellectuelles et attitudes
5. Les représentations : identité et attentes. Pour les groupes *management* bancaire, techniciens commerciaux, techniciens non-commerciaux, agents commerciaux qualifiés et très qualifiés, agents administratifs très qualifiés.

5.2. Tableaux comparatifs des différents groupes

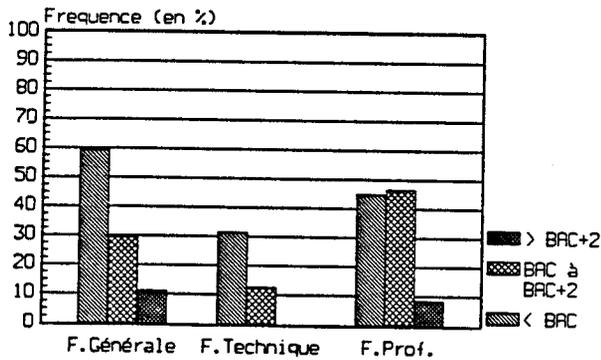
1. Besoins et désirs de formation technique
2. Connaissances et compétences techniques

CHAPITRE I

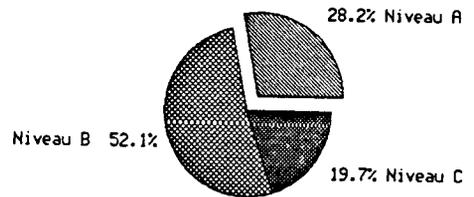
CHEFS D'AGENCE



Types de formations

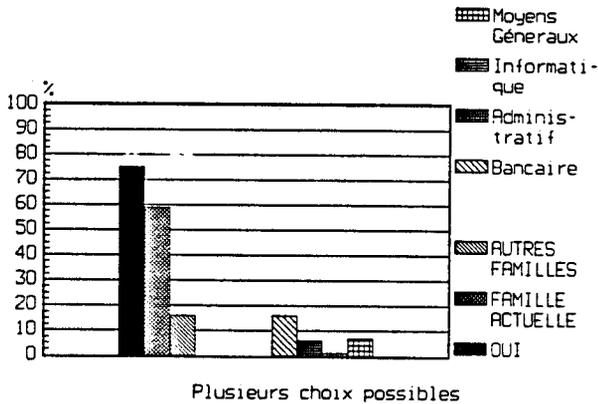


Niveaux de formation

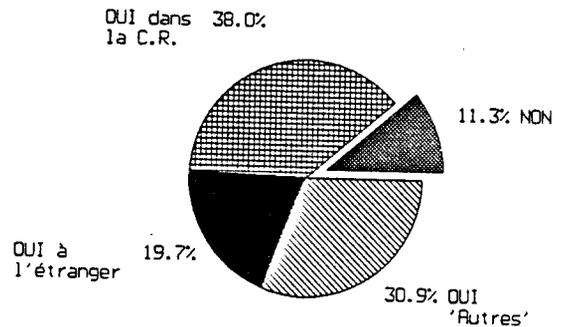


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.
 Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.
 Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études supérieures bancaires

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

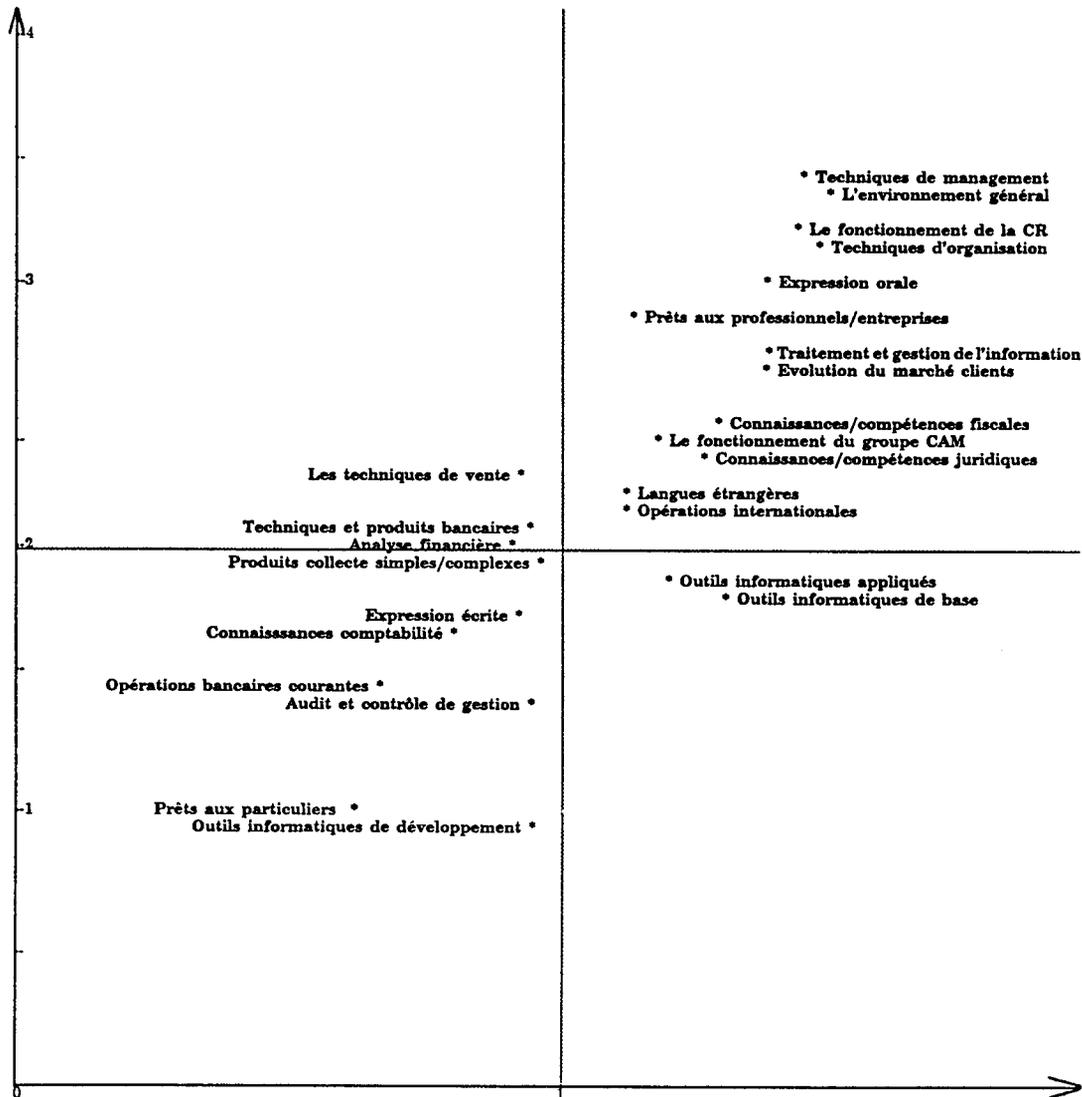


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



Compétences techniques
Besoins et désirs de formation

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute				██████████	██████████
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique					██████████
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	██████████
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange				██████████	██████████
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████	██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████	██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████	██████████	
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision				██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████	██████████	
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement				██████████	██████████
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi				██████████	

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen de ce groupe est de quarante-trois ans avec une ancienneté moyenne au Crédit agricole de vingt ans dont six ans dans le poste.

Les chefs d'agence ont un bon niveau de formation, comparativement à la population générale du Crédit agricole et parmi les groupes d'emploi de la famille commerciale.

Ce niveau général de formation est atteint grâce à la formation professionnelle acquise, car les niveaux initiaux sont peu élevés chez les plus anciens. 21 % seulement de l'effectif a un Bac général et 20 % un diplôme de formation générale supérieur à Bac + 2.

Tous les chefs d'agence ont un diplôme professionnel : le plus représenté est le CETCA 2 obtenu par 34 % de l'effectif ; 8,5 % ont l'ITB. Les niveaux de formation générale et technique sont plus élevés chez les plus jeunes ; les diplômes professionnels sont, eux, répartis sur les tranches d'âges moyennes et supérieures.

2. MOBILITÉ

Les chefs d'agence sont extrêmement ouverts à une mobilité géographique. Seuls 11 % d'entre eux n'en envisagent aucune ; 50 % accepteraient de quitter la Caisse régionale, 20 % envisageraient même d'aller à l'étranger. C'est le groupe le plus «mobile» de tous les groupes étudiés.

Cette mobilité géographique importante s'accompagne d'une stabilité dans la famille commerciale très forte, car si 75 % des chefs d'agence sont prêts à une mobilité fonctionnelle dans leur famille, seuls 16 % envisagent ou sont prêts à aller dans une autre famille ; et choisissent alors la famille bancaire.

Les plus jeunes en âge et en ancienneté envisagent le plus facilement une mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont nombreux et importants pour ce groupe, ils concernent dix-sept des vingt-cinq compétences proposées. Ceci témoigne d'une forte sensibilité aux évolutions des exigences de demain. Peu de thèmes sont considérés comme peu importants ou complètement maîtrisés. Les chefs d'agence ont une forte exigence sur leur niveau de compétence technique.

Ceux qui ont les plus nombreux besoins de formation sont les collaborateurs les plus anciens, qui envisagent le moins une mobilité géographique, qui ont le plus de difficultés à aborder le changement. Ces besoins sont également plus marqués chez ceux qui ont de moindres

compétences relationnelles (aisance dans les communications, capacités *managériales*), et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une plus forte maîtrise technique.

Les désirs de formation sont très importants dans ce groupe et concernent la presque totalité des compétences qui ont été reconnues comme nécessaires. Les chefs d'agence et l'encadrement commercial sont les deux groupes qui témoignent du plus grand besoin de formation et de la plus forte motivation.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les compétences relationnelles, intellectuelles et les motivations des chefs d'agence sont fortement développées. Les différences individuelles sont moins importantes que dans d'autres groupes, et moins liées de façon significative à l'âge, à l'ancienneté et au niveau de formation.

A l'aise dans les communications d'une façon générale, ouverts au dialogue, les chefs d'agence se montrent affirmés dans leurs relations, persuasifs et avec d'importantes capacités d'influence et de négociation.

Leurs qualités *managériales* sont développées, ils animent et organisent le travail des équipes avec de fortes capacités coopératives, le sens de l'équipe et des hommes.

Sur le plan intellectuel, leurs qualités d'analyse et de raisonnement logique sont fortes. Ils sont rationnels et objectifs. Leur approche des problèmes est concrète et pragmatique ; les plus jeunes prennent plus de recul et ont un esprit de synthèse plus marqué. Les plus anciens sont plus traditionalistes dans leurs points de vue, méthodes et comportements mais ont par ailleurs des qualités d'organisation et de rigueur qui les rendent particulièrement fiables.

Assez autonomes et indépendants, ayant besoin d'initiative et de marge de manoeuvre, les chefs d'agence se plient toutefois avec souplesse aux décisions collectives et aux stratégies arrêtées.

Ils ont un très fort esprit de réalisation et sont ambitieux pour eux comme pour les projets dont ils ont la responsabilité. Leur implication est grande, ainsi que leur identification à l'entreprise, ils se situent de façon très « compétitrice » et très engagée dans le développement.

CHAPITRE II

MANAGEMENT BANCAIRE

Emplois-repères :

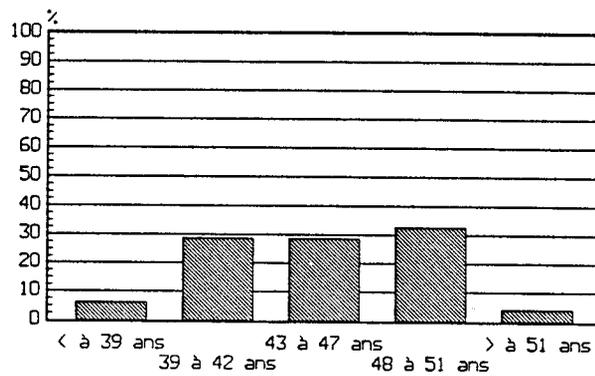
Responsable gestion bancaire

Responsable crédit

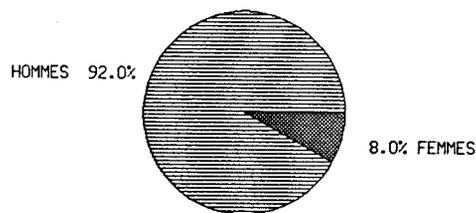
Responsable gestion financière

Responsable *management* famille bancaire

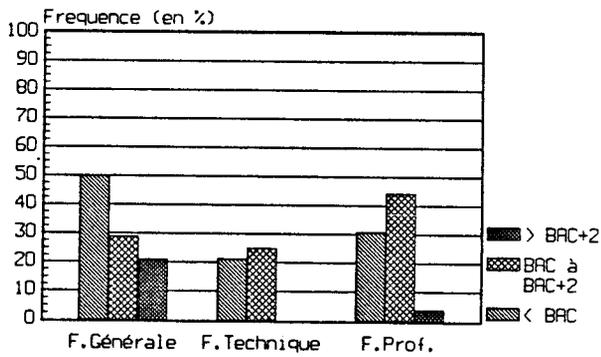
Age



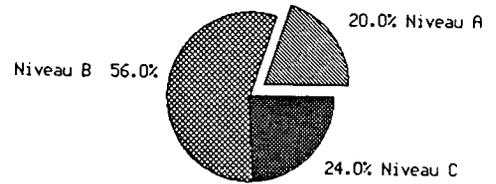
Sexe



Types de formations

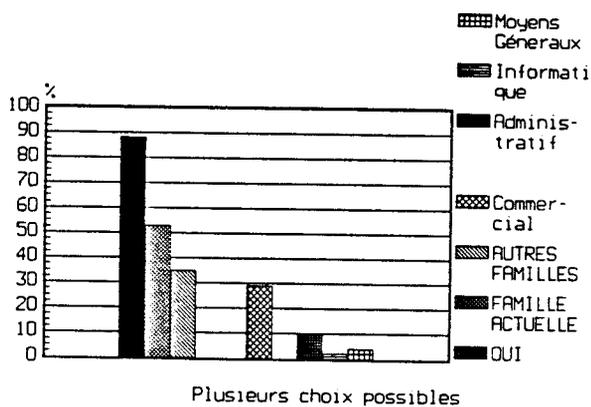


Niveaux de formation

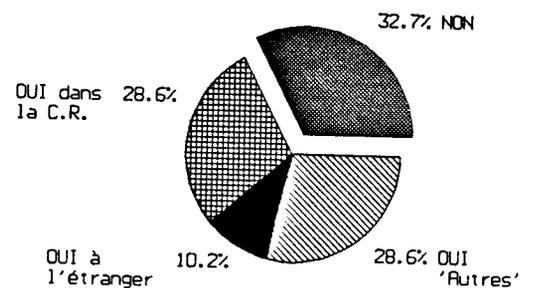


- Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.
- Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.
- Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études supérieures bancaires

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

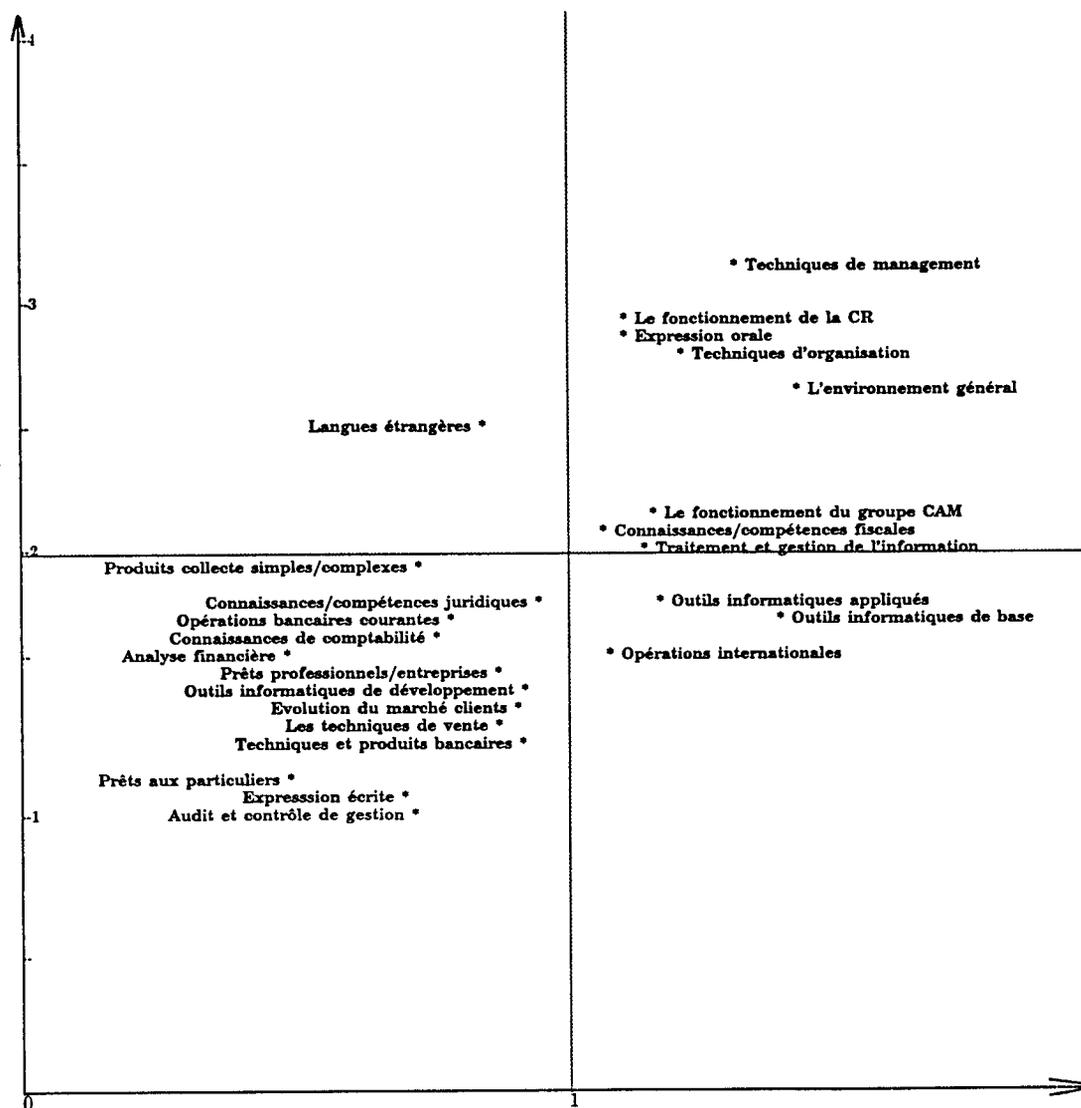


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████			
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination				██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance				██████████	
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement				██████████	
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. FORMATION INITIALE OU ACQUISE

L'âge moyen des *managers* bancaires est de quarante-quatre ans avec une ancienneté moyenne au Crédit agricole de vingt ans dont quatre ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est élevé par rapport à la population générale du Crédit agricole et aux autres *managers* ; seuls 20 % des collaborateurs ont un niveau inférieur au Bac ; et 24 % ont un niveau supérieur à Bac + 2. Les diplômes supérieurs de formation générale sont détenus par les tranches d'âges inférieures à quarante-sept ans. Ils sont 79 % à avoir une formation professionnelle bancaire, de niveau plus élevé dans les tranches d'âges inférieures. La formation technique concerne 46 % de l'effectif et plus particulièrement les tranches d'âges inférieures à quarante-deux ans.

2. MOBILITÉ

Les *managers* bancaires ont une attitude peu ouverte à la mobilité géographique. Parmi les groupes de la famille bancaire, c'est le groupe le moins «mobile». Seuls 38 % envisageraient de quitter la Caisse régionale dont 10 % pour aller à l'étranger. Le désir de mobilité géographique est plus marqué chez ceux qui ont plus de formation technique.

Cette stabilité est compensée par une forte mobilité fonctionnelle ; en dehors des évolutions souhaitées à l'intérieur de la famille bancaire, 35 % envisageraient d'aller dans une autre famille et 29 % choisissent alors la famille commerciale.

Ce sont les plus jeunes, de moins de quarante-deux ans et mieux formés, qui ont une attitude plus ouverte à des changements fonctionnels importants.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation sont modérés dans ce groupe. Les connaissances et compétences de base sont considérées comme maîtrisées, sauf la fiscalité, et les besoins se situent essentiellement dans la sphère *managériale*. Ils concernent les techniques de *management*, les connaissances relatives au fonctionnement de la Caisse régionale et à l'environnement général. Ils sont plus importants, chez les collaborateurs les moins formés, ou moins anciens dans le poste, qui ont de moindres compétences relationnelles.

Les désirs de formation sont homogènes aux besoins ; seule la maîtrise des outils informatiques est considérée comme nécessaire mais est faiblement attractive.

Ces désirs sont plus marqués chez les plus jeunes qui sont désireux de mobilité géographique ou fonctionnelle.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les *managers* bancaires se caractérisent par leurs très fortes compétences intellectuelles et en particulier leurs qualités d'analyse et de synthèse. Rationnels, objectifs, avec un esprit critique développé, ils apparaissent comme des «intellectuels» tournés vers les idées, les concepts. Ce sont des hommes d'étude et de réflexion. Assez traditionalistes dans leurs points de vue et méthodes, ils n'abordent pas facilement la nouveauté ou le changement, et ont peu le goût du risque. Leur pensée est prévoyante, planificatrice et bien organisée vers l'activité.

Par comparaison, leurs compétences relationnelles, et en particulier celles des plus anciens, apparaissent moins développées. Modérément sociables et ouverts à autrui, ils maîtrisent moins bien les situations de communication et peuvent manquer de souplesse et d'écoute dans l'échange et la négociation.

Leurs capacités *managériales* sont plus faites de qualités de direction et d'organisation des hommes que tournées vers l'animation. Très indépendants, ils sont d'une façon générale moins orientés vers le travail en équipe et modérément coopératifs.

Très autonomes, ils ont besoin d'une liberté de manoeuvre importante, ils veulent pouvoir prendre des initiatives et être associés aux décisions.

Leur implication est forte dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les plus jeunes sont ambitieux pour eux-mêmes, comme pour les actions dont ils ont la responsabilité, ils souhaitent progresser et se développer. Les plus anciens se projettent moins dans un développement personnel.

5. LES REPRÉSENTATIONS : IDENTITÉ ET ATTENTES

5.1. L'identité professionnelle

Les responsables de *management* bancaire se présentent eux-mêmes comme des spécialistes qui ont pour fonction essentielle de «mesurer les risques».

La tendance à la spécialisation, souvent vécue comme regrettable, semble inéluctable puisque dans presque tous les cas il est dit qu'elle va se renforcer.

Les responsables de *management* bancaire interrogés accordent une grande importance aux compétences techniques : elles sont prioritaires dans leurs fonctions et c'est d'ailleurs ce qu'ils préfèrent faire pour la plupart d'entre eux.

Or, curieusement, ils disent aussi que ce qu'ils font le mieux c'est aider/écouter.

On constate donc une différence importante entre ce qui :

- est perçu comme le plus important ;
- ce qu'ils disent faire le mieux ;
- ce qu'ils disent préférer faire.

La fonction «humaine» et relationnelle est valorisée mais elle semble être à part et ne pas avoir tout à fait le même statut que les fonctions techniques. Être *manager* semble être corrélé au fait d'être tourné vers les autres et d'aimer la relation en général. Quand on approfondit, on se rend compte alors que «les autres» ne sont pas nécessairement l'équipe que l'on *manage* mais tout autant les clients, l'environnement interne et externe de la banque. Aider/écouter a été compris comme la capacité à avoir de bonnes relations en général et non comme une composante de la fonction *management*. Il n'en reste pas moins que le «vrai» travail, lui, se joue sur les compétences techniques.

En ce qui concerne le profil idéal du *manager*, il se joue toujours, pour les personnes interrogées sur des qualités de personnalité et non sur des diplômes ou une expérience. Divers traits apparaissent comme la notion de forte personnalité, de confiance en soi, de rigueur, de ténacité... Très peu parlent de qualités relationnelles. On constate encore une fois le flou qui entoure ces qualités relationnelles : citées régulièrement quand elle font partie d'une question à choix multiples, elles sont beaucoup moins citées dès qu'il s'agit de questions ouvertes.

On ne remarque pas de différence entre les qualités «personnelles, innées» et les qualités développées grâce à l'expérience. Elles sont de même nature : l'expérience du terrain est donc capable d'apporter à chacun la formation qui vient combler les manques personnels. On repère bien au travers de cette réponse, à la fois l'importance que les responsables de *management* bancaire accordent au terrain comme lieu de formation et le «moule» que représentent les Caisses, capables de donner à chacun les qualités qui lui manquent.

Par ailleurs, le fait que ces responsables de *management* bancaire se présentent tous comme des gens tournés vers l'écoute et l'aide, n'est pas corroboré par l'ensemble de l'enquête qui met fortement en relief le manque de communication et la qualité médiocre des relations hiérarchiques. C'est d'ailleurs aussi ce qu'exprime la population des responsables de *management* bancaire envers sa propre hiérarchie, comme nous le verrons plus loin.

En conclusion, une population qui exprime son identité plus au travers de sa compétence technique que de son rôle d'encadrement. Ceci est compensé par ce qui pourrait être un «goût ou un sens» naturel des relations.

5.2. Les attentes

C'est le fait de mieux utiliser ses compétences qui arrive largement en tête des motivations, ce qui est cohérent avec nos remarques concernant l'identité.

Il faut souligner que «diriger une équipe plus nombreuse» est très rarement choisi, ce qui là encore corrobore la faible importance accordée au *management* des hommes dans l'identité des personnes interrogées.

L'ambiance, le climat et en particulier les relations siège/réseau est un autre thème qui apparaît comme important. La Caisse est presque toujours assimilée à une «tour de contrôle», avec une tonalité de réglementation et d'organisation «tatillonne». L'autre image qui revient - mais moins souvent - est celle de la famille avec des connotations qui sont liées à la fois au groupe uni et soudé mais aussi au *paterfamilias* qui commande, juge et impose sa volonté (sanction et protection à la fois). Il nous semble important de comprendre que ces deux images accompagnent toute communication sur la formation et l'évolution du Crédit agricole : même non exprimées, elles sont comme une toile de fond qui rend plus ou moins crédibles les discours de type «tous ensemble, adultes et acteurs du changement...».

5.3. Représentation des évolutions et stratégies individuelles

La première remarque concerne l'évolution que l'on constate entre les motivations d'il y a dix ans et celles d'aujourd'hui : la sécurité apparaît très souvent dans les motivations actuelles, alors qu'elle était absente il y a dix ans. L'âge de la population explique sans doute en grande partie cette évolution. Mais d'une façon générale s'exprime une anxiété par rapport à l'avenir.

Enfin, en ce qui concerne l'évolution, elle est majoritairement vue comme une évolution :

- dans l'emploi ;
- par suite d'un choix personnel et non sous la contrainte de l'organisation ou de la hiérarchie.

Le fait que les responsables de *management* bancaire ne se voient pas quitter leur emploi peut paraître inquiétant compte-tenu des exigences de mobilité professionnelle qui risquent de se développer au Crédit agricole.

Le fait qu'ils considèrent que c'est à eux qu'appartient le choix de leur évolution vient accentuer le sentiment d'une absence de gestion des carrières. A partir du moment où cette gestion n'existe pas, alors effectivement il est «naturel» de penser évoluer dans son emploi à partir de sa propre décision. De plus, ceci est cohérent avec l'importance accordée aux relations et à la communication non pas dans le groupe de travail mais dans un environnement plus large : les clients, les autres services, les agences ou le siège suivant le cas... Les responsables de *management* bancaire ont parfaitement conscience du rôle que peut jouer un réseau relationnel dans une carrière.

CHAPITRE III

MANAGEMENT ADMINISTRATIF

Emplois-repères :

Responsable fonctionnement réseau

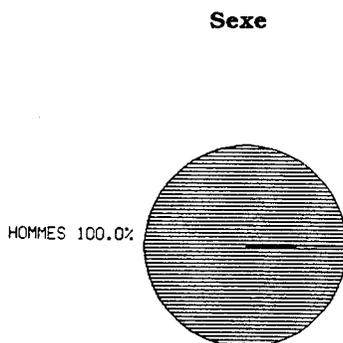
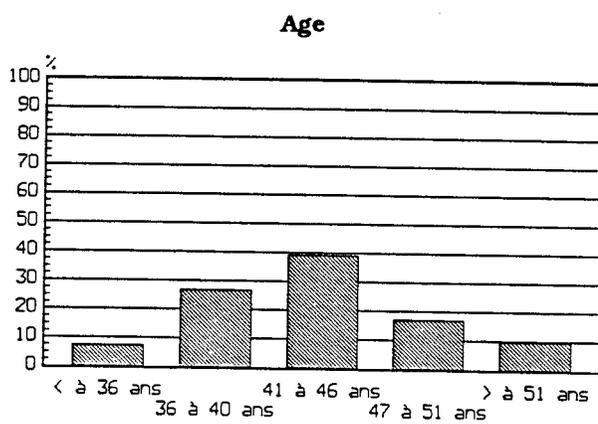
Responsable marketing

Responsable moyens généraux

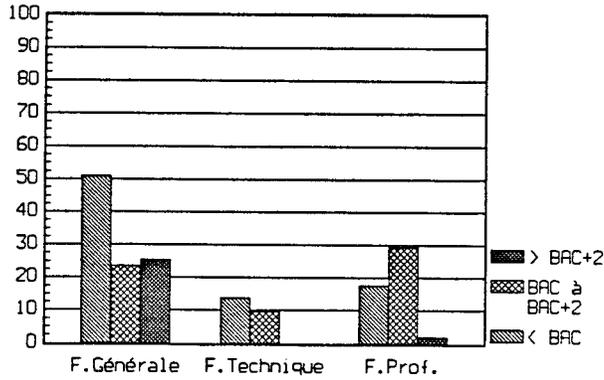
Responsable communication relations publiques

Responsable économie/droit/fiscalité/ressources humaines

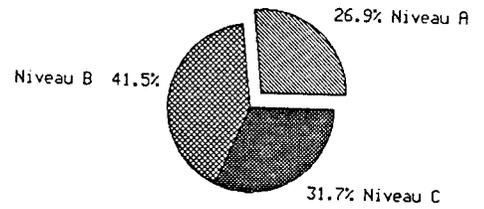
Animateur commercial



Types de formations

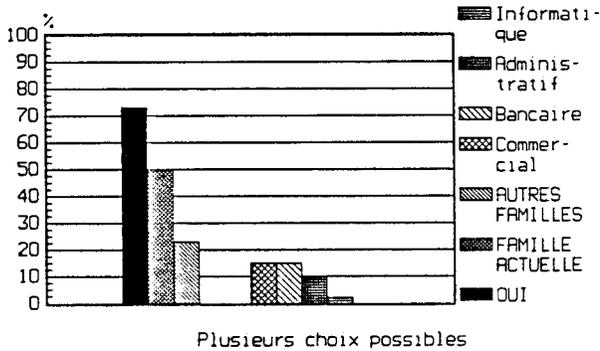


Niveaux de formation

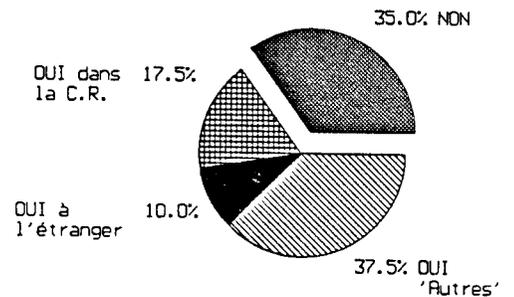


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.
 Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.
 Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études supérieures bancaires

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

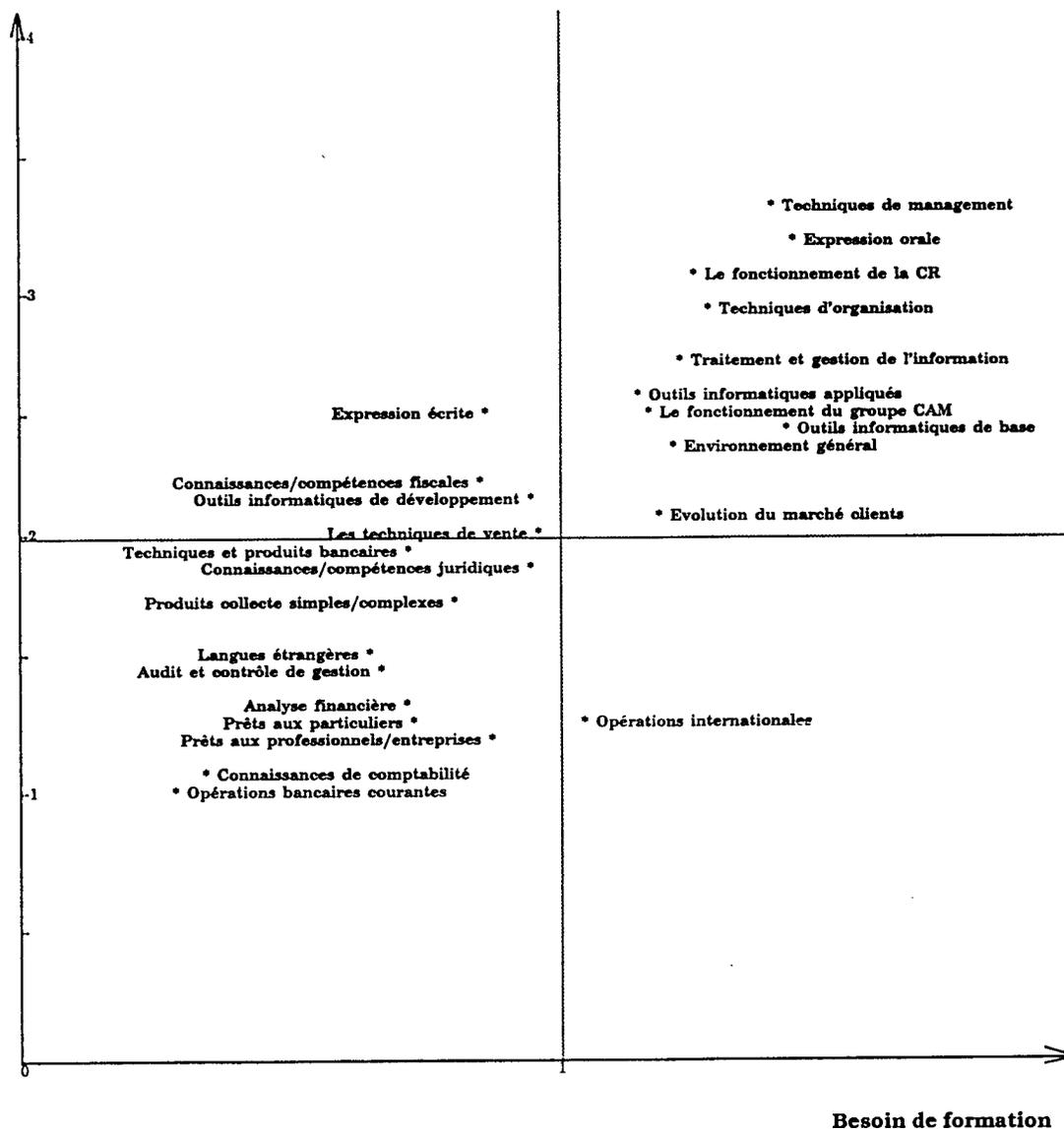


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute				██████████	██████████
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique				██████████	██████████
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	██████████
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	██████████
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination				██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement				██████████	
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

Le groupe est hétérogène du point de vue des emplois qu'il représente et qui appartiennent à des familles différentes. L'âge moyen est de quarante-trois ans avec une ancienneté moyenne de dix-neuf ans dont quatre ans dans le poste.

Le niveau général moyen est supérieur à celui de la population générale. Seuls 27 % ont un niveau inférieur au Bac et 32 % ont un niveau supérieur à Bac + 2.

Les formations techniques et professionnelles sont moins fréquentes que dans d'autres groupes : 23 % ont un diplôme technique et 49 % un diplôme professionnel dont 20 % le CETCA 2. Ces formations sont réparties sur toutes les classes d'âge : 57 % des formations générales supérieures à Bac + 2 sont acquises par les tranches d'âges inférieures à quarante ans et 78 % par les tranches d'âges inférieures à quarante-six ans.

2. MOBILITÉ

Le *management* administratif a une attitude très ouverte vis-à-vis de la mobilité géographique. Si 35 % n'en envisagent aucune, 49 % sont prêts à quitter la Caisse régionale. Les *managers* administratifs se rapprochent du *management* commercial du point de vue de leur mobilité et se distinguent du *management* bancaire et informatique, plus stables.

Cette mobilité géographique est compensée par une forte stabilité à l'intérieur de la famille d'origine : 72 % souhaitent une mobilité fonctionnelle mais seuls 22 % l'envisagent dans une autre famille que la leur.

Les collaborateurs les plus jeunes, qui ont les niveaux de formation les plus élevés, sont les plus favorables à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Le *management* administratif a d'assez nombreux et importants besoins de formation, particulièrement situés dans la sphère *managériale* et dans la maîtrise des outils informatiques de base et appliqués.

Ces besoins sont plus marqués chez les collaborateurs plus anciens, moins désireux de mobilité géographique et fonctionnelle, ayant une formation initiale plus technique que générale.

Les désirs sont importants et soutiennent les besoins identifiés et concernent également des connaissances et compétences non directement liées à l'exercice de l'emploi, comme la fiscalité et les techniques de vente.

De 58 à 85 % des *managers* sont au moins prêts à acquérir les connaissances nécessaires et en particulier les techniques de *management* et les techniques d'organisation.

Ces désirs sont encore plus marqués chez les collaborateurs plus jeunes et plus désireux de mobilité.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

L'ensemble des compétences relationnelles des *managers* est fortement développé et peu lié à d'autres caractéristiques telles que l'âge ou le niveau de formation. Sociables, ouverts au dialogue, à l'aise dans les communications, ils s'affirment avec souplesse. Il s'agit moins de qualités purement commerciales et d'influence que d'aptitudes aux situations de négociation.

Leurs capacités *managériales* sont affirmées : ils dirigent et animent les équipes avec une volonté de consultation et de participation.

Sur le plan intellectuel, leurs capacités d'analyse et de raisonnement, de synthèse et de conceptualisation sont très fortes. Ce sont des hommes de réflexion et de stratégie et ils témoignent de beaucoup de recul par rapport aux situations concrètes.

Ces qualités sont particulièrement développées chez les plus jeunes, de niveau de formation générale élevé. Ceux-ci abordent également facilement les situations nouvelles, avec des capacités d'innovation importantes. Peu traditionalistes dans leurs points de vue, ils apprécient de concevoir des idées nouvelles.

Tous ont de bonnes qualités d'organisation et sont soucieux de la réalisation méthodique et rigoureuse des actions dont ils ont la responsabilité.

Assez ambitieux et indépendants, ayant besoin de marge de manoeuvre, les *managers* administratifs se plient toutefois avec souplesse aux décisions collectives et aux stratégies arrêtées.

Ils ont un fort esprit de réalisation et sont ambitieux pour eux comme pour les projets en cause. Leur implication est grande ainsi que leur identification aux projets dans l'entreprise. Cet engagement est encore plus marqué chez les plus jeunes d'entre eux, qui sont animés d'un esprit de développement personnel important, et souhaitent se développer au sein de l'entreprise.

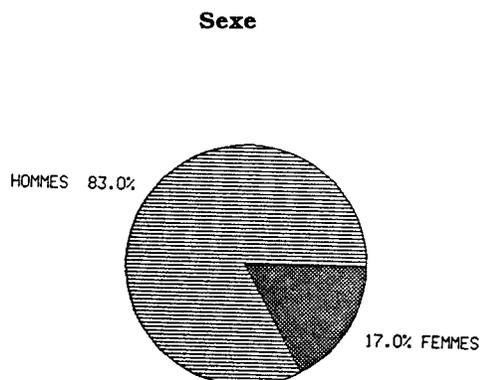
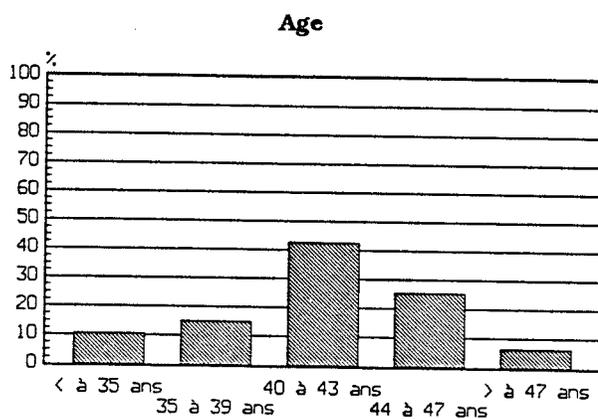
CHAPITRE IV

MANAGEMENT INFORMATIQUE

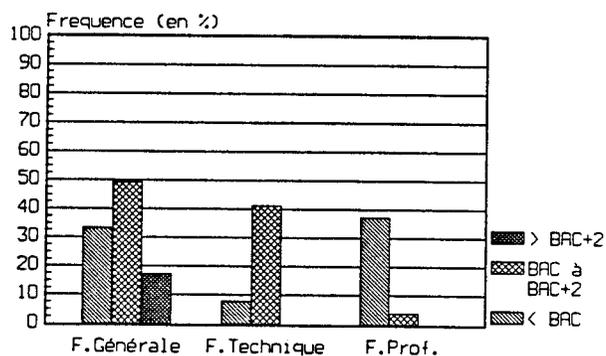
Emplois-repères :

Responsable réseau maintenance
Responsable production
Responsable exploitation
Responsable études
Responsable domaine

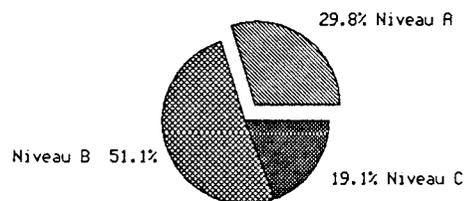
Analyste développement
Responsable système
Ingénieur système
Ingénieur réseau maintenance



Types de formations



Niveaux de formation

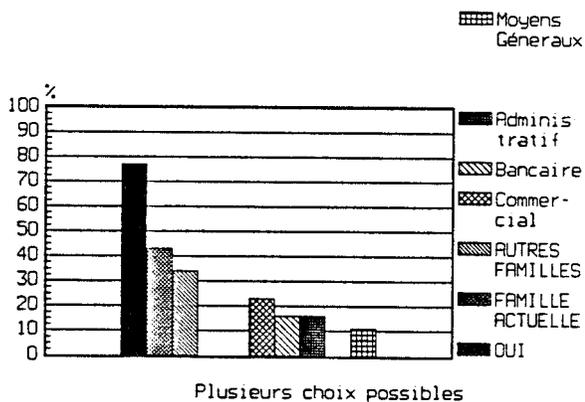


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

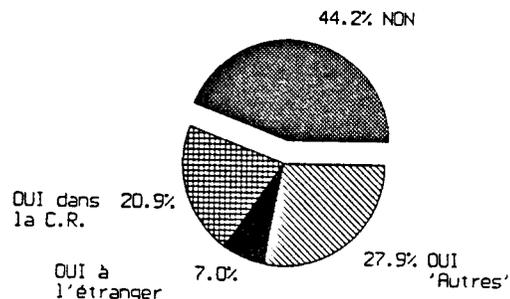
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

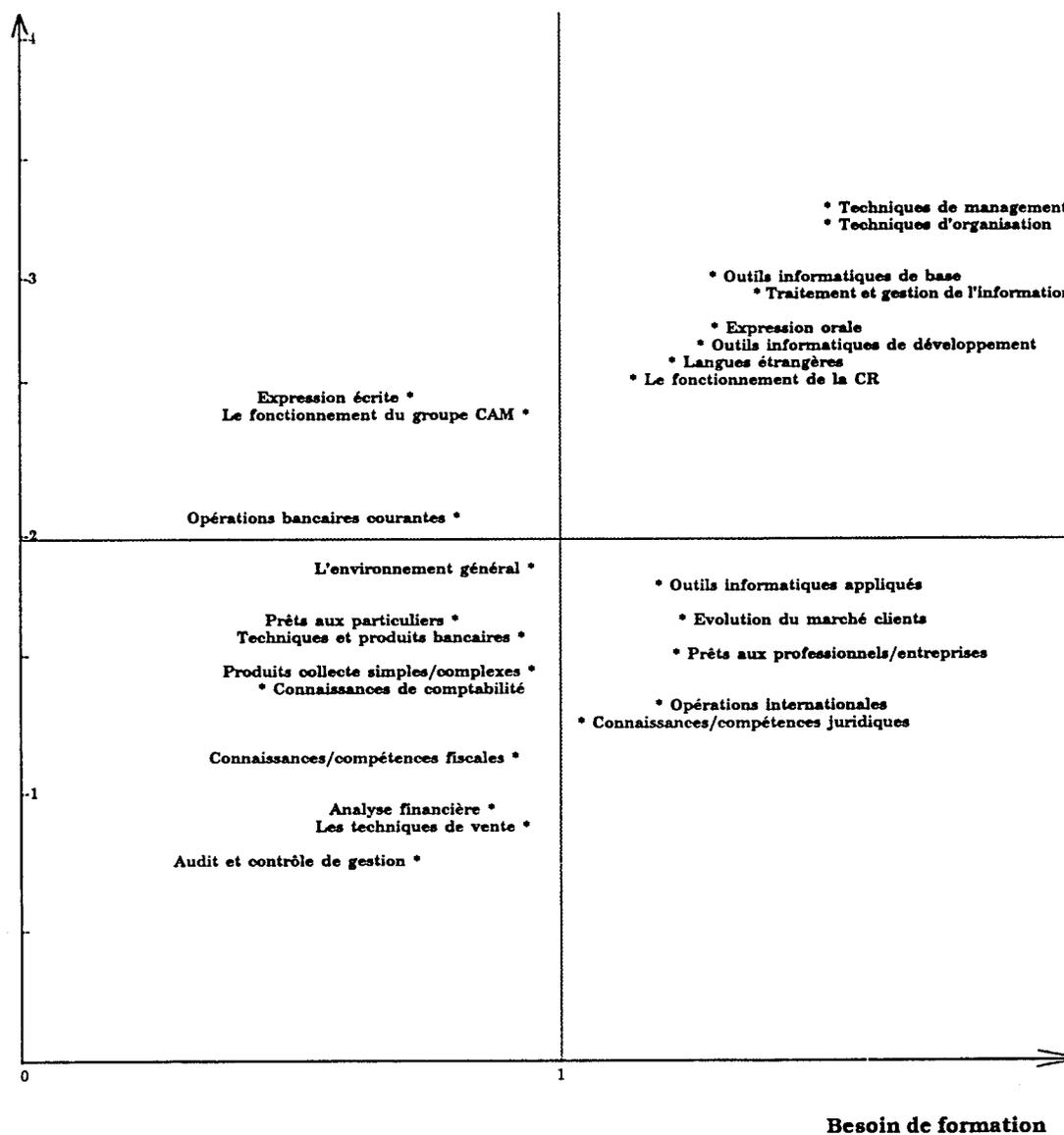


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████			
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████			
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen du *management* informatique est de quarante et un ans avec une ancienneté moyenne de dix-sept ans dont six ans dans le poste.

Les *managers* informatiques ont un bon niveau de formation comparativement à la population générale du Crédit agricole et sont les mieux formés de la famille informatique. Les niveaux les plus élevés de formation, supérieurs à Bac + 2, sont atteints par des diplômés de formation générale qui sont répartis sur toutes les tranches d'âges : 50 % de l'effectif a une formation technique, en majorité de niveau Bac à Bac + 2 ; 85 % de ces diplômés sont acquis par les tranches d'âges inférieures à quarante-trois ans. Les formations professionnelles bancaires sont peu développées et d'un niveau moyen inférieur au Bac.

2. MOBILITÉ

Les *managers* informatiques sont peu favorables à une éventuelle mobilité géographique : 44 % n'en envisagent aucune. C'est le groupe de *management* le moins mobile.

Leur attitude est par contre très ouverte à une mobilité fonctionnelle à l'extérieur de la famille informatique : 34 % l'envisagent et en particulier vers la famille commerciale.

Les moins anciens au Crédit agricole et les mieux formés sont les plus favorables à cette mobilité géographique.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRES DE FORMATION

Les besoins de formation sont nombreux et importants. Ils concernent la moitié des connaissances et compétences proposées, dans la sphère technique et *managériale*. Ils sont plus marqués chez les collaborateurs qui ont le goût de la nouveauté et de la variété, et également chez ceux qui ont une moindre aisance dans les communications et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation ne sont pas homogènes avec les besoins. Certaines compétences sont ainsi reconnues nécessaires sans être pour autant attractives, comme l'évolution du marché client, les prêts aux professionnels et la maîtrise des outils informatiques appliqués.

Ces désirs sont plus marqués chez ceux qui envisagent une mobilité géographique ou fonctionnelle.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les compétences intellectuelles des *managers* informatiques sont très développées et prennent le pas sur les compétences relationnelles.

Hommes d'analyse logique et objective, ils apprécient les activités d'études comme celles qui demandent création et conception. Ils aiment réfléchir, manier des idées avec en même temps un souci concret d'application, même s'ils délèguent volontiers les tâches d'organisation.

D'une façon générale, ils sont modérément tournés vers le changement, les situations nouvelles et ont un certain traditionalisme dans leurs points de vue ou méthodes. Les plus jeunes d'entre eux ont plus de qualités d'ouverture à l'extérieur, et d'innovation.

Leurs compétences relationnelles, par comparaison, sont moins développées. Modérément sociables et tournés vers les autres, ils n'ont pas toujours les qualités d'aisance et d'affirmation nécessaires à certaines situations d'influence et de négociation. Leurs capacités coopératives sont peu affirmées.

Autonomes, ils souhaitent avoir une liberté de manoeuvre, veulent prendre des initiatives mais acceptent toutefois les décisions collectives, en souhaitant y être associés.

Leur *management* s'exerce plus dans sa dimension technique et d'organisation que dans celle de l'animation des hommes. Ils sont moins orientés vers les activités de groupe et apprécient sans doute des situations de travail assez indépendantes.

Leur implication dans la réalisation des objectifs de l'entreprise est modérée ; ils ne se situent pas de façon très ambitieuse ou «compétitrice», vis-à-vis de leur propre développement.

CHAPITRE V

ENCADREMENT COMMERCIAL

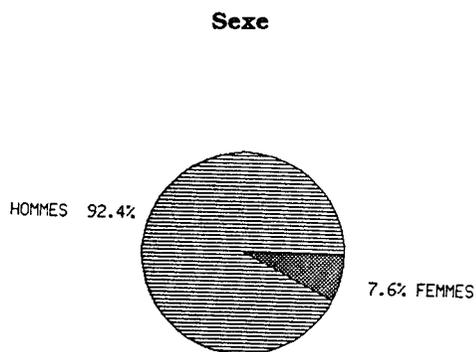
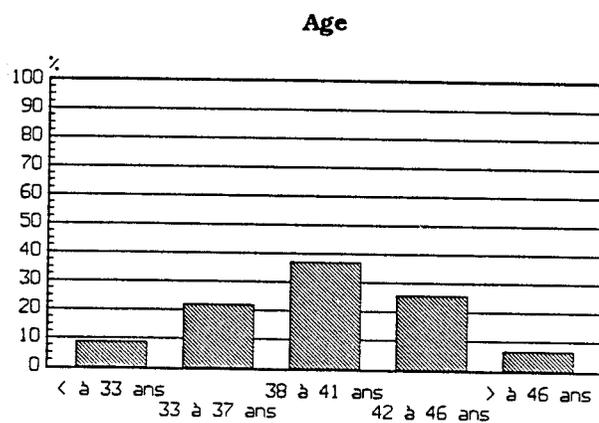
Emplois-repères :

Chargé de secteur clientèle et prospect

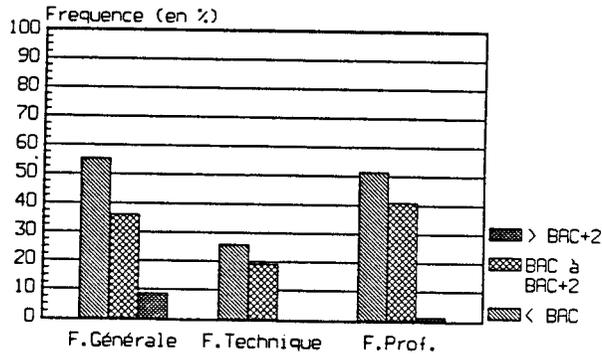
Animateur de guichet

Autres chefs d'agence

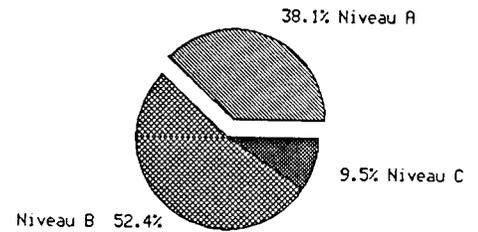
Adjoint chef d'agence



Types de formations



Niveaux de formation

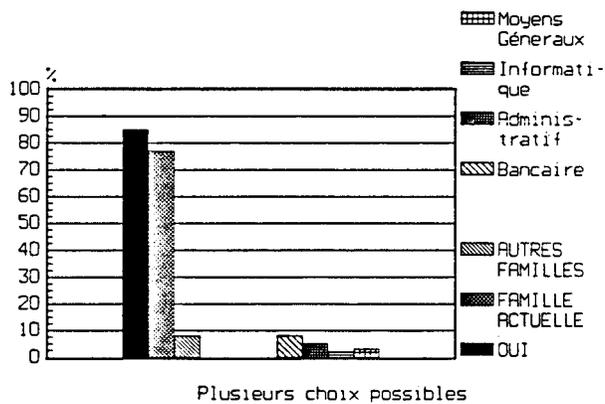


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

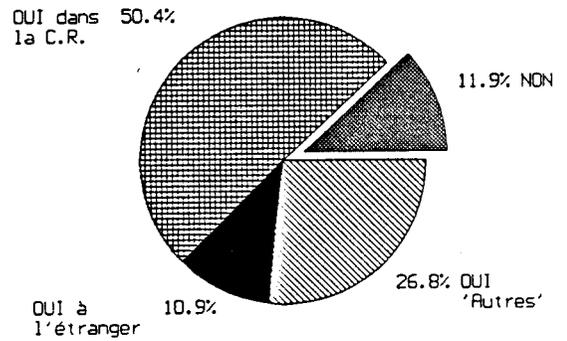
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

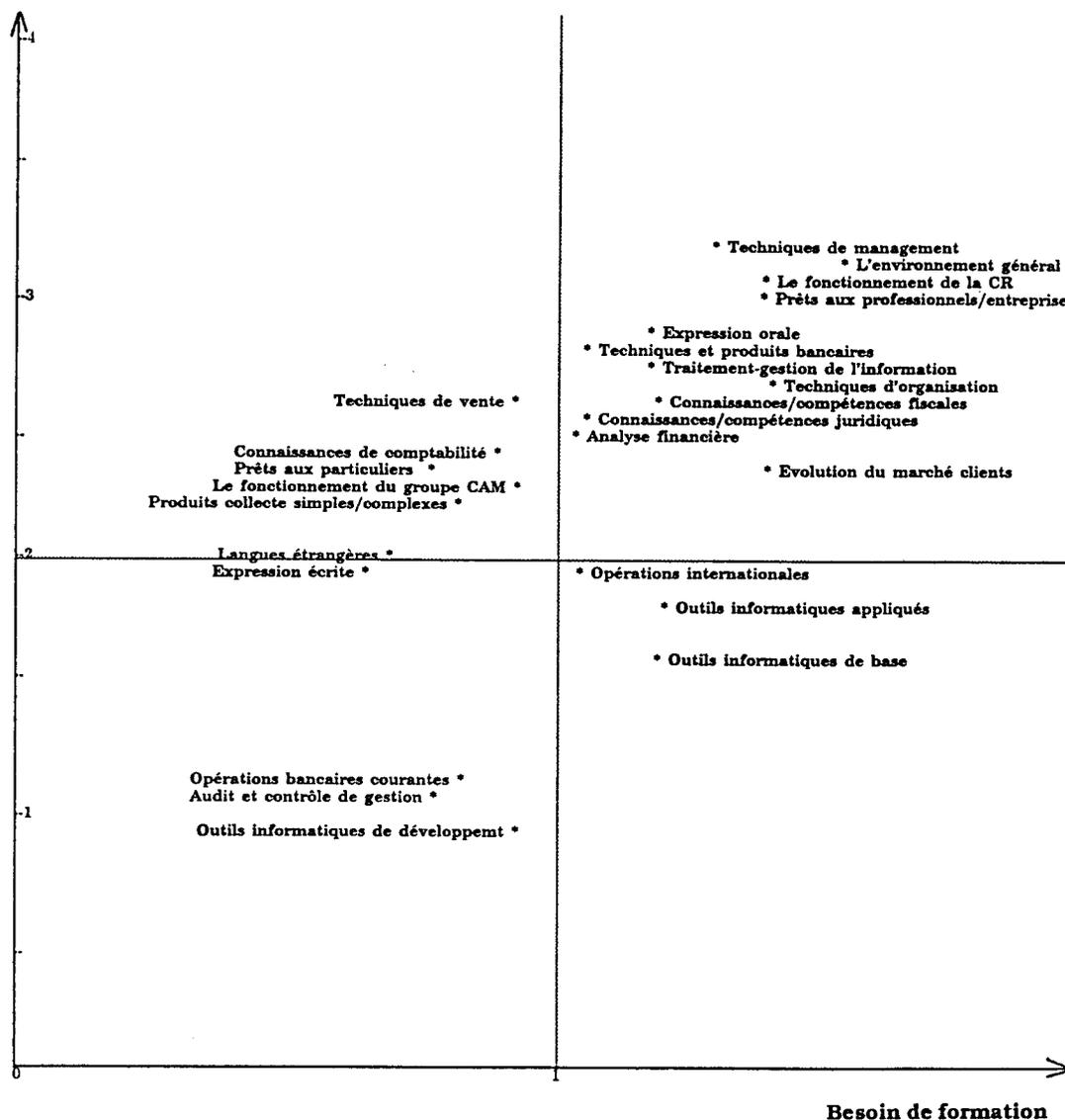


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute				██████████	
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique				██████████	
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques				██████████	
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision				██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement				██████████	
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi				██████████	

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen de l'encadrement commercial est de quarante et un ans, avec une ancienneté moyenne de seize ans, dont quatre ans dans le poste.

L'encadrement commercial a un niveau de formation supérieur à la moyenne de la population générale du Crédit agricole mais qui n'est pas parmi les plus élevés de la famille commerciale.

La formation professionnelle est très importante : 93 % ont un diplôme professionnel ; les diplômes les plus représentés sont le Brevet de banque et le CETCA 2, répartis sur toutes les classes d'âge. En ce qui concerne la formation générale : 85 % ont un niveau égal ou inférieur au Bac, répartis dans toutes les tranches d'âges ; 50 % des formations supérieures à Bac + 2 sont acquises par les tranches d'âges inférieures à trente-sept ans.

2. MOBILITÉ

L'encadrement commercial est très ouvert à une mobilité géographique. Seuls 12 % n'en envisagent aucune ; 38 % sont prêts à quitter la Caisse régionale et 11 % déclarent envisager d'aller à l'étranger.

Cette mobilité géographique importante s'accompagne d'une stabilité forte à l'intérieur de la famille commerciale. Si 85 % envisagent une mobilité fonctionnelle, 77 % la souhaitent à l'intérieur de leur famille (mobilité de type promotionnel), et seuls 8 % envisagent de la quitter. Leurs choix se portent alors dans l'ordre sur la famille bancaire et administrative.

Les plus jeunes ont une attitude générale plus favorable à la mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRES DE FORMATION

Les besoins de formation sont à la fois très nombreux et importants et concernent dix-huit compétences sur les vingt-cinq proposées. Ceci témoigne d'une forte sensibilité aux exigences futures des fonctions, ce qui est un point commun à la famille commerciale. L'encadrement commercial est soucieux de la qualité de sa compétence technique.

Ces besoins sont particulièrement marqués chez les collaborateurs qui ont de moindres compétences relationnelles et qui abordent moins facilement et avec moins d'imagination le changement et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation sont très forts, soutiennent presque tous les besoins, sauf pour ce qui concerne la maîtrise des outils informatiques, reconnue nécessaire mais peu attractive. Ce groupe a également des motivations importantes de formation pour des connaissances ou compétences non directement liées à des besoins, comme la comptabilité, les langues étrangères, etc.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les compétences relationnelles des *managers* commerciaux sont fortement développées sans lien particulier avec l'âge, l'ancienneté ou le niveau de formation. A l'aise dans la communication, ayant le goût des contacts et des relations, ouverts à autrui, ils ont de bonnes qualités d'influence, de négociation ; ils savent persuader et convaincre. Leurs qualités commerciales sont très affirmées.

Leurs capacités *managériales* sont fortes, souvent plus sur le versant de la direction et de l'organisation des équipes que sur celui de l'animation des hommes.

Intellectuellement, ils apparaissent très rationnels et objectifs. Tournés vers l'analyse, le raisonnement, leur approche est également concrète et pragmatique, marquée par de très fortes qualités d'organisation.

Planificateurs, ils sont méthodiques et rigoureux, particulièrement soucieux de l'exécution dans le détail des actions entreprises. Les plus jeunes sont plus tournés vers le changement et vers des activités exigeant conception et innovation.

Assez autonomes et indépendants, les *managers* commerciaux acceptent toutefois les décisions collectives et se plient aux contraintes si nécessaire.

Fortement impliqués dans la réalisation des objectifs, ambitieux pour eux-mêmes comme pour les actions dont ils ont la responsabilité, les *managers* commerciaux se caractérisent par la vigueur de leurs motivations et de leur engagement.

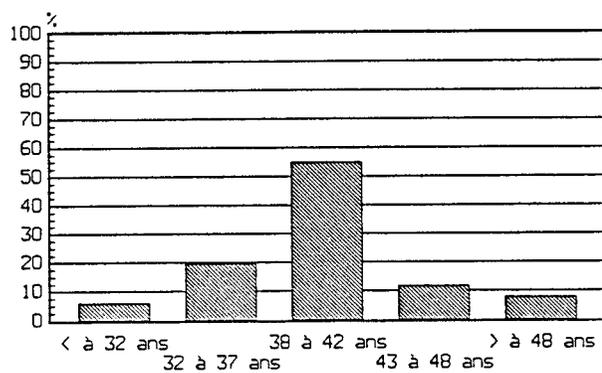
CHAPITRE VI

SPÉCIALISTES CONSEIL/CRÉDIT

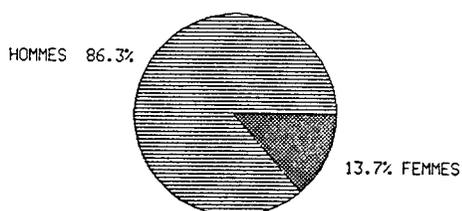
Emplois-repères suivants :

- Conseiller privé
- Conseiller financier
- Analyste crédit

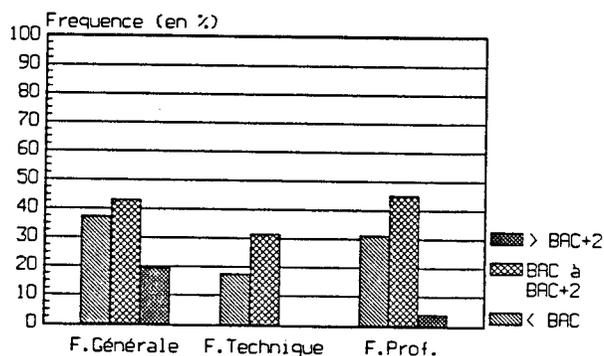
Age



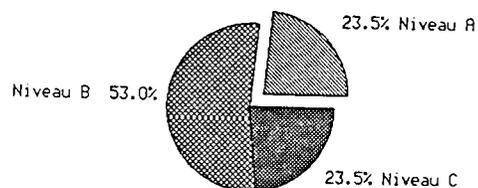
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

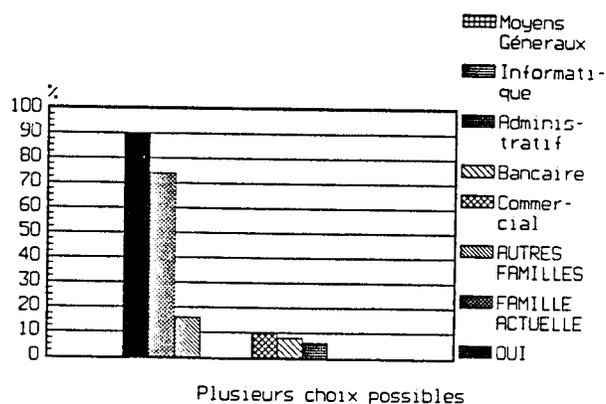


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

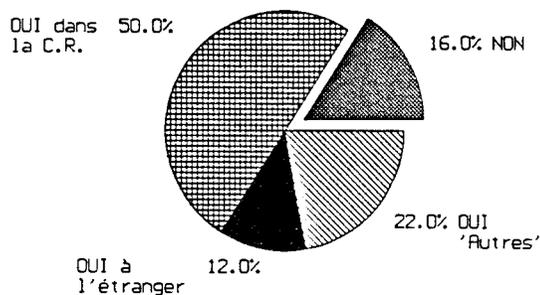
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

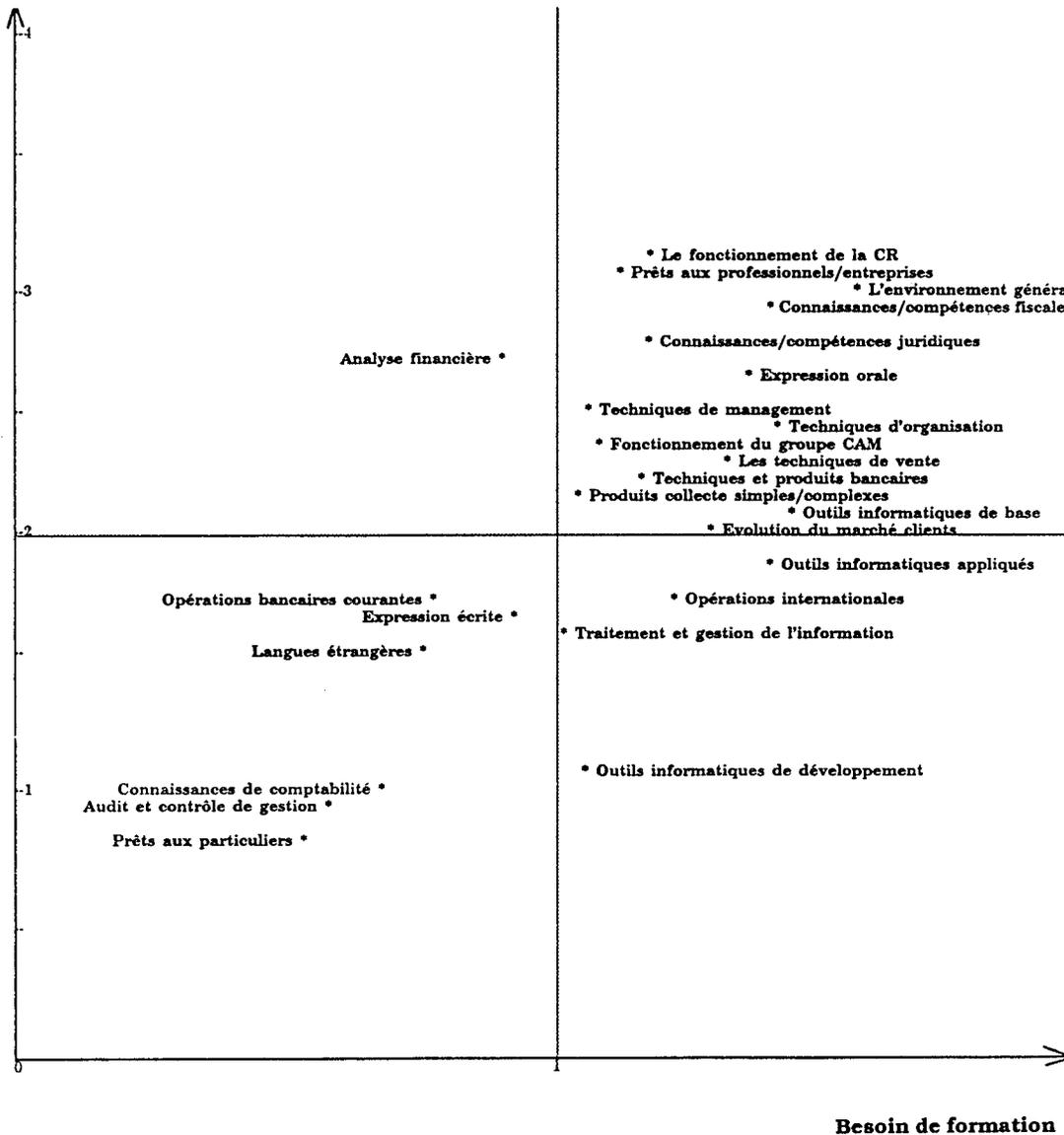


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute				██████████	
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████			
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

Le niveau d'âge moyen de ce groupe est de quarante ans, avec une ancienneté moyenne de quinze ans dont trois ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est élevé comparativement à celui de la population générale : 23 % de l'effectif a un niveau supérieur à Bac + 2, constitué essentiellement de diplômes de formation initiale générale ; 50 % de l'effectif a une formation technique de niveau élevé et 80 % une formation professionnelle bancaire ; 81 % des diplômés supérieurs à Bac + 2 sont acquis par les tranches d'âges inférieures à quarante-deux ans.

2. MOBILITÉ

Les spécialistes conseil-crédit ont une attitude particulièrement ouverte vis-à-vis de la mobilité géographique. Seuls 15 % n'en envisagent aucune, 35 % sont prêts à quitter la Caisse régionale, 12 % envisageraient d'aller à l'étranger.

A 90 % ils souhaitent une mobilité fonctionnelle, mais seuls 18 % envisageraient de quitter leur famille d'origine et pour aller alors dans la famille bancaire ou commerciale, selon les cas, puisque ce groupe est constitué d'emplois appartenant à ces deux familles.

Les plus jeunes (moins de trente-sept ans) ont une attitude plus favorable à la mobilité géographique comme fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont très importants dans ce groupe et concernent dix-huit des vingt-cinq compétences proposées. Ceci indique l'exigence qu'ont les spécialistes conseil-crédit vis-à-vis de leur compétence, leur sensibilité aux évolutions de l'environnement et à la nécessité d'être très « pointus » dans leur spécialité.

Ces besoins sont plus marqués, chez les collaborateurs plus anciens dans le poste, qui sont moins mobiles géographiquement et qui ont de moindres capacités d'abstraction, d'innovation et de changement.

Les désirs de formation soutiennent le plus souvent ces besoins même si certaines compétences, telles la maîtrise des outils informatiques, sont vécues plus comme nécessaires que réellement motivantes.

Ces désirs de formation apparaissent de façon plus marquée chez les plus jeunes, même si ceux-ci sont mieux formés.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les compétences relationnelles des spécialistes conseil-crédit sont fortement développées dans l'ensemble. Elles sont caractérisées par la prédominance de leurs capacités de communication par rapport à leurs qualités d'influence et de persuasion.

Très sociables, ouverts à autrui et à l'écoute, ils sont particulièrement à l'aise dans des relations de «proximité», de conseil, plus que dans des rôles d'influence très affirmés ; la structure de leur mode de communication en fait plus des conseillers que des vendeurs.

Leurs capacités *managériales* sont bonnes. Coopératifs, ils ont le sens de l'équipe et du travail en commun et peuvent animer et conduire les hommes.

Leurs compétences intellectuelles sont bien développées et en particulier leurs qualités d'analyse et de raisonnement critique. Très rationnels et objectifs, capables de conception, ils ont également une approche concrète et pragmatique des situations. Leurs qualités d'organisation sont bonnes, ils anticipent, prévoient mais ne souhaitent pas être absorbés par les activités de détail.

Leur pensée est peu traditionaliste, ils abordent assez volontiers les situations de changement et sont capables de prendre des risques, en particulier les plus jeunes d'entre eux.

Modérément autonomes et indépendants, les spécialistes conseil-crédit souhaitent avoir une marge de manoeuvre dans l'exercice de leur métier, mais s'inscrivent volontiers dans des stratégies collectives : ils ne font pas cavaliers seuls et sont nettement impliqués dans la réalisation des objectifs. Leur façon de se situer est moins «compétitrice» et ambitieuse que les commerciaux mais ils sont ambitieux pour les projets dont ils ont la responsabilité. Confiants en eux, ils ont un esprit de développement affirmé et souhaitent se réaliser dans leur métier.

CHAPITRE VII

SPÉCIALISTES MARCHÉS/FINANCES

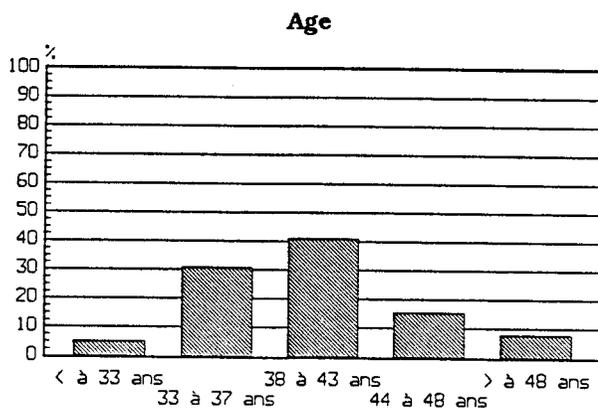
Emplois-repères suivants :

Chef de segment

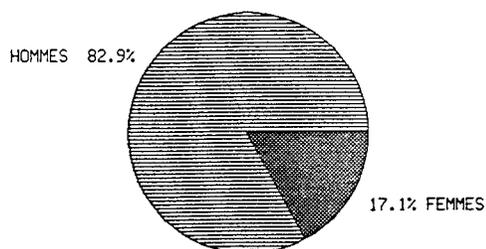
Chef de produit

Analyste *marketing*

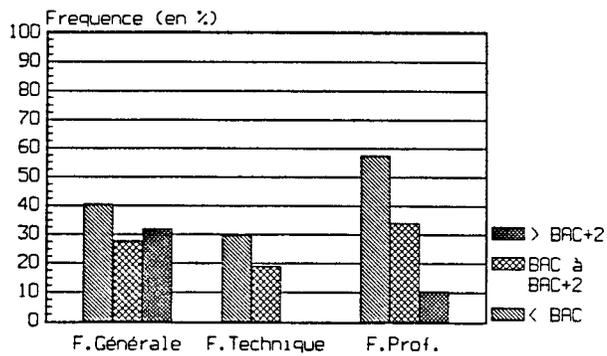
Analyste gestion financière



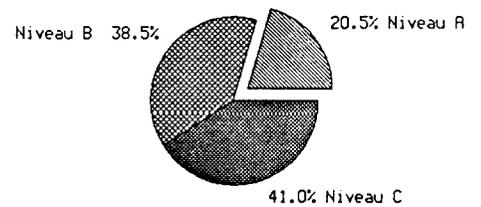
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

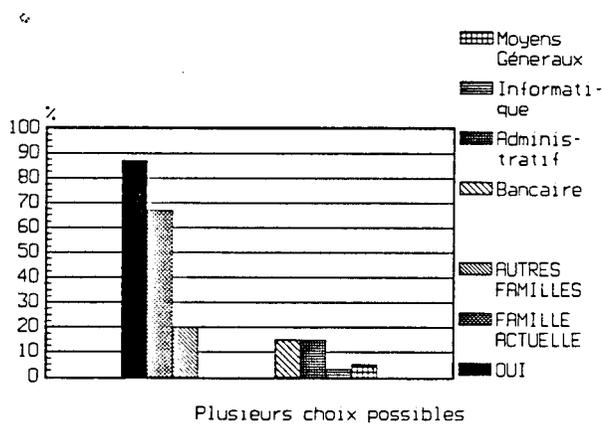


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

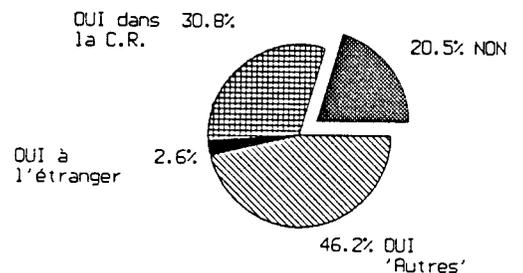
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

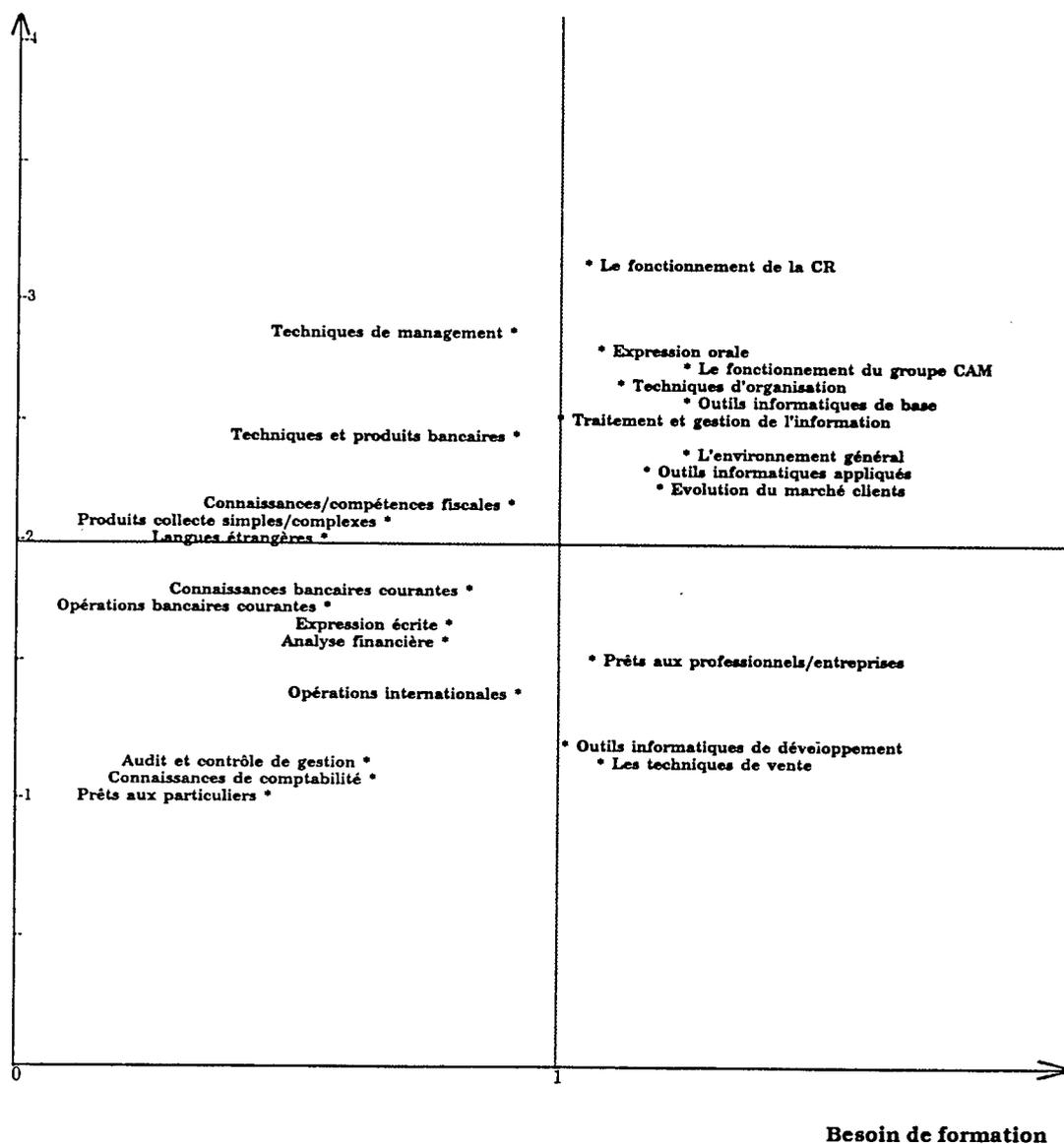


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████			
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination				██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance				██████████	
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen de ce groupe est de quarante ans avec une ancienneté moyenne de seize ans dont trois ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est très supérieur à celui de la population générale du Crédit agricole. Il y a à la fois moins de collaborateurs de niveau inférieur au Bac (20 %) et beaucoup de collaborateurs de niveau supérieur à Bac + 2 (41 %). C'est dans ce groupe qu'on trouve le plus de diplômes de niveau supérieur.

Le niveau C de formation est fait de formation générale, 32 % de l'effectif à un diplôme supérieur à Bac + 2 et de formation professionnelle, 11 % ont l'ITB ou le CESB. Tous les diplômes supérieurs à Bac + 2 sont obtenus par les tranches d'âges inférieurs à quarante-trois ans, ainsi que tous les diplômes techniques supérieurs au Bac. La formation professionnelle importante est, quant à elle, répartie sur toutes les tranches d'âge.

2. MOBILITÉ

Les spécialistes marchés/finances sont extrêmement ouverts à une mobilité géographique. Seuls 20 % n'en envisagent aucune et 46 % sont prêts à quitter la Caisse régionale.

Les plus jeunes (tranches d'âges jusqu'à trente-huit ans) sont les plus favorables à cette hypothèse. Si 87 % des spécialistes marchés/finances sont prêts à une mobilité fonctionnelle, seuls 20 % envisageraient de quitter leur famille et choisissent alors la famille bancaire ou commerciale ou administrative, selon leur famille d'appartenance.

Les plus jeunes d'entre eux, de niveau de formation élevé, sont plus ouverts encore aux perspectives de mobilité.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRES DE FORMATION

Ils sont modérés dans ce groupe et concernent les connaissances relatives au fonctionnement de la Caisse régionale, du CAM dans l'environnement général, la maîtrise des outils informatiques de base et appliqués, l'évolution du marché clients.

Ils sont plus marqués chez les collaborateurs moins mobiles géographiquement et qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute s'appuyer sur une meilleure technicité.

Les désirs sont importants, ils soutiennent le plus souvent les besoins et concernent également des compétences non liées directement à l'emploi d'aujourd'hui comme les techniques de *management*, marque, ici, d'une volonté d'évolution vers cette responsabilité.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les spécialistes marchés/finances ont des compétences relationnelles très développées. Sociables, à l'aise, ayant le goût des contacts, ils communiquent facilement, avec, à la fois, une bonne affirmation de soi et des qualités d'écoute. Leurs capacités d'influence et de négociation sont développées ; ils sont persuasifs, et souples dans leurs relations.

Leurs capacités de *management* sont fortes au sens de la direction et de l'organisation. Leurs capacités coopératives sont modérément développées et ils ne sont pas très tournés vers le travail en équipe.

Sur le plan intellectuel, ils apparaissent à la fois comme des analystes, rationnels et objectifs, et des concepteurs. Leur esprit de synthèse est développé, ils prennent du recul et sont tournés vers le champ des idées et des concepts.

Peu traditionalistes dans leurs points de vue, ils abordent de façon prospective l'avenir avec de bonnes capacités d'imagination et d'innovation. Les plus jeunes sont encore plus tournés vers le changement que les anciens.

Leur pensée est également très organisée vers l'action ; ils prévoient, planifient avec un souci de méthode et de rigueur dans la réalisation des actions.

Très autonomes, indépendants, ils ont besoin d'une liberté de manoeuvre importante, de pouvoir prendre des initiatives, et souhaitent être associés aux décisions.

Fortement impliqués dans la réalisation des objectifs, ils sont ambitieux vis-à-vis des projets dont ils ont la responsabilité. «Compétiteurs», leur esprit de développement est développé, avec une identification forte à l'entreprise.

Les plus jeunes sont très soucieux de leur développement personnel et souhaitent trouver des voies d'évolution.

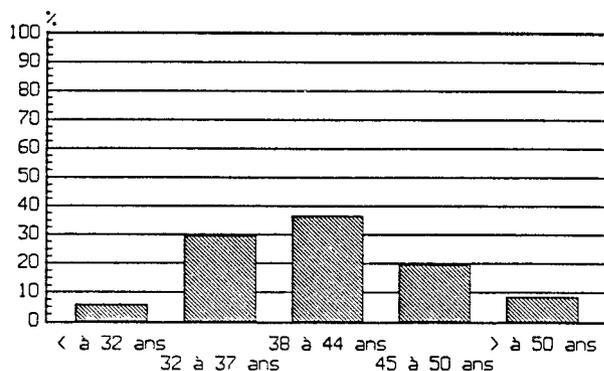
CHAPITRE VIII

SPÉCIALISTES ADMINISTRATIFS ET BANCAIRES

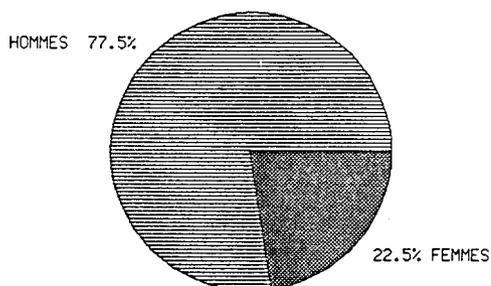
Emplois-repères suivants :

- Moniteur de vente
- Responsable sécurité
- Organisateur
- Chargé de relations caisses locales
- Analyste administratif
- Animateur de formation

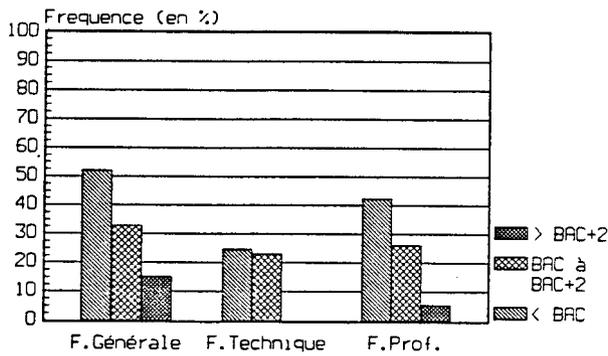
Age



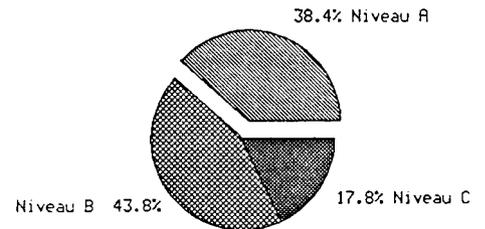
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

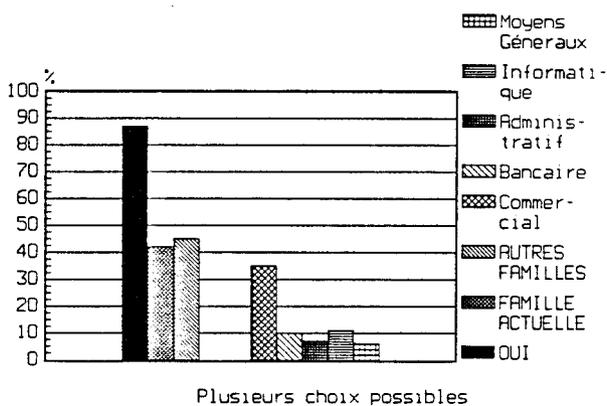


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

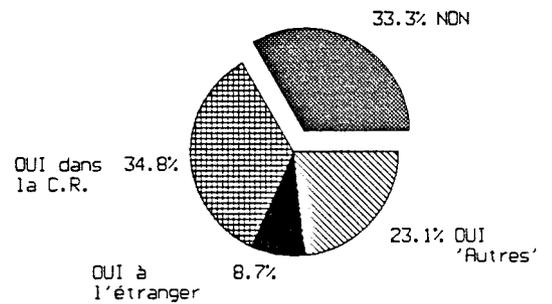
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

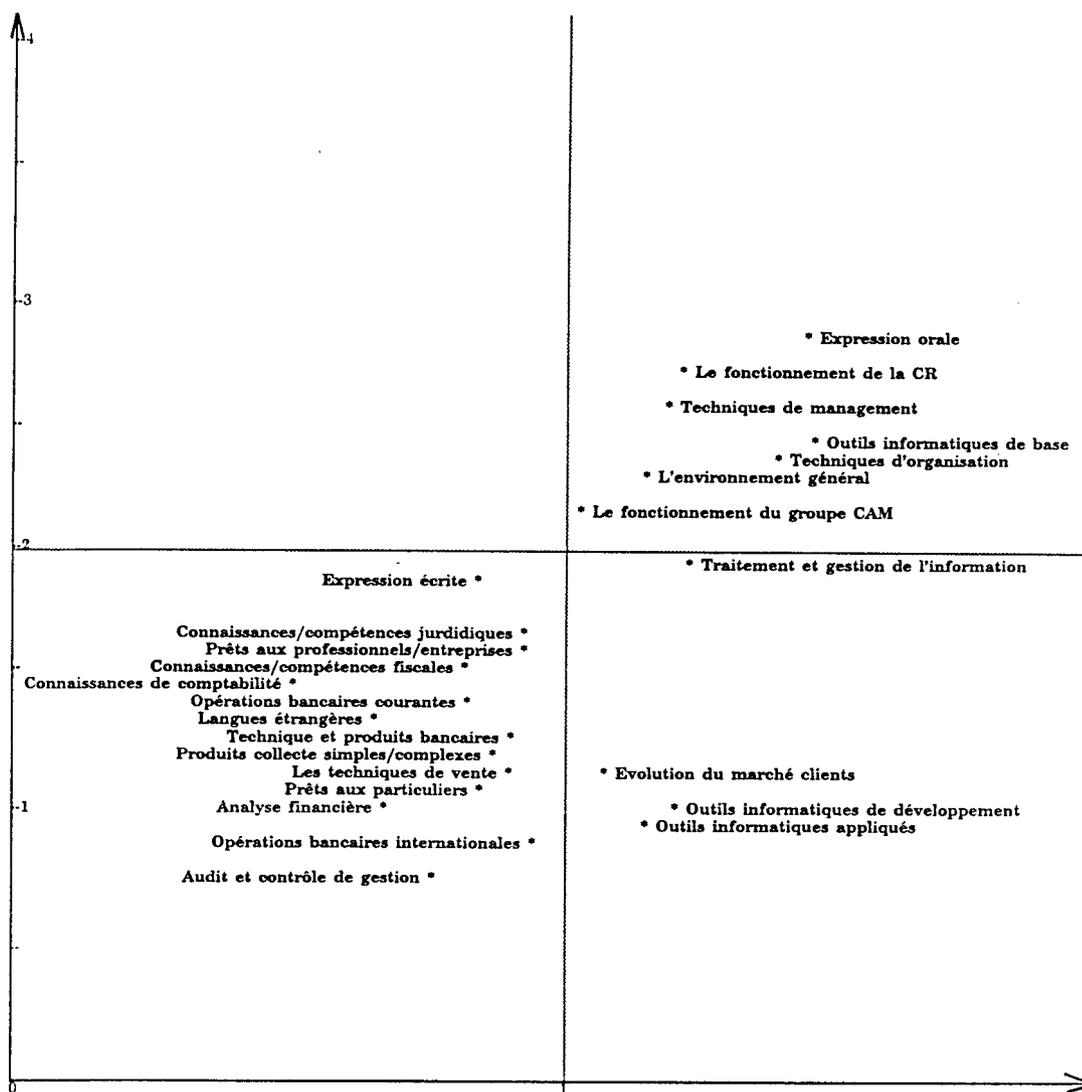


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute				██████████	
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique				██████████	
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation				██████████	
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████		
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination				██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen de ce groupe est de quarante et un ans, l'ancienneté moyenne est de dix-sept ans dont cinq ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est supérieur à celui de la population totale du Crédit agricole. Seuls 38 % ont un niveau inférieur au Bac et 17,8 % ont un diplôme supérieur à Bac + 2 : 52 % de ces diplômes sont détenus par les tranches d'âges inférieures à trente-sept ans et 90 % par les moins de quarante-quatre ans. La formation professionnelle, importante, concerne 74 % de l'effectif et est répartie sur toutes les classes d'âge : 19 % ont un brevet du CETCA 2 et 5,5 % l'ITB.

2. MOBILITÉ

Les spécialistes administratifs et bancaires sont assez ouverts à une mobilité géographique. Si 33 % n'en envisagent aucune, 32 % pourraient quitter la Caisse régionale dont 8,7 % pour l'étranger. Ce sont les tranches d'âges les plus jeunes, de moins de trente-huit ans, qui sont les plus favorables à ce type d'évolution.

Leur attitude est également très ouverte à une mobilité fonctionnelle : 87 % la souhaitent et 42 % l'envisagent à l'extérieur de leur famille d'appartenance, et choisissent alors la famille commerciale.

Les plus jeunes, dont l'ancienneté dans la Caisse régionale est récente, sont les plus favorables à une mobilité fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation sont modérés dans ce groupe et concernent la maîtrise des outils informatiques et des systèmes d'information, ainsi que les connaissances relatives au fonctionnement de la Caisse régionale et à son environnement. Ces besoins sont plus marqués chez les plus anciens dans le poste, ayant un moindre niveau de formation générale et professionnelle. Ils sont également plus marqués chez les collaborateurs qui ont des compétences relationnelles moins développées.

Les désirs de formation sont inférieurs aux besoins. Les connaissances relatives aux outils informatiques appliqués et de développement et à l'évolution du marché clients sont ainsi identifiées comme insuffisantes et nécessaires mais ne sont pas pour autant très attractives ou motivantes.

Les désirs sont nettement plus marqués chez les plus jeunes qui ont le plus de désir de mobilité. Ils sont également plus importants chez les collaborateurs qui ont moins d'aisance relationnelle. Il est à noter que la première compétence sur l'échelle des besoins comme sur celle des désirs est l'expression orale. Ce qui témoigne d'un sentiment partagé de devoir mieux maîtriser les techniques de communication.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les spécialistes administratifs et bancaires sont caractérisés par l'équilibre entre compétences relationnelles et intellectuelles. Ils se présentent comme très tournés vers l'étude, la réflexion, avec un goût pour les idées et la conception. Leurs points de vue et leurs méthodes sont peu traditionalistes et ils abordent volontiers le changement, en particulier les plus jeunes d'entre eux, avec des qualités d'imagination et d'innovation développées.

Plus intéressés par la globalisation que par l'analyse dans le détail, ils ont de bonnes capacités d'organisation mais ne sont pas particulièrement orientés vers le suivi méthodique et rigoureux et sont moins planificateurs que concepteurs.

Leurs compétences relationnelles sont assez développées. Assez sociables et le plus souvent à l'aise dans les communications, ils ont de bonnes capacités d'influence et de négociation et savent se montrer persuasifs et convaincants.

Leurs capacités de *management* sont présentes, en particulier, chez les plus jeunes d'entre eux. Ils peuvent diriger le travail d'équipe, mais plus sur le versant de l'organisation que sur celui de l'animation des hommes. Leurs qualités coopératives sont modérément développées. Autonomes et indépendants, ils sont moins orientés vers le travail en équipe.

Fortement impliqués dans la réalisation des objectifs, ils sont ambitieux pour les actions dont ils ont la responsabilité. Identifiés aux projets de l'entreprise, ils apparaissent dynamiques et «compétiteurs», et en particulier les plus jeunes d'entre eux qui ont par ailleurs un esprit de développement marqué ; ils veulent réussir au travers de ce qu'ils entreprennent.

CHAPITRE IX

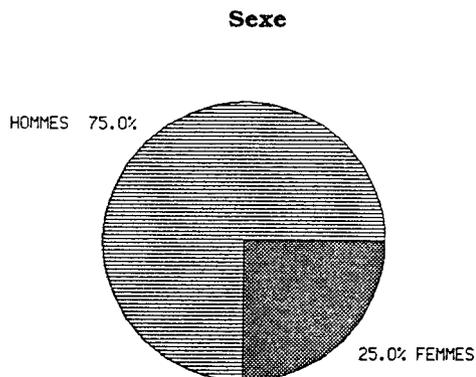
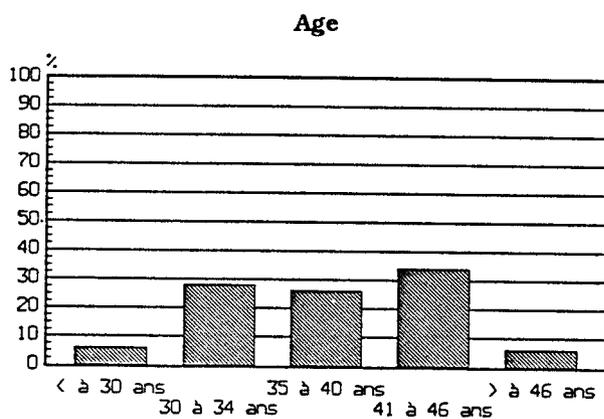
ANALYSTES INFORMATIQUES

Emplois-repères suivants :

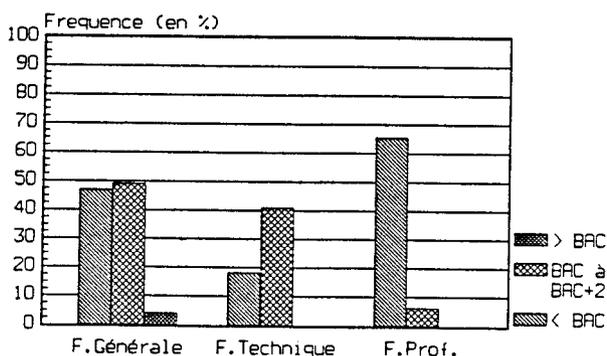
Analyste d'exploitation

Analyste d'études

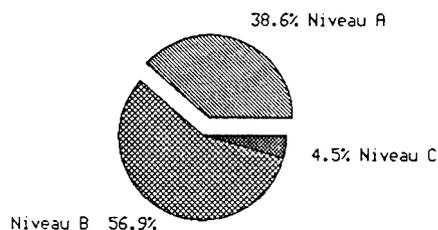
Technicien réseau/maintenance



Types de formations



Niveaux de formation

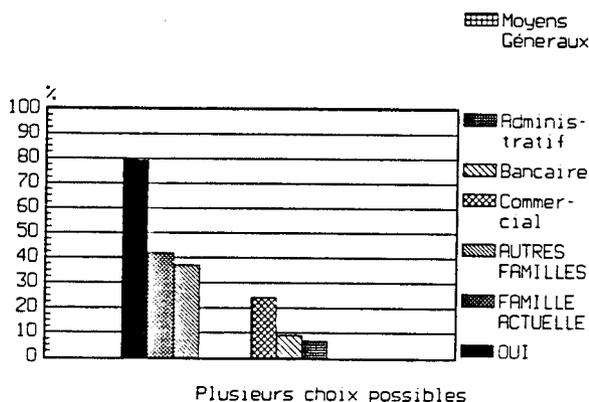


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

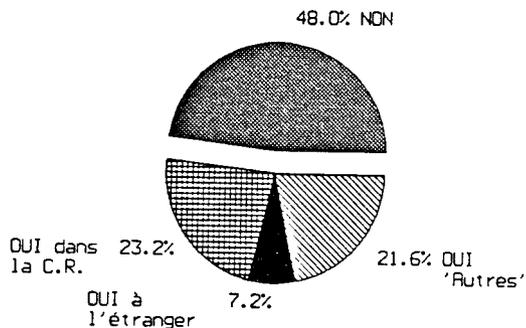
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

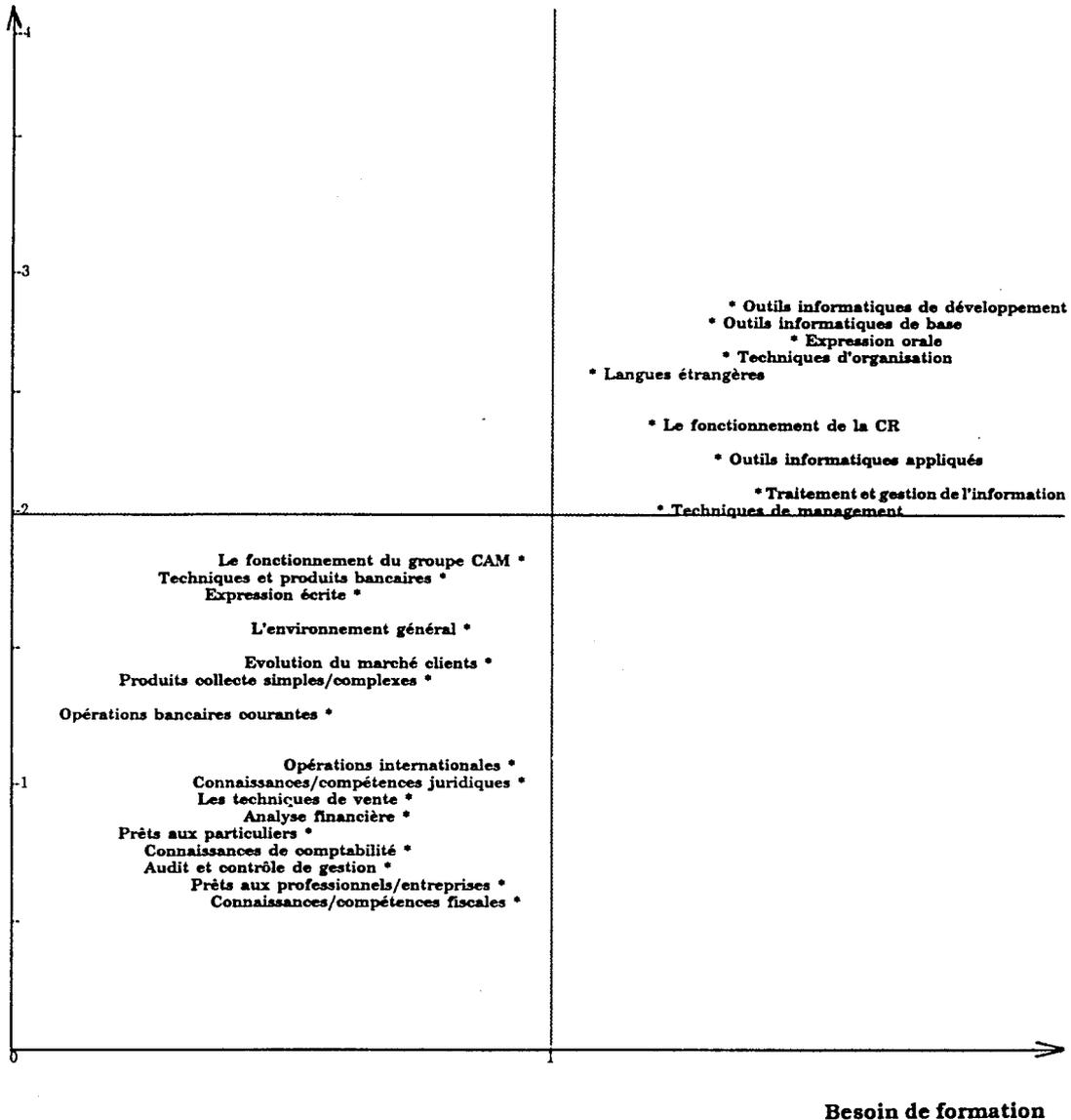


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désir de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████	██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████	██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████	██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité				██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████	██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques		██████████	██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████	██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████	██████████	
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████	██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi				██████████	

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des analystes informatiques est de trente-cinq ans, ce qui est nettement inférieur à la moyenne des vingt groupes d'emploi étudiés. Leur ancienneté moyenne au Crédit agricole est de quatorze ans dont cinq ans d'ancienneté dans le poste.

Leur niveau moyen de formation est supérieur à celui de la population générale et caractérisé par l'importance du niveau B de formation (de Bac à Bac + 2) ; le poids de la formation technique est fort, 60 % en ont une dont 40 % un Bac technique, BTS ou DUT.

La formation professionnelle bancaire est le plus souvent de niveau inférieur au Bac : 55 % des diplômés de formation générale, 40 % des diplômés techniques de niveau B, les deux tiers des DUT sont détenus par les moins de trente-quatre ans, ce qui indique la tendance des dernières années à élever les niveaux de recrutement.

2. MOBILITÉ

Les analystes informatiques sont très peu ouverts à une mobilité géographique : 48 % n'en envisagent aucune et seuls 29 % pourraient quitter la Caisse régionale.

Cette stabilité géographique est compensée par une attitude très favorable à une mobilité fonctionnelle : 78 % l'envisagent dont 36 % à l'extérieur de l'informatique. Le choix se porte alors essentiellement sur la famille commerciale.

Les plus jeunes ont une attitude générale plus favorable à la mobilité géographique comme fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont peu nombreux mais importants et très centrés sur les métiers de l'informatique. En dehors de ce souci de maîtrise technique, des besoins sont ressentis dans la sphère *managériale* : techniques de *management* et connaissances du fonctionnement de la Caisse régionale.

Ces besoins sont plus marqués chez les collaborateurs plus récents dans la Caisse régionale, moins formés techniquement, et qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation sont de la même façon centrés et rationnellement liés aux besoins ressentis. Ils sont plus importants chez les collaborateurs qui envisagent une mobilité géographique.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les analystes informatiques se caractérisent par la prééminence de leurs capacités intellectuelles d'analyse et de raisonnement ; ils sont rationnels et objectifs, et jugent sur des données. Ils allient à ce mode de pensée une approche concrète et pragmatique des situations, avec un sens développé de l'application.

Fiables dans leur raisonnement, ils apparaissent comme des hommes d'études plus que de conception. Leurs capacités abstraites et d'imagination sont moins développées, ils ne sont pas particulièrement ouverts aux situations nouvelles et leur pensée est assez traditionaliste, au sens de conserver les méthodes qui ont fait leurs preuves, sauf les plus jeunes qui ont de plus fortes capacités créatives.

Rigoureuse, leur pensée est bien structurée vers l'action. Ils anticipent, planifient et sont soucieux de la réalisation, avec méthode et précision. Leurs qualités d'organisation sont fortes.

Ils apparaissent nettement moins orientés vers le champ des relations. Assez peu ouverts à autrui, leur sociabilité est modérément développée ; ils peuvent manquer d'aisance et de souplesse dans les communications et en particulier dans les situations d'influence et de négociation où ils ne s'affirment pas facilement.

D'une façon générale, leur mode de travail est autonome et indépendant, plus qu'il n'est tourné vers le travail en équipe. Ils souhaitent avoir des initiatives et une marge de liberté importante, et sont modérément coopératifs.

Leurs capacités *managériales* sont peu affirmées en ce qui concerne le *management* des hommes.

Les plus jeunes, plus formés techniquement, sont plus impliqués dans l'action collective et dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils se situent de façon plus ambitieuse ou «compétitrice» que les anciens, pour eux-mêmes, comme pour les actions dont ils ont la responsabilité.

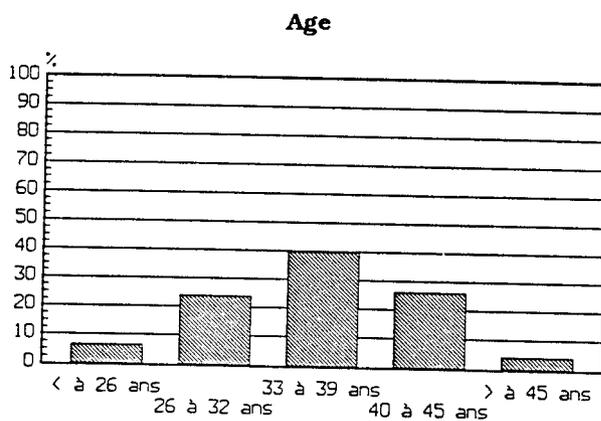
CHAPITRE X

VENDEURS - TECHNICIENS

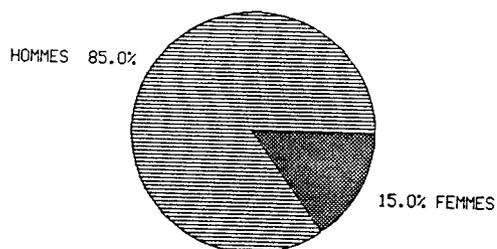
Emplois-repères suivants :

Chargé de clientèle

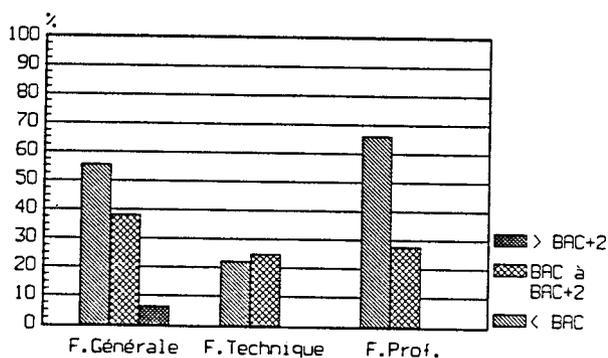
Conseiller commercial



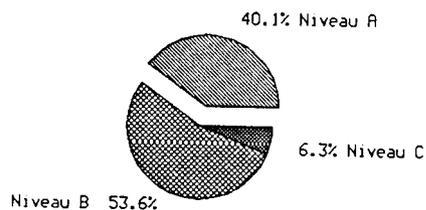
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

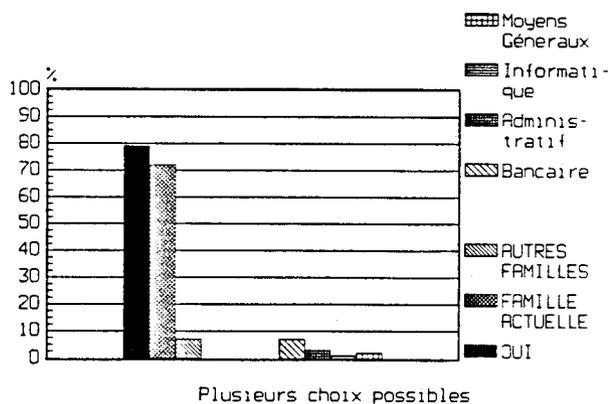


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

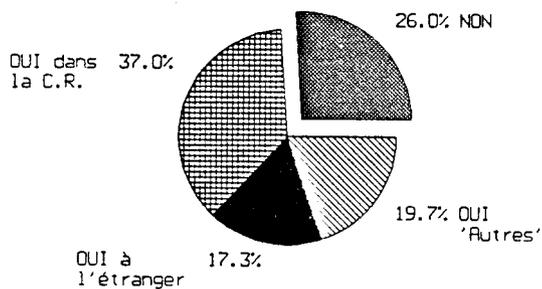
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

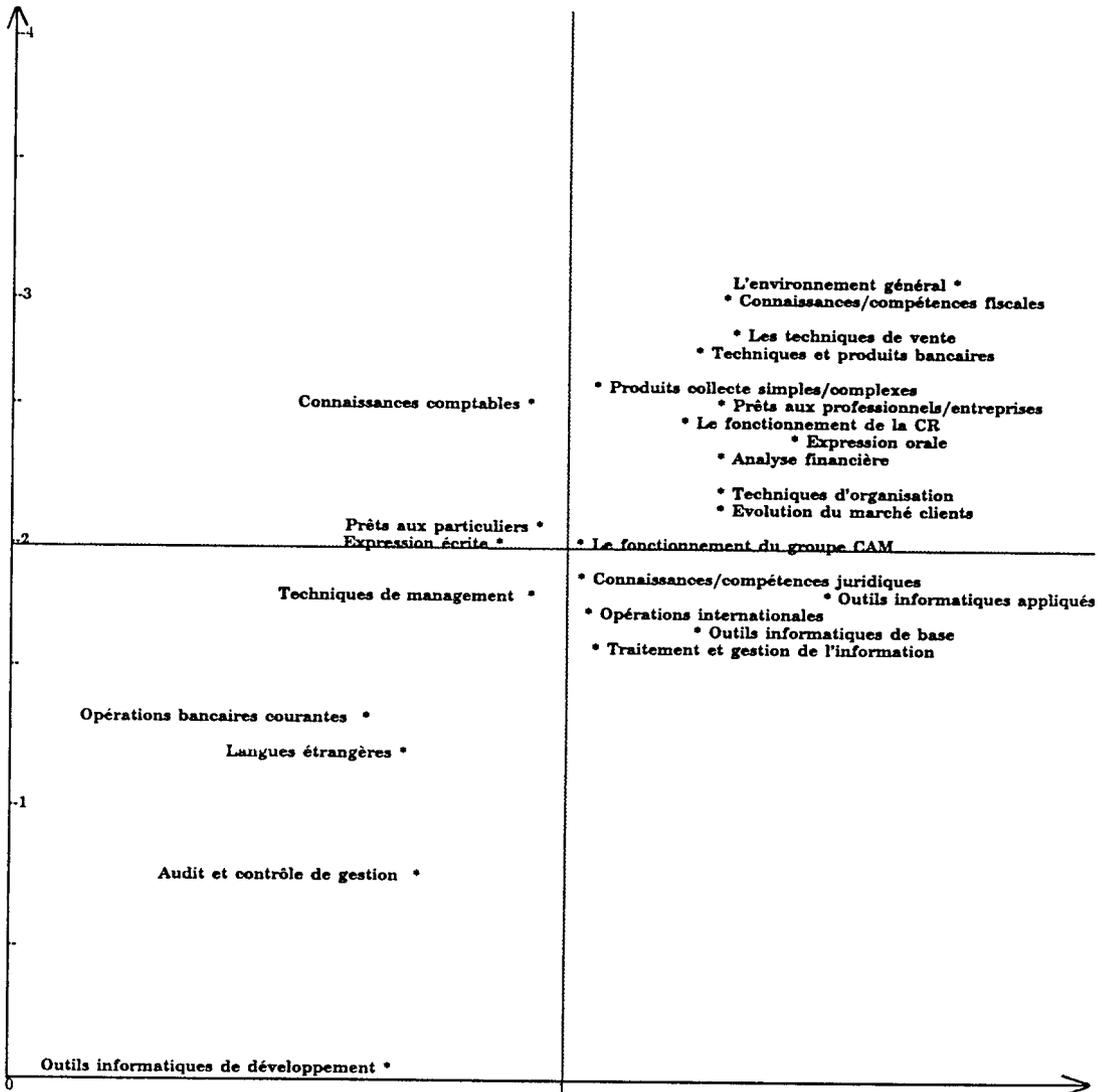


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████		
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement				██████████	
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des vendeurs-techniciens est de trente-cinq ans avec une ancienneté moyenne de treize ans dont cinq ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est proche de celui de la population totale du Crédit agricole, et dans la famille commerciale semblable à celui de l'encadrement commercial.

Les formations supérieures à Bac + 2 de type général ou professionnel y sont très rares et sont acquises par les tranches d'âge inférieures à trente-deux ans. La formation professionnelle est très importante, concerne 93 % de l'effectif : 12 % ont un BP et 16 % le CETCA 2 ; 80 % de ces diplômes sont acquis par les tranches d'âges inférieures à trente-neuf ans.

2. MOBILITÉ

Par comparaison avec d'autres groupes de la famille commerciale, les vendeurs-techniciens envisagent plus facilement une mobilité géographique que les ACQ et ACTQ et agents commerciaux. Seuls 25 % n'en envisagent aucune, 37 % sont prêts à quitter la Caisse régionale et 17 % déclarent vouloir aller à l'étranger.

Cette mobilité géographique importante s'accompagne d'une stabilité très forte à l'intérieur de la famille commerciale. Si 79 % des vendeurs-techniciens envisagent une mobilité fonctionnelle, 72 % la souhaitent dans leur famille, il s'agit là d'une mobilité promotionnelle, et seuls 7 % envisagent d'aller dans une autre famille d'emplois. Leur choix se porte alors sur la famille bancaire.

Les plus jeunes, en âge et en ancienneté, sont les plus ouverts à une mobilité géographique comme fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont à la fois très nombreux et importants : dix-sept compétences sur vingt-cinq proposées sont considérées comme non suffisamment maîtrisées par rapport aux exigences d'aujourd'hui ou de demain.

L'importance de ces besoins témoigne d'une grande exigence d'être performant techniquement et également d'une sensibilité forte aux évolutions de l'environnement.

Les motivations ou désirs de formation soutiennent le plus souvent les besoins, sauf pour certaines compétences comme la maîtrise des outils informatiques reconnue nécessaire mais pas toujours attractive.

Les besoins et les désirs de formation sont un peu plus marqués chez ceux qui ont une formation initiale technique importante mais qui ont de moindres compétences relationnelles de type «capacités d'influence et de négociation». Ceux-ci souhaitent sans doute suppléer cette moindre aisance par un bon niveau de connaissances et compétences techniques.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les compétences relationnelles sont développées chez les vendeurs-techniciens. Ouverts à la relation, à l'écoute, aimant les contacts, ils communiquent facilement. Persuasifs, bons négociateurs, leurs capacités se tournent à la fois vers la vente et le conseil.

Leurs capacités *managériales* sont assez bonnes. Ils peuvent diriger et mener une équipe avec de fortes qualités coopératives ; ils apprécient de travailler en groupe.

En ce qui concerne leurs compétences intellectuelles, elles sont développées, faites à la fois de capacités d'analyse et de raisonnement, de synthèse et de conceptualisation. Tournés vers la variété et le changement, ils apprécient les situations nouvelles que leur procure leur métier et sont capables de faire preuve d'imagination et d'innovation.

Intellectuellement, ils sont moins tournés vers l'organisation rigoureuse et méthodique et le suivi administratif des activités.

Les vendeurs-techniciens se montrent assez autonomes et indépendants. Ils apprécient de travailler avec une liberté de manoeuvre, mais se plient si nécessaire aux exigences ou contraintes institutionnelles.

Fortement impliqués dans la réalisation des objectifs, identifiés aux projets de l'entreprise, ils se situent de façon «compétitrice» et ambitieuse vis-à-vis des actions dont ils ont la responsabilité et souhaitent également se développer personnellement.

Ces compétences relationnelles, intellectuelles et ces motivations sont toutes plus développées chez les plus jeunes, moins anciens dans le poste, sauf pour ce qui concerne les qualités d'organisation plus présentes chez les plus anciens.

5. LES REPRÉSENTATIONS : IDENTITÉ ET ATTENTES

5.1. L'identité professionnelle

Cette identité s'exprime au travers de deux grands thèmes : la compétence terrain et les qualités relationnelles.

I La compétence terrain

Tous insistent sur l'importance de la compétence mais sans la rattacher à un niveau d'études précis. Les exigences de formation restent vagues : bonne formation générale, connaissances bancaires... Des bacheliers réfutent même l'utilité de leur propre niveau d'études. Il semble que les embauches récentes de jeunes diplômés Bac + 3 à Bac + 5 les ait échaudés : ces «surdiplômés» pour la fonction progressent rapidement dans la banque et leur ferment l'accès à certains postes plus qualifiés.

Principale source d'acquisition de cette compétence : le terrain, qui permet de maîtriser progressivement la fonction. Une majorité d'entre eux considère le guichet comme un passage

obligé pour connaître l'entreprise et la clientèle. Ils préconisent également le travail en tandem pour débiter ou le parrainage par un ancien : «le concret est la meilleure formation» ; «l'expérience sur le terrain, assistée au départ, est pour moi la solution la plus efficace».

Cette importance accordée au terrain est doublée d'un effort indispensable pour se former et s'informer. Une alternance formation-terrain leur semble plus judicieuse pour mettre à profit progressivement ce qu'ils apprennent.

■ Les qualités relationnelles

Leur vision du candidat idéal donne un autre éclairage de leur identité professionnelle. Et dans cette description, ils privilégient systématiquement les critères de personnalité.

Peu de surprise pour une population de commerciaux : ce sont les qualités relationnelles qui sont plébiscitées, le goût du contact, l'ouverture aux autres, le sens de la négociation, la capacité à convaincre, l'écoute et la rapidité d'adaptation à des interlocuteurs variés ainsi qu'une bonne présentation.

Autre qualité indispensable : la disponibilité, qui est ressentie comme inévitable, mais souvent excessive.

Divers autres traits sont cités comme les qualités d'organisation, la confiance en soi, la volonté, la persévérance, la rigueur, la conviction, l'esprit d'entreprise... ou la bonne santé.

Peu de commerciaux font la part de l'inné et de l'acquis pour ces qualités. Nous pouvons illustrer leur façon de penser par la phrase suivante : «J'ai ces qualités naturellement, mais mon expérience professionnelle m'a aidé à les développer».

Quels sont les éléments gratifiants de leur fonction ? Il nous semble important de les repérer car ils sont un point d'appui à prendre en compte pour bâtir de futures structures performantes. Les thèmes les plus fréquemment cités sont :

- L'indépendance et l'autonomie.

A partir d'objectifs fixés, par la hiérarchie, ils ont une grande liberté d'organisation de leur travail et une marge de négociation avec les clients. Ces aspects sont une source de motivation prépondérante, les priver de ce type de gratifications serait prendre un risque important.

- La variété des situations rencontrées et des produits à proposer.

Les relations privilégiées qu'ils développent avec leurs clients, et le fait de leur apporter un conseil, une compétence. Le fait de passer de relations de type fournisseur/client à des relations de partenariat les valorise. Ceci est renforcé chez certains par le fait de travailler avec une clientèle ciblée «haut de gamme».

- La nécessité d'actualiser ses connaissances en permanence pour développer ses compétences et de ce fait améliorer la qualité du service fourni au client.

Cet enrichissement personnel au travers de la formation est une autre source de gratification importante.

5.2. Les attentes

Les attentes le plus souvent exprimées sont les suivantes :

- Trouver un meilleur équilibre entre exigence de qualité (formulée par le client et la Caisse régionale) et la pression des objectifs fixés par la hiérarchie. Les commerciaux valorisent l'aspect relationnel et qualitatif de leur fonction, mais «la hiérarchie sanctionne des résultats quantitatifs». Ces objectifs sont perçus par certains comme trop élevés, très difficiles à atteindre. Comme la barre leur semble placée trop haut, ils se disent plus découragés que stimulés. Mais nous avons relevé de fortes disparités régionales sur ce point.

Ce souci de se focaliser sur la qualité se traduit par des attentes au niveau des moyens :

- plus de personnel pour éviter des horaires excessifs, limiter leur disponibilité et tirer davantage profit des moyens en formation que leur offre l'entreprise ;
- des moyens informatiques plus adaptés aux commerciaux, avec là encore, de fortes disparités régionales. Ils attendent des informations plus fiables, c'est-à-dire traitées en temps réel.

Ils souhaitent se recentrer sur leur activité commerciale car ils éprouvent souvent des difficultés à concilier cette activité commerciale par nature, avec des tâches administratives inévitables, mais qui leur pèsent : «nous sommes des vendeurs et nous n'avons pas de temps à perdre avec de la paperasse».

- La reconnaissance est un autre thème majeur concernant les motivations ; une considération plus grande de la part de la hiérarchie, une prise en compte des propositions de chacun, un rôle réel de collaborateur sont souvent évoqués.

Rappelons par ailleurs que la sécurité de l'emploi est également très présente. Hier, ils sont entrés dans la banque pour la sécurité, les avantages matériels et une évolution possible. Aujourd'hui, ils n'ont de certitude sur aucun de ces éléments.

5.3. Représentation des évolutions et stratégies individuelles

Les techniciens commerciaux se représentent l'évolution de leur métier dans un double mouvement de spécialisation et de développement d'une approche globale.

La tendance à la spécialisation (marché/clientèle) est ressentie par la plupart comme inéluctable. La segmentation de la clientèle est pour eux liée aux contraintes du marché, de la concurrence et à une réorganisation des Caisses régionales. Ils ne l'ont pas choisie, mais ont conscience qu'il leur est impossible de travailler tous types de clientèle et tous produits : c'est une solution qui leur semble réaliste.

Le développement d'une approche globale de la clientèle les valorise, et donne à leur travail un intérêt croissant. «J'ai le sentiment d'apporter au client quelque chose d'important, et réfléchir en termes de gestion de patrimoine est plus valorisant que de vendre ponctuellement un produit».

Comment se perçoivent-ils dans cette évolution ?

Ils sont demandeurs d'une évolution, qui signifie pour eux dans presque tous les cas, une promotion.

Une évolution dans le même emploi ne les motive guère car «on nous demande d'en savoir plus, mais ça ne s'accompagne pas d'une revalorisation de notre emploi». Et en se spécialisant, ils craignent de s'enfermer et d'être moins mobiles.

Ils expriment une certaine inquiétude face à la réduction des postes d'encadrement (c'est leur ressenti et non un fait objectif) car prendre des responsabilités hiérarchiques est une des représentations qu'ils se font de leur évolution.

Aujourd'hui, ce qui leur manque surtout ce sont des informations sur un itinéraire professionnel balisé, des filières et des opportunités : «se défoncer, oui, mais pour devenir quoi ?». Notons au passage que l'information interne concernant les postes disponibles n'a pas de crédibilité à leurs yeux.

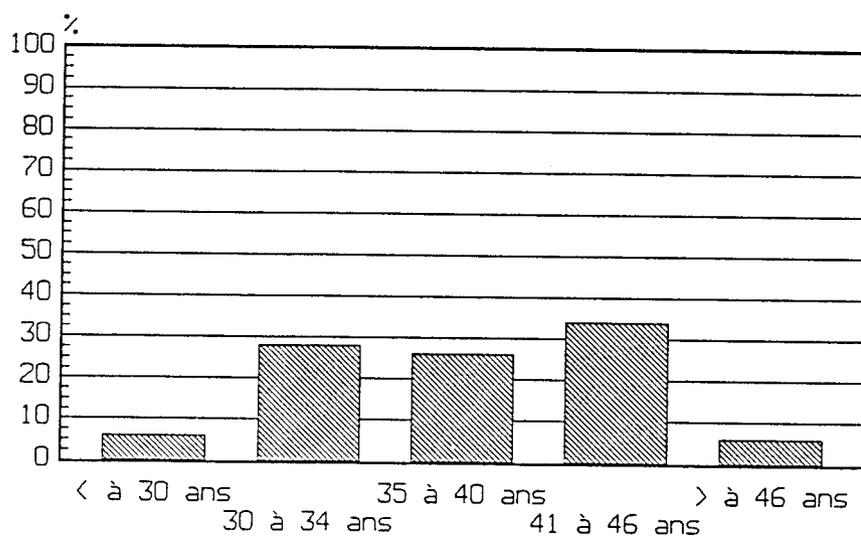
Ils ont conscience de leur position de force par rapport à d'autres populations : «des commerciaux, il en faudra de plus en plus» ou encore «aujourd'hui, seul le commercial est porteur».



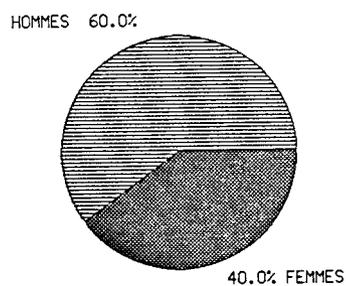
CHAPITRE XI

TECHNICIENS - CRÉDIT

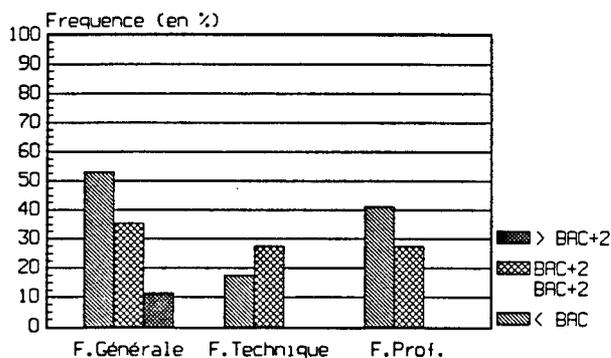
Age



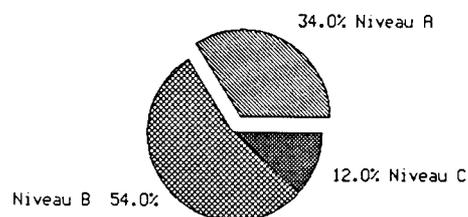
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

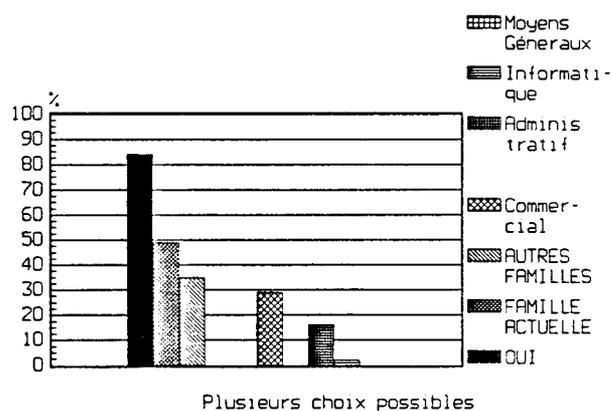


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

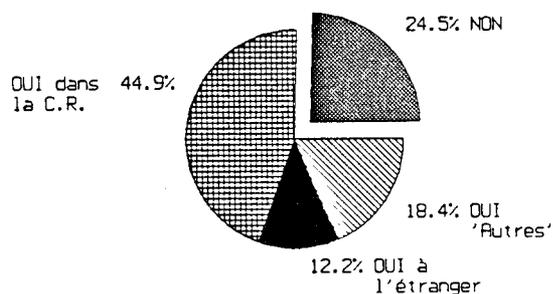
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

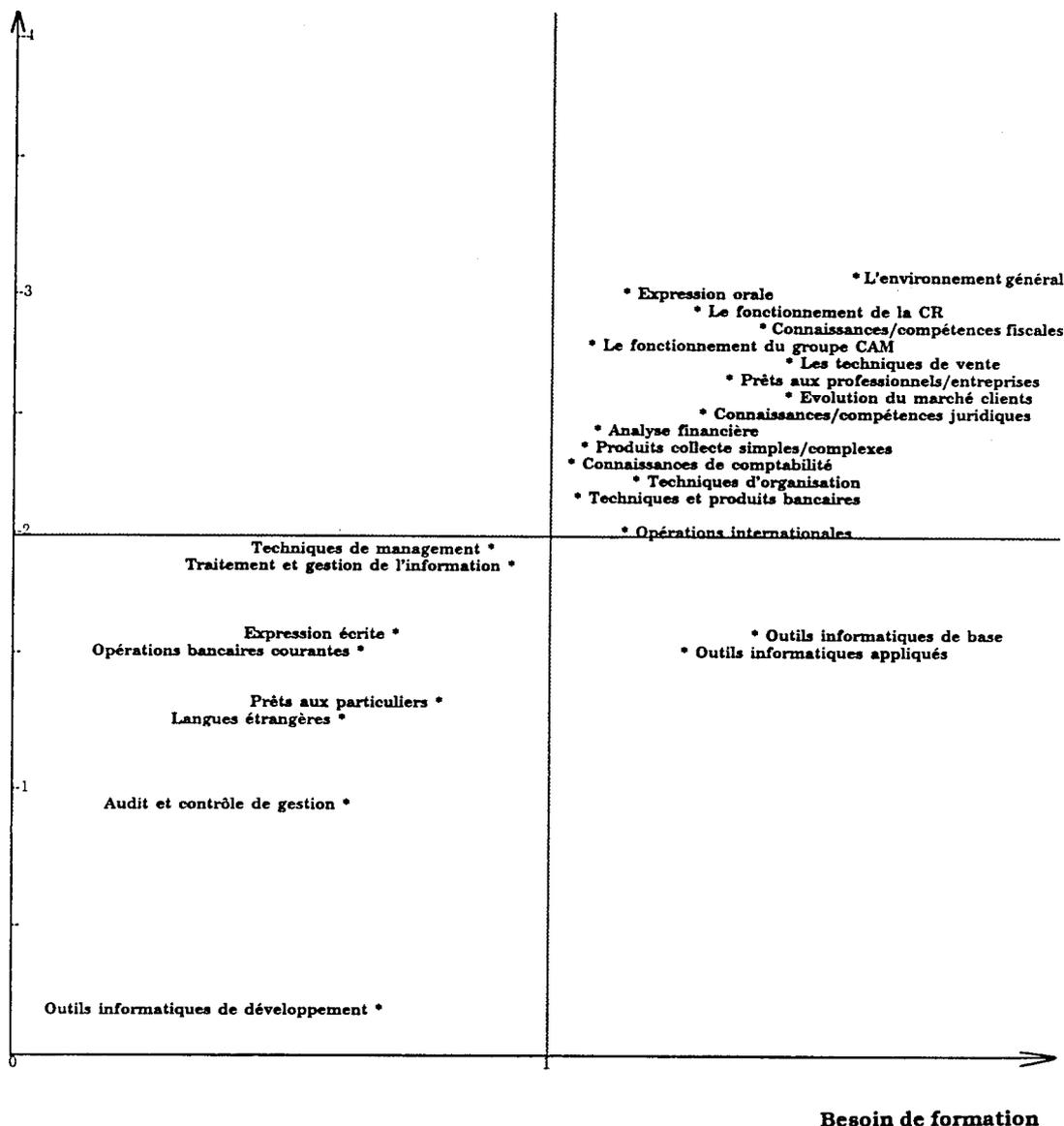


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négociier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████			
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████		
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des techniciens-crédit est de trente-sept ans avec une ancienneté moyenne de quatorze ans dont cinq ans dans le poste, et 40 % de l'effectif est féminin.

Le niveau moyen de formation est supérieur à celui de la population générale du Crédit agricole. Seul 45 % de l'effectif à un niveau inférieur au Bac. La formation technique est un peu moins importante que dans d'autres groupes et concerne 45 % des techniciens. Une formation professionnelle est acquise par 68 % de l'effectif, de niveau CAP et CETCA 1 pour la majorité.

Les recrutements récents se sont faits à des niveaux très élevés de formation. Presque tous les diplômés supérieurs à Bac + 2 sont détenus par les tranches d'âges inférieures à trente-quatre ans.

2. MOBILITÉ

Les techniciens-crédit ont une attitude assez ouverte à la mobilité géographique, seuls 25 % n'en envisagent aucune et 35 % sont prêts à quitter la Caisse régionale.

L'ouverture est également forte vis-à-vis d'une mobilité fonctionnelle, 84 % la souhaitent et 35 % envisageraient d'aller dans une autre famille, 29 % choisissent alors la famille commerciale.

Les plus jeunes, de niveau de formation plus élevé, plus récents dans le poste, sont les plus favorables à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRES DE FORMATION

Les techniciens-crédit ont de nombreux et importants besoins de formation technique. Très peu de connaissances ou compétences sont considérées comme complètement maîtrisées ou hors du champ de l'emploi. Ceci marque leur souci d'être et de rester des spécialistes «pointus».

Ces besoins sont d'autant plus marqués que les niveaux de formation professionnelle sont faibles ; ils sont également plus présents chez les collaborateurs qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation sont importants, homogènes aux besoins sauf pour la maîtrise des outils informatiques identifiée comme nécessaire, mais qui n'est pas pour autant attractive et motivante.

Ils sont plus marqués chez les plus jeunes de meilleur niveau de formation et qui ont des souhaits de mobilité géographique.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les techniciens-crédit se caractérisent par un équilibre important entre des compétences intellectuelles et relationnelles.

Ils ont les qualités d'analyse et de raisonnement nécessaires à des activités de spécialiste. Ils sont rationnels, objectifs et rigoureux. Leur approche des problèmes est également concrète et pragmatique.

Sans être particulièrement tournés vers le changement ou la nouveauté, ils abordent de façon adaptée les situations nouvelles.

Leurs qualités d'organisation sont également présentes, même s'ils ne souhaitent pas se consacrer à des tâches de routine.

Si ce sont des hommes d'analyse et de dossiers, ils gèrent également des situations relationnelles, avec des compétences assez développées. Ils apprécient certainement des fonctions qui les mettent en contact avec d'autres, et où ils peuvent exercer un rôle d'influence et de négociation. Les plus formés d'entre eux ont des capacités plus marquées de *management* et d'animation des équipes.

Très caractérisés par leur autonomie et leur indépendance, les techniciens-crédit ont besoin d'une marge de manoeuvre importante dans la réalisation de leur travail ; ils veulent pouvoir prendre des initiatives. Ils sont d'une façon générale moins tournés vers le travail en équipe et apprécient de garder leur liberté.

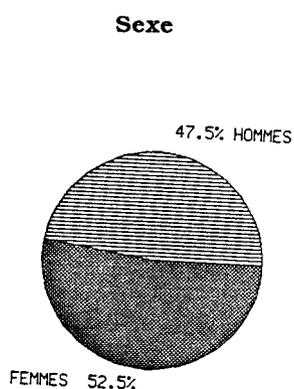
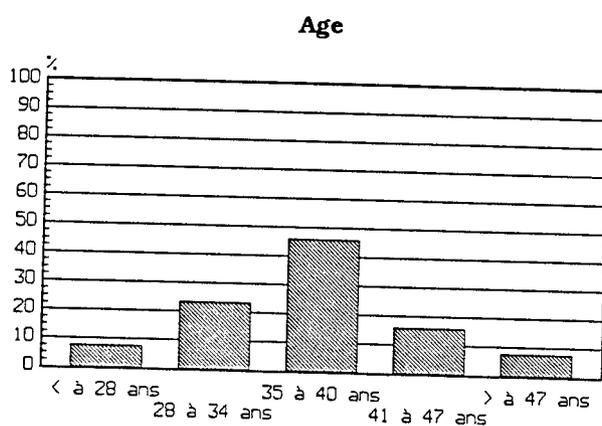
L'implication dans la réalisation des objectifs, l'identification aux projets de l'entreprise, l'ambition, et l'esprit de développement personnel sont nettement plus développés chez ceux qui sont plus jeunes et plus formés. Les plus anciens ont un engagement personnel plus réservé.

CHAPITRE XII

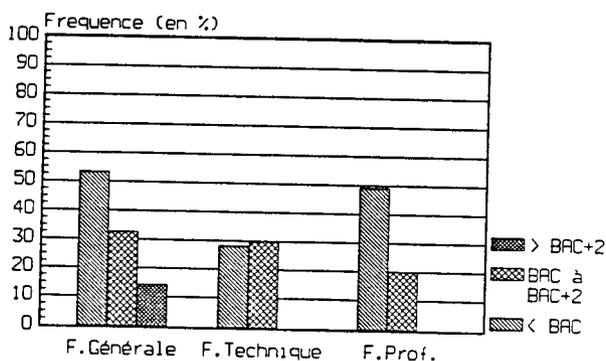
TECHNICIENS - SPÉCIALISTES

Emplois-repères suivants :

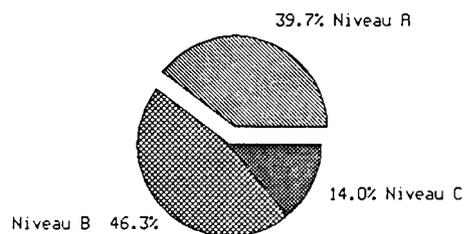
- Technicien gestion commerciale
- Technicien gestion financière
- Technicien gestion bancaire
- Technicien moyens généraux
- Technicien organisation
- Assistant de direction
- Technicien administratif



Types de formations



Niveaux de formation

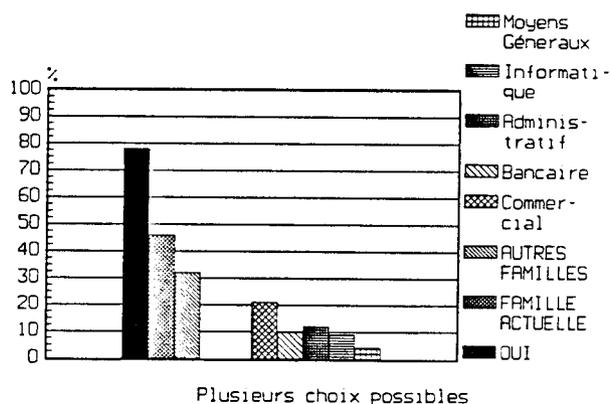


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

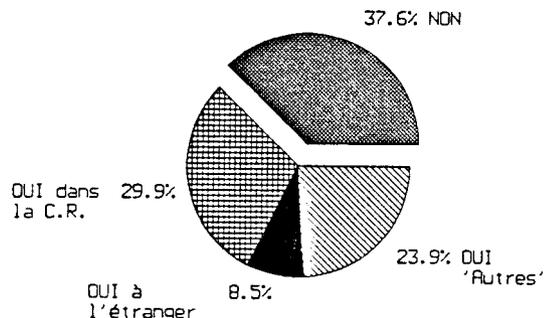
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

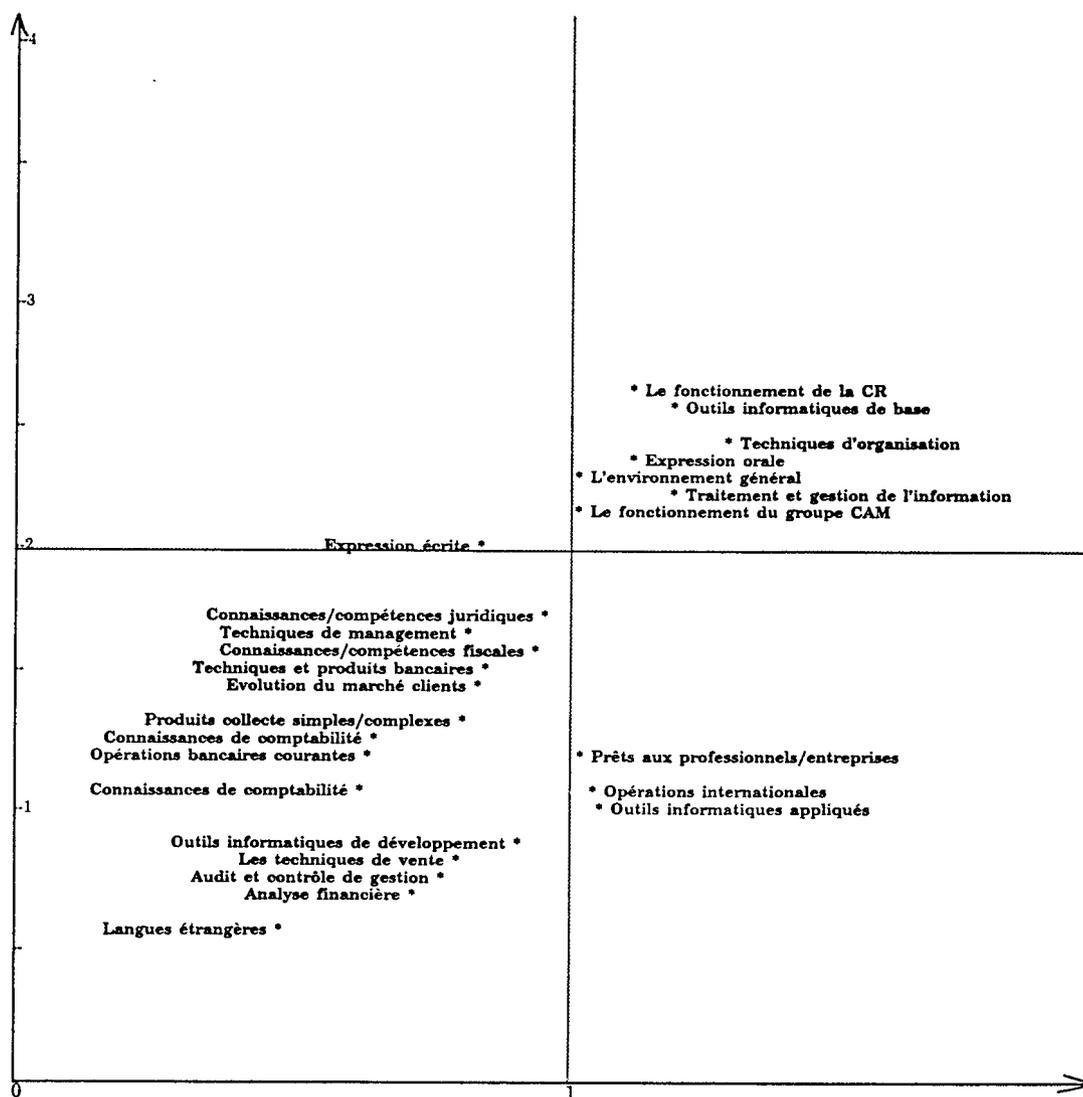


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



Compétences techniques
Besoins et désirs de formation

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"
2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"
4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████	██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████	██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████	██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████	██████████	
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████	██████████	
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████	██████████	
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████	██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████	██████████	
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████	██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████	██████████	

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des techniciens spécialistes et animateurs d'unité est de trente-sept ans avec une ancienneté moyenne de quatorze ans dont six ans dans le poste. L'effectif est à majorité féminin.

Le niveau moyen de formation est plus élevé que celui de la population générale du Crédit agricole : 40 % ont un niveau inférieur au Bac, 46 % un niveau de Bac à Bac + 2 et 14 % un diplôme supérieur à Bac + 2.

La formation technique concerne 58 % de l'effectif et 70 % ont une formation professionnelle, dont 8 % le CETCA 2 et 21 % le CETCA 1 ; 55 % des diplômes supérieurs à Bac + 2 sont détenus par les tranches d'âges inférieures à trente-quatre ans et 85 % par les moins de quarante ans.

Les tranches d'âges supérieures à quarante et un ans ont à 50 % une formation initiale inférieure au Bac.

2. MOBILITÉ

Les techniciens spécialistes ont une attitude assez peu ouverte vis-à-vis d'une mobilité géographique : 38 % n'en envisagent aucune ; 32 % envisageraient de quitter la Caisse régionale dont 8 % à l'étranger.

Cette stabilité géographique s'accompagne d'une forte mobilité fonctionnelle : 31 % pourraient quitter leur famille et choisiraient alors d'abord la famille commerciale.

Les plus jeunes, mieux formés, plus récents dans la Caisse régionale, sont les plus ouverts à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont modérés dans ce groupe, ils concernent dix des vingt-cinq compétences proposées aux choix.

Outre les connaissances relatives au fonctionnement de la Caisse régionale dans son environnement, des besoins existent de maîtrise des outils informatiques de base et appliqués, ainsi que des systèmes d'information.

Le besoin identifié comme le plus important concerne les techniques d'organisation. Les besoins sont plus marqués chez les collaborateurs plus anciens, qui ont peu de désirs de mobilité et de moindres compétences relationnelles.

Les désirs de formation sont également modérés, toutefois ils sont plus importants chez les plus jeunes, mieux formés. Ils soutiennent en général les besoins sauf pour certaines connaissances ou compétences qui sont identifiées comme nécessaires, mais pas pour autant réellement attractives ou motivantes.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les techniciens spécialistes apparaissent modérément ouverts à la relation et aux communications, sauf les plus jeunes d'entre eux. Ils semblent plus orientés vers des activités indépendantes que vers le travail en commun avec d'autres.

Leurs capacités d'influence et de négociation sont assez peu développées et les plus anciens peuvent manquer d'aisance et d'assurance dans les situations exigeant dialogue et persuasion.

Leurs capacités *managériales* s'exercent plus sur le versant de l'organisation des activités que sur celui de l'animation des équipes.

Sur le plan intellectuel, les techniciens spécialistes ont de bonnes capacités d'analyse, d'étude, avec un esprit concret marqué. Leur approche des problèmes est réaliste et pragmatique. Ils sont soucieux d'application.

Leur qualités d'organisation sont fortes ; ils prévoient, planifient, avec méthode et rigueur et veillent à l'exécution rigoureuse des tâches dans les détails et les contraintes. Ils apprécient la nouveauté et la variété des activités et abordent volontiers le changement, en particulier, les plus jeunes d'entre eux.

Fortement autonomes et indépendants, ils souhaitent avoir une liberté de manoeuvre, pouvoir prendre des initiatives, et veulent être associés aux décisions.

Modérément impliqués dans la réalisation des objectifs, seuls les plus jeunes se situent de façon ambitieuse par rapport aux missions dont ils ont la responsabilité, et ont un esprit de développement personnel marqué.

5. LES REPRÉSENTATIONS : IDENTITÉ ET ATTENTES.

L'ancienneté de la population interrogée est très dispersée : d'un à quatorze ans d'ancienneté dans le poste. En revanche, même les plus récents dans ce poste sont au Crédit agricole depuis plusieurs années, ce qui donne une cohérence aux réponses fournies.

5.1. L'identité professionnelle

Deux grands thèmes caractérisent le discours de ces techniciens : la compétence du spécialiste-conseil et le service à la clientèle.

- La compétence du spécialiste-conseil

Les techniciens se définissent en majorité comme des spécialistes et pensent que cette tendance ne fera que se renforcer dans les années à venir.

Le niveau de formation initiale souhaitable est très hétérogène : bon niveau de culture générale, bonne formation de base pour certains emplois, Bac + 2 ou 3 pour d'autres. Dans les deux cas, les techniciens insistent sur les compétences techniques, mais dans certains cas, elles peuvent s'acquérir dans le milieu professionnel, dans d'autres, elles sont obligatoirement acquises au préalable, par exemple pour les juristes.

Comment développent-ils leurs compétences ?

Par la pratique «sur terrain», au départ en tandem. «Après une courte formation de base, être mis devant les problèmes du terrain avec un soutien permanent jusqu'à ce que la formation soit suffisante pour qu'on prenne des initiatives».

Des formations plus spécialisées viendront progressivement renforcer leur expérience.

- Le service à la clientèle

Les techniciens se définissent souvent par rapport à une clientèle, qu'elle soit interne ou externe : «nous sommes au service de la clientèle», «nous jouons un rôle d'assistance et de conseil vis-à-vis du réseau, nous sommes le lien entre ce réseau et les clients».

Ils se perçoivent donc comme intégrés au fonctionnement de leur entreprise, ce qui est important à souligner, car facilitateur d'une implication dans un projet de groupe.

- L'animation

Ce thème apparaît en creux dans leur identification. Ils vivent en effet un décalage entre ce terme qui figure dans la définition de fonction d'un certain nombre d'entre eux et ce qu'il représente réellement, à savoir un contenu assez pauvre au quotidien : la délégation en terme d'animation de personnel est décrite comme faible.

Quelles sont les qualités mises en avant ?

Pour ceux d'entre eux qui sont directement en relation avec des interlocuteurs externes, les qualités relationnelles sont privilégiées. Les autres qualités citées n'ont rien d'original pour une population de techniciens : rigueur, organisation/méthode, conscience professionnelle ; ils insistent néanmoins sur les facultés d'adaptation (faire face à un environnement très mouvant), d'innovation pour gagner en efficacité dans son organisation de travail et de disponibilité pour absorber les imprévus et être à l'écoute de son équipe.

- Quels sont les points forts de leur emploi ?

La variété des tâches, l'autonomie d'organisation... et les contacts, qu'il s'agisse de contacts internes (siège/agences) ou externes. Leurs pôles d'intérêts dans le travail recoupent pratiquement ces thèmes : liberté de manoeuvre, variété, autonomie. En résumé, ils sont soucieux d'être de bons professionnels, de jouer un rôle de conseil et d'être crédibles vis-à-vis de leurs interlocuteurs.

5.2. Les attentes

- Une meilleure circulation de l'information constitue le coeur de ce débat

«Les informations sont bloquées en cours de remontée»... «La direction ne diffuse pas toujours les informations qui nous concernent», etc.

Ces problèmes de circulation de l'information paraissent liés à des personnes, et donc vécus différemment d'une Caisse à l'autre, mais ils nous semblent exprimés avec suffisamment de fréquence et de force pour que l'on y prête attention. Ils souhaitent une meilleure ambiance de travail et donc :

- une amélioration de la qualité des relations avec la hiérarchie : «un responsable qui motive son équipe, la mette en confiance et ne se contente pas de la faire "fonctionner" au mieux de ses intérêts». Formation, motivation, confiance, au lieu de concurrence et division. Ils souhaitent aussi une pose dans la course à la rentabilité qui les stresse ;
- des informations qui circulent mieux dans les deux sens, une meilleure connaissance de l'entreprise, de ses rouages, et une vision clarifiée de leur rôle au sein de l'Institution.
- Ils évoquent également un manque de moyens

Humains : cela se traduit, disent-ils, par une charge de travail trop importante qu'ils assument en gonflant leurs horaires et en faisant preuve d'une disponibilité accrue, ceci au détriment de la qualité et de la formation.

Matériels : les regroupements de moyens ou les fusions de Caisses régionales entraînent des dysfonctionnements, notamment informatiques, tout développement étant gelé pendant une longue période dans ce cas.

Ils souhaitent notamment être reconnus dans la communication avec la hiérarchie («on nous dit ce qui ne va pas, jamais ce qui va»).

Le souci de gagner toujours en crédibilité, d'améliorer en permanence leur professionnalisme, ce qu'ils déclinent en information, formation, élargissement de connaissances, développement des relations internes et externes.

En conclusion, des moyens jugés insuffisants et des difficultés en matière de communication : une compétence, un professionnalisme qui cherche à s'exprimer, mais des salariés qui ne se sentent pas toujours pris en compte «à 100 %».

5.3. Représentation des évolutions et stratégies individuelles

Les techniciens ont conscience des évolutions irréversibles, qu'elles soient liées à la technologie ou à l'environnement (marché, politique de l'Institution), mais ils adoptent une attitude assez passive et attentiste :

- «c'est l'environnement qui nous fait bouger» ;
- «on nous enverra dans le réseau» ;
- «on se posera la question quand on nous donnera des informations» ;
- «on verra».

Pour eux cette évolution se traduira par un changement d'organisation, de nouvelles structures et une modification du contenu des emplois.

Ils pensent que les seules réductions d'effectifs seront constituées par les départs naturels car «si on fusionne, c'est pour se développer, et pour se développer il faut du monde sur le terrain».

En revanche, un certain nombre d'entre eux redoutent d'avoir à franchir le pas du commercial. Le mot «objectifs», ainsi que le non retour en arrière possible qu'ils pressentent leur fait peur.

Autant de freins à une mutation professionnelle que d'emblée ils n'auront pas choisis.

Il y a dix ans, ils voulaient progresser le plus vite possible, faire carrière et trouver la sécurité.

CHAPITRE XIII

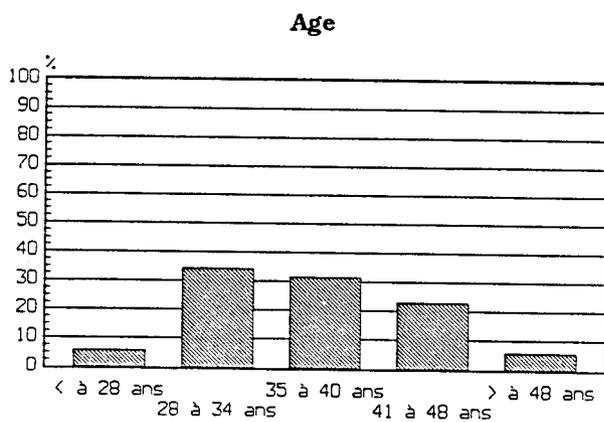
TECHNICIENS INFORMATIQUES

Emplois-repères suivants :

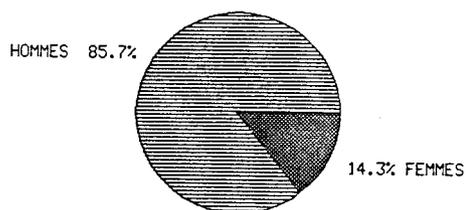
Technicien d'exploitation

Coordinateur technique

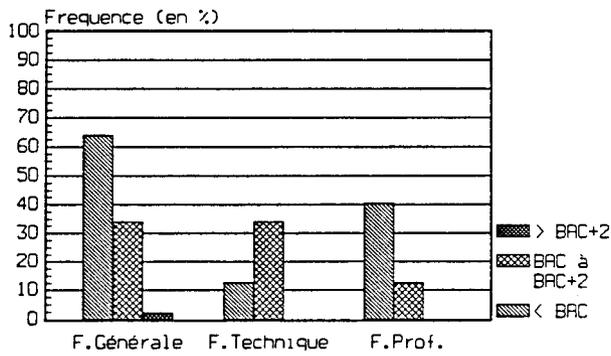
Technicien d'étude



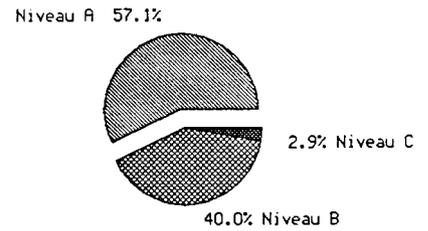
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

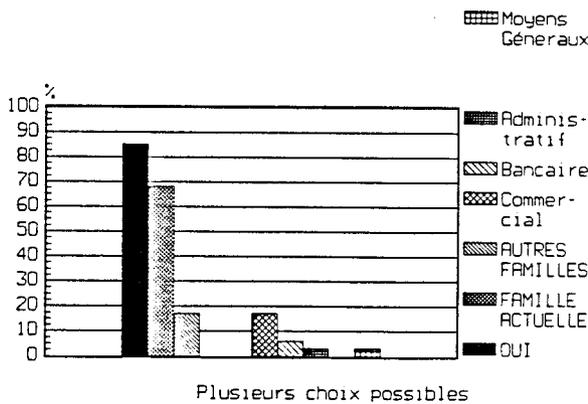


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

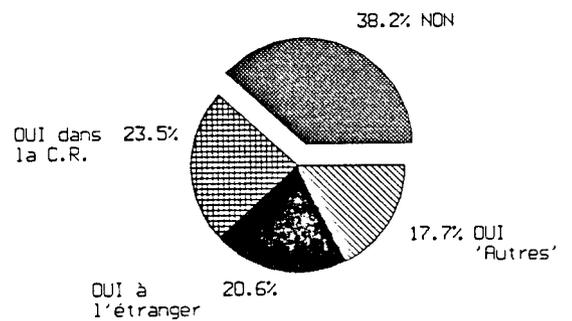
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

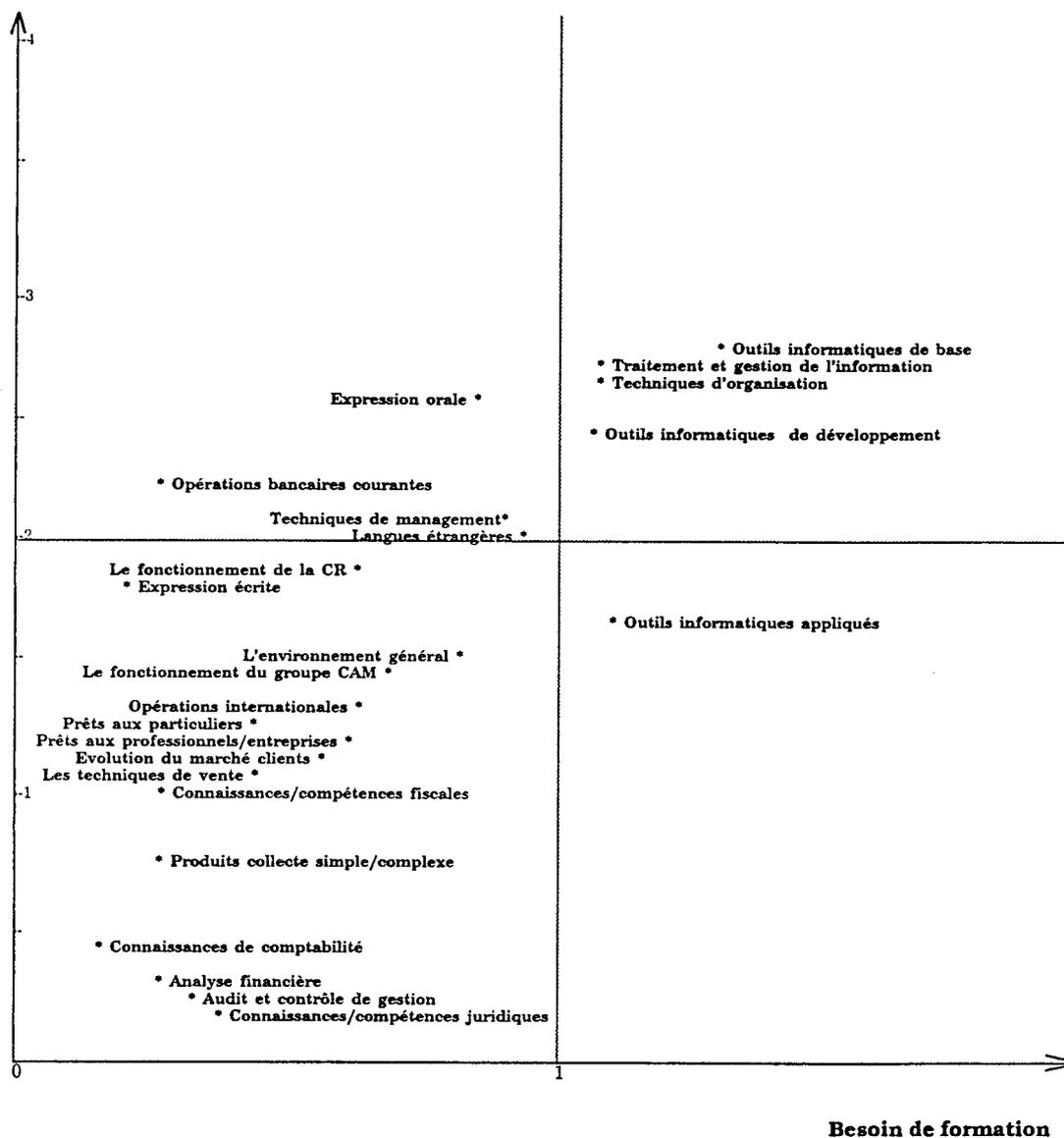


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"
2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"
4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation			██████████		
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité			██████████		
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination			██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement			██████████		
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi			██████████		

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des techniciens informatique est de trente-sept ans avec une ancienneté moyenne de treize ans dont six ans dans le poste.

Le niveau général de formation est inférieur à celui de la population générale du Crédit agricole : 57 % de l'effectif a un niveau inférieur au Bac et seuls 3 % ont un niveau supérieur à Bac + 2.

Les formations techniques sont nombreuses : elles constituent largement le niveau B de formation (de Bac à Bac + 2) ; 80 % des formations techniques supérieures au Bac sont détenues par les tranches d'âges inférieures à quarante ans et 55 % par les moins de trente-quatre ans.

La tendance ici est nette de privilégier les recrutements de jeunes, de bon niveau de formation technique.

2. MOBILITÉ

Les techniciens informatiques ont une attitude assez ouverte à une mobilité géographique : 38 % envisagent de quitter la Caisse régionale dont 20 % pour aller à l'étranger. De toute la famille informatique ce sont les plus «mobiles».

Les désirs de mobilité fonctionnelle sont également très importants, essentiellement au sein de la famille d'appartenance ; les techniciens informatiques ambitionnent leur évolution dans l'informatique plus que leurs *managers* ou les analystes ne le font.

Les plus jeunes, de niveau de formation plus élevé, sont les plus favorables à une hypothèse de mobilité.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont peu nombreux et ne concernent que les compétences techniques directement liées à la maîtrise de l'emploi ; ce qui ne signifie pas que les techniciens soient compétents dans les autres thèmes proposés mais qu'il se situent de façon extrêmement spécialisée. Les autres connaissances leur paraissent hors du champ de leur emploi, aujourd'hui et demain.

Ces besoins sont d'autant plus marqués que les formations initiales sont de niveau peu élevé. Ils apparaissent également chez ceux qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise des outils et techniques.

Les désirs de formation sont homogènes avec ces besoins et donc le plus souvent très centrés, très spécialisés. Toutefois, les collaborateurs qui ont un meilleur niveau de formation technique et qui sont par ailleurs les plus soucieux de leur développement personnel expriment fortement des désirs moins liés à une maîtrise immédiate de l'emploi comme les techniques de *management* ou l'expression orale, ou les langues étrangères, vraisemblablement dans un projet d'évolution professionnelle.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Intellectuellement, les techniciens ont une approche concrète et pragmatique des situations. Leur esprit d'analyse est fortement développé : rationnels et objectifs, ils sont plus tournés vers l'application que vers la théorie ou la conceptualisation. Leur approche des problèmes est fortement organisée. Ils sont planificateurs, méthodiques et précis dans la réalisation.

Très tournés vers le changement et la nouveauté, ils apprécient les situations nouvelles qu'ils n'abordent pas de façon traditionaliste. Ils sont désireux de nouveauté et de variété dans leurs activités.

Leurs compétences relationnelles les caractérisent moins que leurs compétences intellectuelles. Ils ont modérément le goût des communications et des relations, et peuvent manquer d'aisance et d'assurance dans les situations d'influence ou de négociation ; toutefois, ils ont des capacités de *management* assez développées, et en particulier les plus jeunes d'entre eux, ont le goût de s'affirmer dans la direction d'équipes.

Les techniciens informatiques sont autonomes et indépendants dans leur travail. Ils souhaitent avoir une marge de manoeuvre, mais acceptent les décisions collectives si nécessaire.

Leur esprit de développement est très marqué, ils sont animés par un souci de progresser et par la volonté de se réaliser dans le cadre de leur spécialité, au travers des actions dont ils ont la responsabilité. Leur implication et leur engagement sont présents.

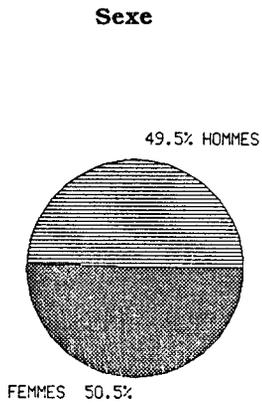
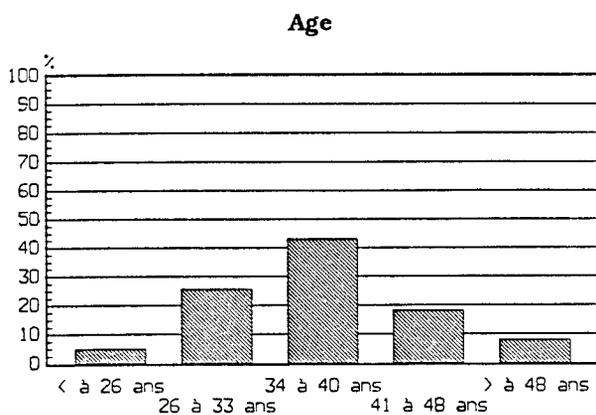
CHAPITRE XIV

AGENTS COMMERCIAUX QUALIFIÉS AGENTS COMMERCIAUX TRÈS QUALIFIÉS

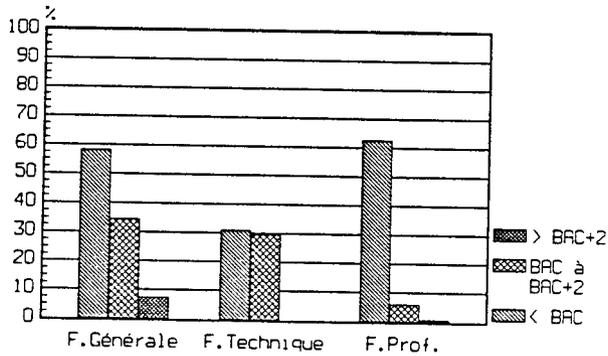
Emplois-repères suivants :

Agents commerciaux qualifiés

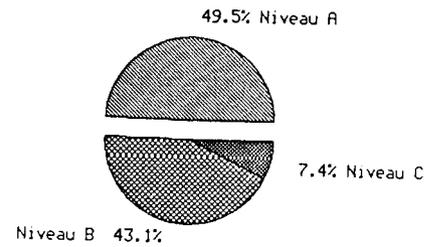
Agents commerciaux très qualifiés



Types de formations



Niveaux de formation

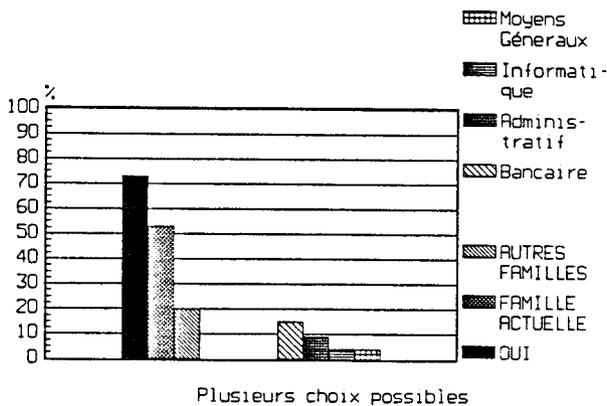


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

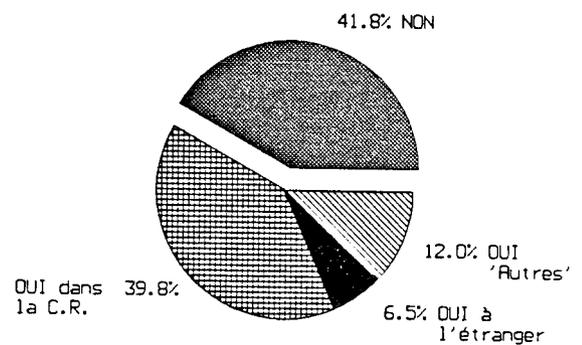
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

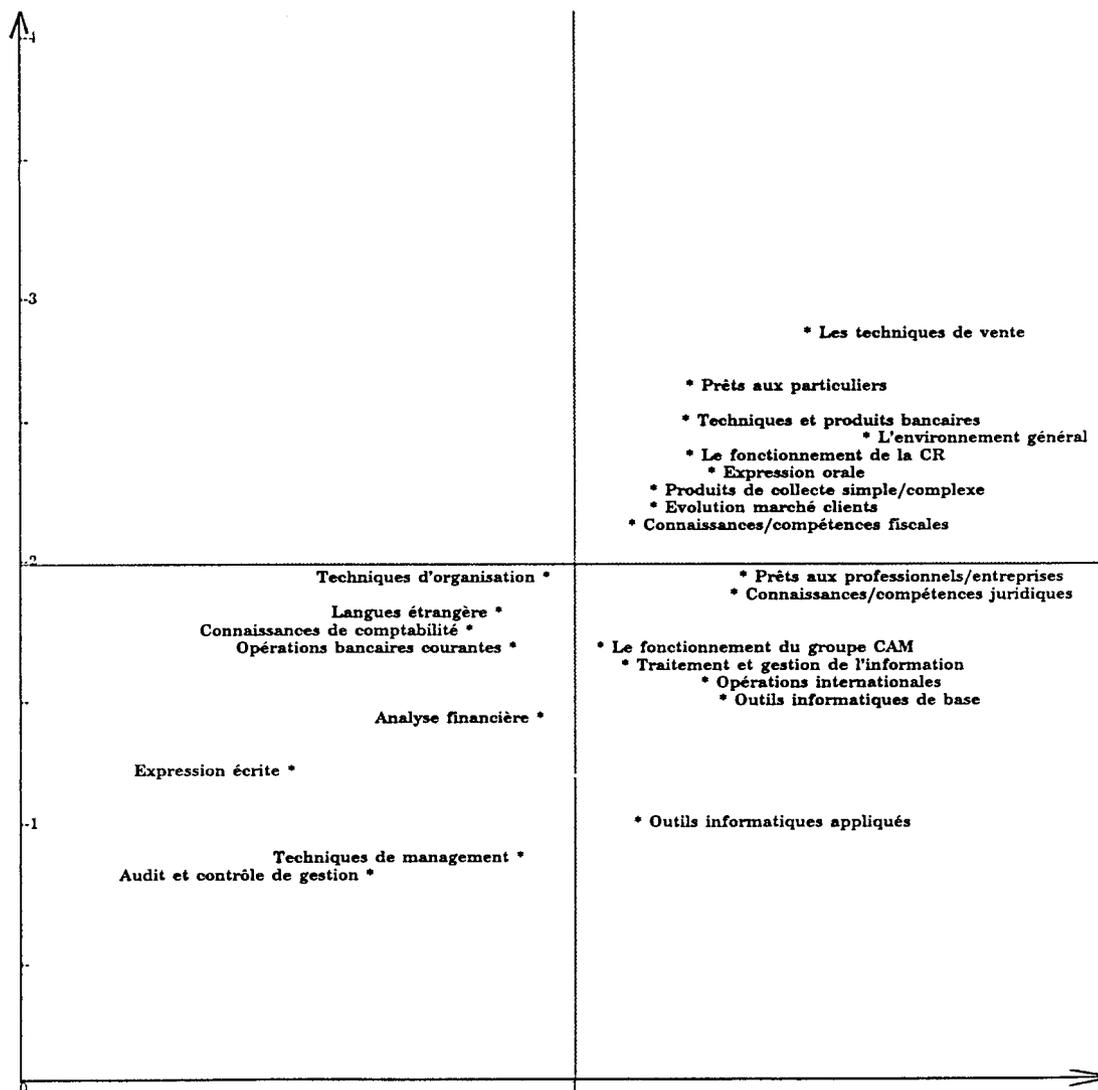


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



Compétences techniques
Besoins et désirs de formation

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique			██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité		██████████			
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████			
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques		██████████			
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████			
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des agents commerciaux qualifiés est de trente-six ans avec quatorze ans d'ancienneté dont sept ans dans le poste. Il y a dans ce groupe à peu près autant d'hommes que de femmes.

Le niveau moyen de formation est inférieur à celui de la population générale du Crédit agricole et aux autres groupes de la famille commerciale. Le niveau A (inférieur au Bac) est largement représenté, dans les tranches d'âges moyennes et plus anciennes.

La formation professionnelle diplômante est importante, elle concerne 69 % des effectifs. Les plus jeunes (moins de trente-quatre ans) ont un niveau de formation plus élevé, qu'il soit général, technique ou professionnel. Les tranches d'âges supérieures à quarante et un ans ne détiennent que 10 % des diplômes supérieurs au Bac.

2. MOBILITÉ

Les ACQ, ACTQ sont peu ouverts à une mobilité géographique : 42 % n'en envisagent aucune et seuls 18 % pourraient quitter la Caisse régionale. C'est le groupe de la famille commerciale qui est le moins disposé à ce type de changement.

L'ouverture vis-à-vis d'une mobilité fonctionnelle est plus grande : 73 % y sont prêts mais 53 % ne l'envisagent que dans leur propre famille, ce qui équivaut à une mobilité de type promotionnel. Seuls 20 % envisageraient d'aller dans une autre famille et choisissent alors dans l'ordre les familles bancaire et administrative.

Les plus jeunes, en âge et ancienneté, les plus formés sont les plus ouverts à une mobilité géographique.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont nombreux et importants. Ils concernent dix-sept des vingt-cinq compétences proposées et témoignent du niveau d'exigence qu'ont les ACQ, ACTQ vis-à-vis du professionnalisme qui sera nécessaire demain, et de leur sentiment de ne pas maîtriser complètement les connaissances techniques nécessaires.

Ces besoins sont particulièrement importants chez les collaborateurs les plus anciens, moins formés, qui ont par ailleurs de moindres compétences relationnelles, et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Si les besoins de formation sont très importants, ils ne sont pas toujours soutenus par un niveau important de motivation ou de désir. Des compétences sont ainsi reconnues comme nécessaires, insuffisamment maîtrisées sans pour autant être très attractives, (en particulier l'informatique).

Les désirs apparaissent de façon nettement marquée chez les plus jeunes, moins anciens dans le poste, mais également moins formés sur le plan professionnel.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

L'ensemble de ces compétences est très corrélé avec l'âge, l'ancienneté et le niveau de formation. Elles sont toutes plus développées chez les collaborateurs plus jeunes, moins anciens dans le poste et de niveau plus élevé de formation.

Les compétences relationnelles des ACQ, ACTQ sont assez développées. Tournés vers la communication, l'écoute, la relation, ils apprécient certainement une fonction qui les met en contact avec la clientèle et ont le plus souvent l'aisance et l'assurance nécessaires. D'une manière générale, ils sont sociables et ont le sens des autres comme du groupe et de bonnes capacités coopératives.

Sur le plan intellectuel, ils ont une approche très concrète et pragmatique des problèmes. Réalistes, soucieux d'application, ils sont moins orientés vers la conception, la nouveauté ou le changement. Leurs capacités d'organisation sont peu marquées ; ils ne sont pas très tournés vers une planification rigoureuse et méthodique des activités, vers des tâches administratives.

Modérément autonomes, ils acceptent volontiers les décisions collectives et les directives. Les plus jeunes sont nettement plus impliqués dans la réalisation des objectifs que les plus anciens. Leur esprit de développement personnel est également plus marqué. Une grande partie des ACQ, ACTQ éprouve sans doute une certaine difficulté à se situer dans sa mission ou responsabilité et à identifier clairement ce qu'est son rôle de commercial.

5. LES REPRÉSENTATIONS : IDENTITÉ ET ATTENTES

5.1. Identité professionnelle

Les ACTQ aiment dans l'ensemble leur métier commercial et les compétences qu'ils se reconnaissent se caractérisent par l'importance de qualités personnelles axées sur le sens du contact, mais aussi sur les connaissances techniques du «terrain» et de maîtrise des procédures. Les diplômes ou la formation de départ paraissent secondaires.

Cette population se présente plutôt comme «généraliste» avec le thème du «savoir tout faire» et «avoir une réponse à tout» : ce savoir et cette réponse sont liés essentiellement aux attentes de leur clientèle.

- Poste valorisant

Les ACTQ se disent massivement satisfaits d'une fonction commerciale qui les met en rapport avec «les gens». Cette position est, en effet, vécue comme valorisante et enrichissante pour cette population qui a conscience d'être investie par la clientèle d'un savoir basé essentiellement sur leur technique bancaire et «l'aura» qui en découle. C'est là que se situe la vraie reconnaissance d'identité professionnelle des ACTQ : elle émane de leur clientèle. Ils se sentent d'ailleurs sur ce terrain plus proche de la demande des clients que d'autres catégories professionnelles et en particulier que leurs collègues «commerciaux purs» qui ont, selon eux, des objectifs de rentabilité avant tout.

- La gratification du public

Comment concilier cette reconnaissance du public et les attentes de l'entreprise ?

Les ACTQ se vivent comme des rouages indispensables entre les objectifs commerciaux et la clientèle, ce qui pose déjà les thèmes de l'information et de la communication dans l'entreprise, que nous retrouverons plus loin.

5.2. Les attentes

- L'information

"... Il nous arrive d'être informés par le client de certaines procédures et il faut faire semblant d'être au courant..."

On remarque que l'attente dans ce domaine est si forte, que son absence peut être interprétée comme «stratégique»...

- La formation

Le manque de formation technique est une plainte importante :

«... J'ai dû me former sur le tas... avec l'aide des autres... au coup par coup...».

- Le thème du stress

Il concerne la notion de «climat», d'ambiance et les moyens utilisés pour les «motiver», ce qu'ils assimilent à une course au rendement. Les exemples des récentes méthodes du type «challenge» ou «classement» pour les PEP notamment, sont massivement mal vécues avec un mélange d'humiliation et de sentiment d'incohérence dans l'exercice qualitatif de leur travail.

- La communication

Les difficultés de communication traversent en filigrane les différents thèmes ; on note que ce problème est, de plus, rarement abordé de front. Il semble, au total, que l'ensemble des attentes se centre autour des thèmes de la transparence, et d'une compréhension globale de la chaîne du travail.

- Équilibre administratif/commercial

Cette population exprime enfin une attente importante de rééquilibre de son travail au profit de ce qui fonde son identité : le commercial, mais au détriment des tâches administratives qu'elle juge excessives et là, encore, dévalorisantes.

5.3. Représentation d'évolutions et stratégies individuelles

- Travail plus qualitatif

La population des ACTQ estime que les problèmes de surcharge administrative vont se résoudre à l'avenir par les techniques informatiques. Pourtant, s'ils déplorent l'évolution vers un travail

perçu comme «quantitatif» axé sur la rentabilité, ils manifestent une conviction que le travail plus «qualitatif» qui les caractérise va leur être reconnu.

- Emploi de plus en plus gratifiant

La représentation qu'ils se font de leur évolution les satisfait plutôt : une reconnaissance sociale de plus en plus «pointue» par rapport à leur non-qualification de base : l'anxiété face au changement apparaît moins grande qu'ailleurs, «on a toujours besoin de commerciaux dans la banque».

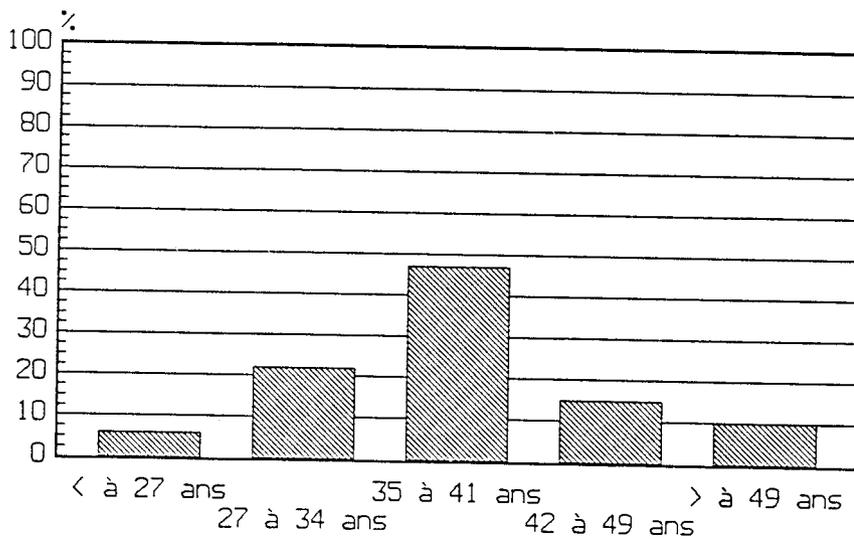
On note enfin, l'importance de la rémunération : environ deux tiers de la population envisagerait de quitter la banque pour un meilleur salaire, conscient que son savoir-faire est monnayable ailleurs.

Cette population exprime par ailleurs très clairement un espoir de meilleure coordination entre les objectifs de l'entreprise (rentabilité) et les moyens mis en oeuvre qu'ils voudraient basés sur plus de transparence et de confiance.

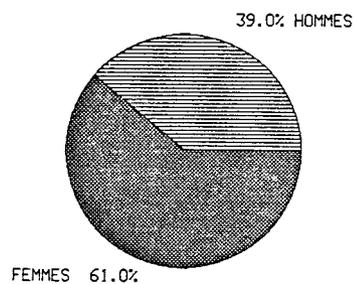
CHAPITRE XV

AGENTS ADMINISTRATIFS DES TECHNIQUES BANCAIRES

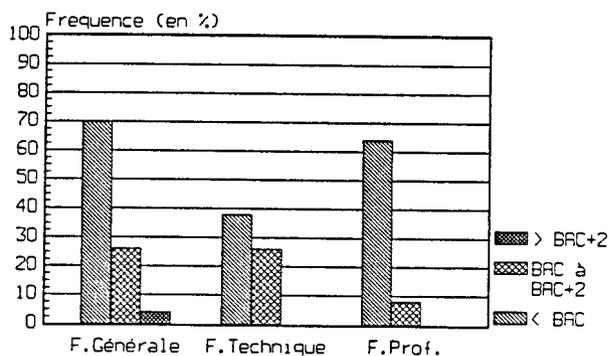
Age



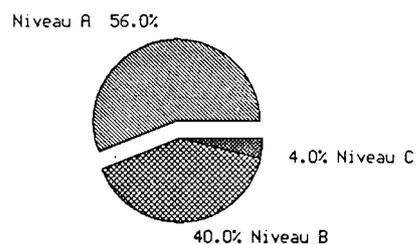
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

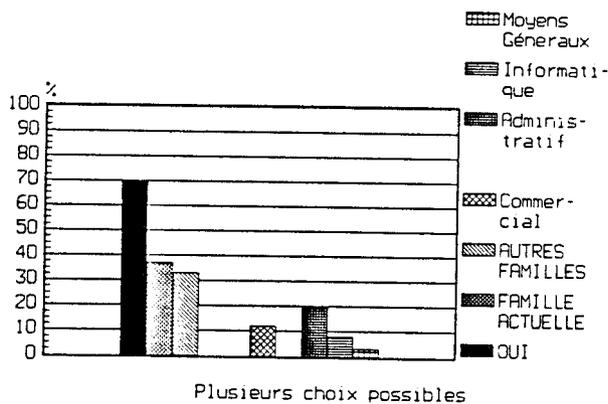


Niveau A :CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banquc. Certificat du CETCA 1.

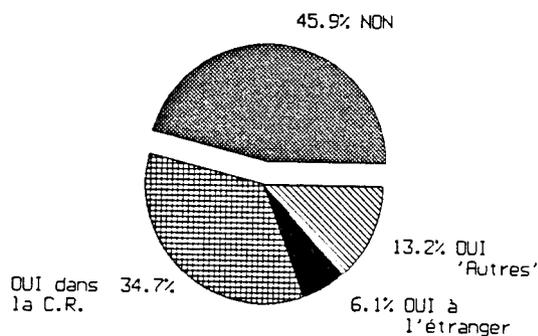
Niveau B :Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C :> Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

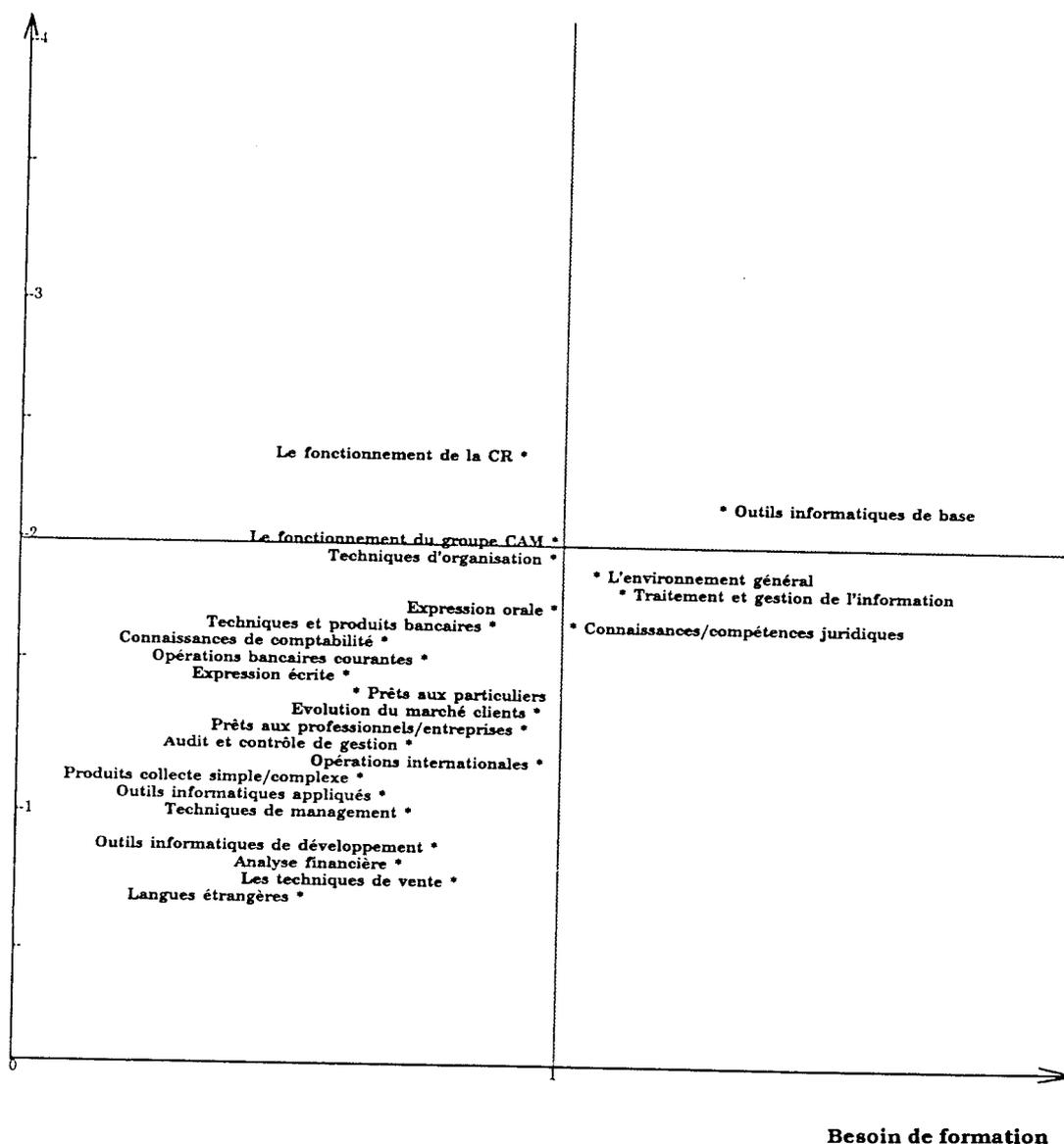


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"
2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"
4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute					
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique					
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation					
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange					
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité					
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination					
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques					
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision					
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance					
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement					
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi					

Ce groupe a été étudié pour ses spécificités. L'analyse des résultats le rapproche considérablement du groupe des AATQ, et une partie des commentaires et conclusions est commune.

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des AATB est de trente-cinq ans avec une ancienneté de quatorze ans dont sept ans dans le poste. Le groupe est à majorité féminine.

Le niveau général moyen de formation est inférieur à celui de la population générale du Crédit agricole : 56 % de l'effectif a un niveau inférieur au Bac. Tous les diplômes supérieurs au Bac sont détenus par les tranches d'âge inférieures à quarante ans, que les formations soient générales, techniques ou professionnelles. Les tranches d'âges plus jeunes ont plus de formation technique que les autres et à un niveau plus élevé.

Les écarts de formation sont donc très importants selon la répartition des âges. Cela vient confirmer la tendance récente à élever les niveaux de recrutement. La formation professionnelle concerne 72 % de l'effectif et est répartie sur toutes les tranches d'âges.

2. MOBILITÉ

L'attitude des AATB est très peu ouverte vis-à-vis de la mobilité géographique : 46 % n'en envisagent aucune et seuls 19 % envisageraient de quitter la Caisse régionale. Ce sont en général les plus jeunes, moins anciens dans le poste.

Il sont également peu ouverts à une mobilité fonctionnelle, 30 % n'en envisagent aucune, et seuls 32 % accepteraient d'aller dans une autre famille. Leur choix se porte alors essentiellement sur la famille administrative.

Les plus jeunes en âge, mieux formés, ayant moins d'ancienneté, sont les plus ouverts à une mobilité fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les AATB ont des besoins de formation très peu affirmés ; ce qui ne signifie pas qu'ils s'estiment compétents dans tous les thèmes proposés mais que ceux-ci ne font pas partie de ce qui à leurs yeux est requis pour la maîtrise de leur emploi, aujourd'hui ou demain.

Les réels besoins s'expriment sur la maîtrise des outils informatiques de base, et sont plus marqués chez ceux qui ont un moindre niveau de formation.

Les désirs de formation sont peu nombreux et peu importants. Les agents administratifs ont une difficulté à cibler leurs efforts. Toutefois, ils sont ouverts à des informations dans des domaines très divers, et ont en particulier une demande importante de mieux connaître l'organisation de la Caisse régionale, du Crédit agricole, dans son environnement général.

Ces désirs sont plus marqués chez les plus jeunes, moins anciens et plus ouverts à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

L'ensemble de ces compétences est fortement lié, pour ce groupe à l'âge et au niveau de formation. Elles sont toutes plus développées chez les plus jeunes, de niveau de formation plus élevé.

Situés dans la réalisation et non dans la conception, les AATQ se caractérisent par une approche très concrète des situations. Pratiques, réalistes, ils ont de bonnes qualités d'organisation et réalisent avec fiabilité les tâches qui leur sont confiées. Ils sont méthodiques, soucieux des détails et consciencieux au sens de terminer ce qui est entrepris, en acceptant les contraintes nécessaires.

Sociables et à l'aise dans leurs univers familial de travail et de relations, ils abordent avec moins d'aisance et d'assurance les situations nouvelles, de communication et en particulier celles qui exigeraient d'exercer des qualités d'influence et de persuasion.

Ils se mettent effectivement peu en avant et ont d'une façon générale une certaine anxiété devant la nouveauté et le changement : sauf les plus jeunes, plus demandeurs de variété et de mobilité.

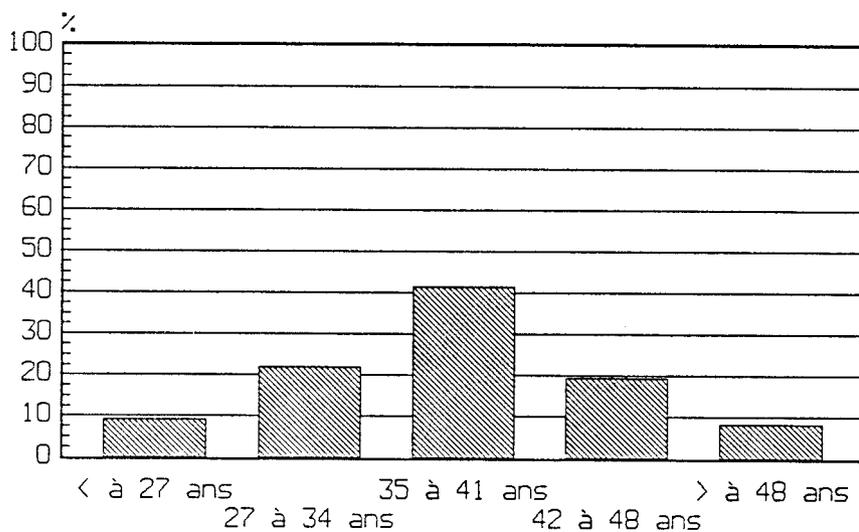
Leurs capacités coopératives et de travail en groupe sont bonnes et ils tiennent à la qualité du climat et des relations, avec le souci des autres.

Ils acceptent volontiers les directives et ne cherchent pas particulièrement à prendre des initiatives ; ils réalisent leur travail sans toujours le relier clairement à ce que sont les projets ou objectifs de l'entreprise dans lesquels ils apparaissent faiblement impliqués et engagés.

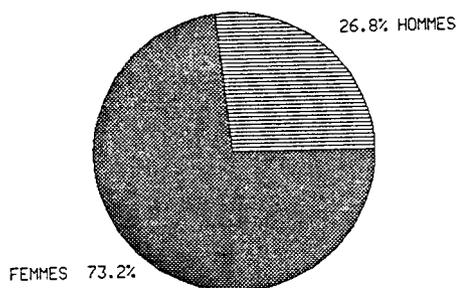
Ils ne se projettent pas dans l'avenir de façon particulièrement ambitieuse et n'ont pas d'eux-mêmes une image très valorisée qu'ils voudraient faire reconnaître. Leur attitude générale est plutôt en retrait et attentiste.

CHAPITRE XVI
AGENTS ADMINISTRATIFS
TRÈS QUALIFIÉS

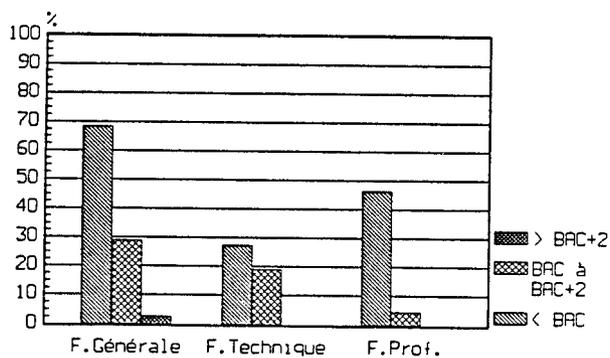
Age



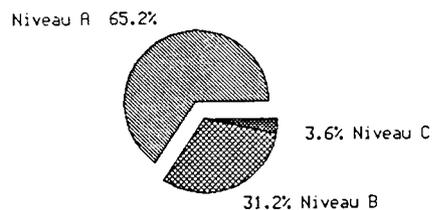
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

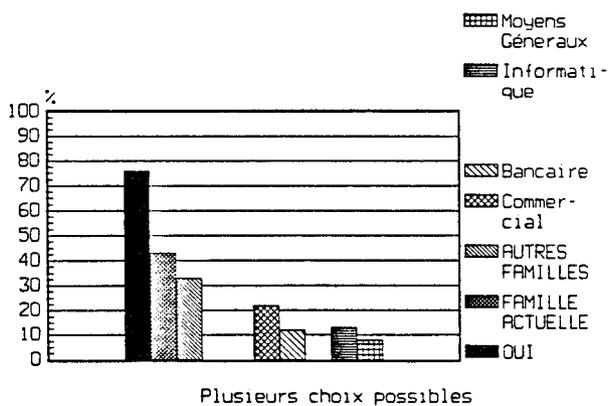


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

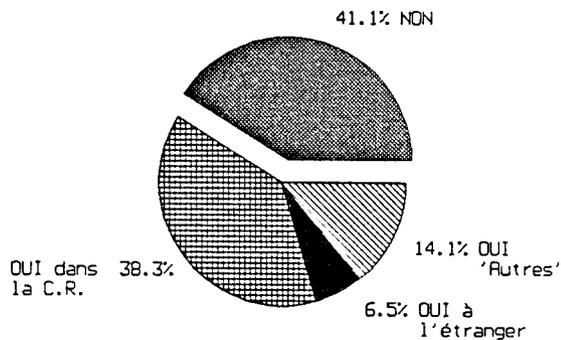
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C :> Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

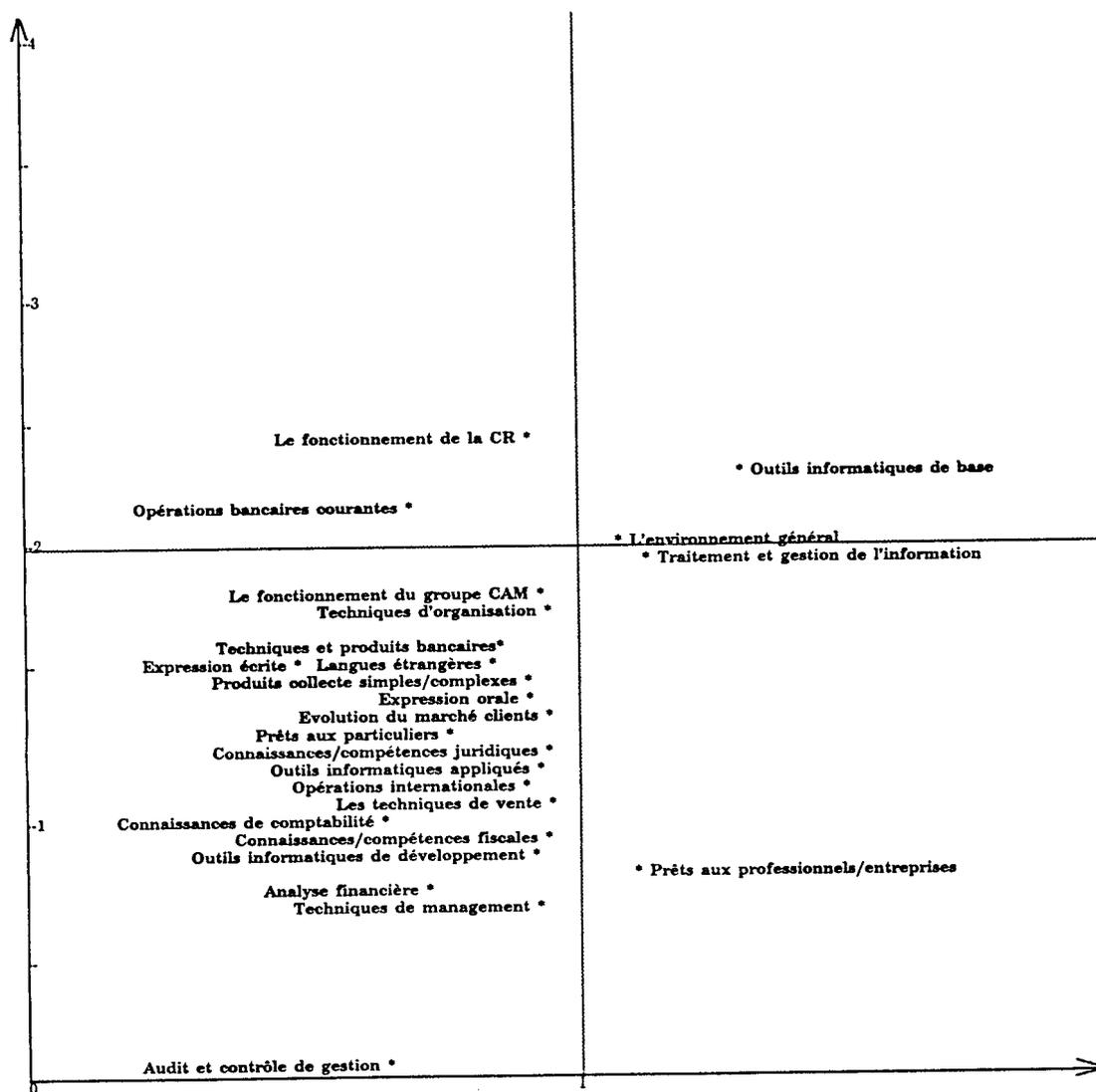


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████	██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████	██████████		
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████	██████████	
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité	██████████	██████████			
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████	██████████		
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques		██████████	██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████	██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████	██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

Ce groupe a été étudié pour ses spécificités. L'analyse des résultats le rapproche considérablement du groupe des AATB, et une partie des commentaires et conclusions est commune.

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des AATQ est de trente-sept ans avec une ancienneté de treize ans dont cinq ans dans le poste. L'effectif est très majoritairement féminin.

Le niveau moyen de formation est inférieur à celui de la population générale : 65 % de l'effectif a un niveau de formation inférieur au Bac et les formations supérieures sont très peu nombreuses ; 90 % des formations générales ou techniques de Bac à Bac + 2 sont acquises par les tranches d'âges inférieures à trente-quatre ans. Ceci vient confirmer la tendance récente à élever les niveaux de recrutement.

La formation professionnelle concerne la moitié de l'effectif et est répartie selon toutes les tranches d'âges.

2. MOBILITÉ

L'attitude des AATQ est peu ouverte à une mobilité géographique : 41 % n'en envisagent aucune et seuls 20 % pourraient quitter la Caisse régionale.

Comme cela est souvent le cas, cette faible mobilité géographique s'accompagne d'une forte mobilité fonctionnelle : 32 % envisageraient ainsi de quitter leur famille et choisiraient alors la famille commerciale puis bancaire, puis informatique.

Les niveaux élevés de formation favorisent l'ouverture à une mobilité géographique ou fonctionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation sont très peu nombreux dans ce groupe et concernent essentiellement la maîtrise des outils informatiques de base et les connaissances relatives à l'environnement général. Ce qui ne signifie pas que les AATQ s'estiment compétents dans les autres thèmes proposés mais que ceux-ci ne leurs paraissent pas directement liés à leur emploi aujourd'hui ou demain.

Cette raréfaction des besoins de formation technique est à comprendre comme une absence de visibilité des évolutions des compétences requises dans l'avenir.

Les besoins sont plus nombreux chez les collaborateurs moins formés, plus anciens, ayant de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs sont par contre présents chez les plus jeunes, plus formés, plus désireux de mobilité géographique ou fonctionnelle. Ils concernent également des thèmes qui n'ont pas été identifiés comme des besoins, tels les opérations bancaires courantes.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

L'ensemble de ces compétences est fortement lié pour ce groupe à l'âge et au niveau de formation. Elles sont toutes plus développées chez les plus jeunes de niveau de formation plus élevé.

Situés dans la réalisation et non dans la conception, les AATQ se caractérisent par une approche très concrète des situations. Pratiques, réalistes, ils ont de bonnes qualités d'organisation et réalisent avec fiabilité les tâches qui leur sont confiées. Ils sont méthodiques, soucieux des détails et consciencieux au sens de terminer ce qui est entrepris, en acceptant les contraintes nécessaires.

Sociables et à l'aise dans leurs univers familial de travail et de relations, ils abordent avec moins d'aisance et d'assurance les situations nouvelles de communication et en particulier celles qui exigeraient d'exercer des qualités d'influence et de persuasion.

Ils se mettent effectivement peu en avant, et ont d'une façon générale une certaine anxiété devant la nouveauté et le changement, sauf les plus jeunes, plus demandeurs de variété et de mobilité. Leurs capacités coopératives et de travail en groupe sont bonnes et ils tiennent à la qualité du climat et des relations, avec le souci des autres.

Ils acceptent volontiers les directives et ne cherchent pas particulièrement à prendre des initiatives ; ils réalisent leur travail sans toujours le relier clairement à ce que sont les projets ou objectifs de l'entreprise dans lesquels ils apparaissent faiblement impliqués et engagés.

Ils ne se projettent pas dans l'avenir de façon particulièrement ambitieuse et n'ont pas d'eux-même une image très valorisée qu'ils voudraient faire reconnaître. Leur attitude générale est plutôt en retrait et attentiste.

5. LES REPRÉSENTATIONS : IDENTITÉ ET ATTENTES

5.1. L'identité professionnelle

Les agents administratifs présentent d'emblée un profil «double d'agent spécialisé et polyvalent», suivant les caractéristiques de leur emploi, et illustré par l'affirmation-type :

«A l'agence, les personnes occupant les emplois administratifs sont appelées à connaître plusieurs postes indispensables pour le bon fonctionnement. Nous sommes tenus de remplacer les collègues pendant une absence».

Leur identité se fonde sur deux aspects : les conditions de travail et une difficulté à situer leurs compétences.

- Conditions de travail

Un élément prédominant chez cette population : l'occasion d'échanges humains, de «contacts sociaux» que représentent les membres de l'équipe ou la clientèle. Elle représente pour cette population l'atout essentiel de leur emploi.

Aspect répétitif des tâches. Les agents administratifs se vivent par ailleurs, soumis à un certain nombre d'exigences : rapidité et productivité de leur emploi, illustrées par la formule : «... savoir s'adapter rapidement...»

Leur caractéristique de «spécialiste polyvalent» : elle leur apparaît globalement comme dévalorisante par rapport aux autres secteurs.

En fait, on note chez cette population, une identité professionnelle liée essentiellement à ces conditions de travail.

- Difficultés à situer ses compétences

Cette population a, enfin, du mal à préciser si les qualités qu'elle se reconnaît - disponibilité, patience, sens de l'écoute, sens de l'organisation, rapidité, sens du contact avec la clientèle - tiennent aux dispositions personnelles et innées ou aux acquis de l'expérience professionnelle.

Exemple : «un certain nombre de ces qualités sont innées et d'autres se sont développées avec l'expérience, notamment la technicité demandée aujourd'hui».

Le profil idéal de l'agent administratif se joue sur une curieuse accumulation de compétences techniques, d'expérience : («... un candidat idéal débutant ne peut pas être un candidat idéal») de diplômes mêmes, et d'un large éventail de qualités personnelles. Cette abondance de biens entre en contradiction avec la somme des attentes que nous retrouverons plus loin.

En fait, nous constatons à ce stade qu'il s'agit moins d'une identité professionnelle bâtie sur l'idée de ses compétences que des conditions de travail dans lesquelles elle s'exerce.

De plus l'arrivée des jeunes diplômés sur le marché est vécue comme source de rivalités et, à terme, fortement anxiogène, car menace pour l'emploi ou barrage pour les perspectives de promotion.

5.2. Les attentes

La population des agents administratifs révèle, dans son ensemble, une somme importante d'attentes.

- L'information

On note à ce sujet que l'aspect «paperasses», «notes bleues» c'est-à-dire toute information véhiculée par le papier est massivement rejetée. Les messageries sur ordinateur sont mieux accueillies, mais le souhait général concerne la «voix humaine», qui, dépassant même la forme «réunion», traduit l'aspiration à une communication directe, transparente et chaleureuse.

- La formation

"... Les techniques de type traitement de texte sont à apprendre sur le tas..."

On constate un besoin réel et, là encore, ils se sentent dévalorisés quand ce besoin n'est pas reconnu.

- La contribution aux impératifs économiques

Cette population attache une grande importance à la reconnaissance du «travail bien fait». Or cette exigence de reconnaissance lui semble peu compatible avec les impératifs de rendement demandés par l'entreprise.

5.3. Représentation des évolutions et stratégies individuelles

D'une façon générale, l'évolution de cet emploi est vécue comme inéluctable et sans grand choix personnel. Tout au plus précise-t-on que les tendances actuelles semblent le modèle de l'avenir (polyvalent pour les personnels de secrétariat, spécialisé pour les autres).

Si la polyvalence est vécue par certains comme remède possible à la monotonie des tâches, elle est source d'inquiétude pour la majorité, soucieuse de préserver sa contribution spécifique aux missions de l'unité.

La mobilité est une perspective angoissante pour l'ensemble de cette population, ce qui pose le problème de l'évolution de ce métier à terme, («je vis dans la hantise d'un changement géographique qui bouleverserait ma vie personnelle»).

La population des agents administratifs a une perception quantitative de son travail, et des attentes centrées autour du besoin de contact. Il apparaît que l'avenir et l'évolution de leur secteur sont vécus avec une certaine anxiété et une attitude particulièrement attentiste.

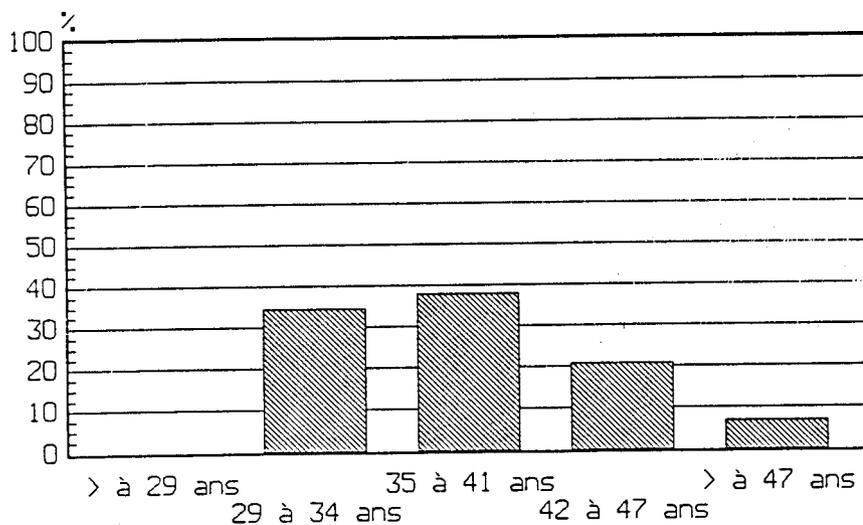
Enfin, le choix personnel - qui s'exprime peu, comme s'il apparaissait invraisemblable - va dans le sens d'un besoin de responsabilités plus grandes. Mais l'idée d'un *statu quo*, la peur du chômage, l'expression d'un blocage ou la crainte d'une «disparition à terme de cette fonction, remplacée par les moyens de la bureautique» reviennent le plus souvent.

L'anxiété par rapport à l'avenir, est constante, et ceci amène à donner une place prépondérante au salaire et à la sécurité de l'emploi comme source première de motivation.

CHAPITRE XVII

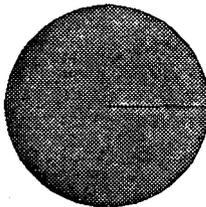
SECRÉTAIRES D'UNITÉS

Age

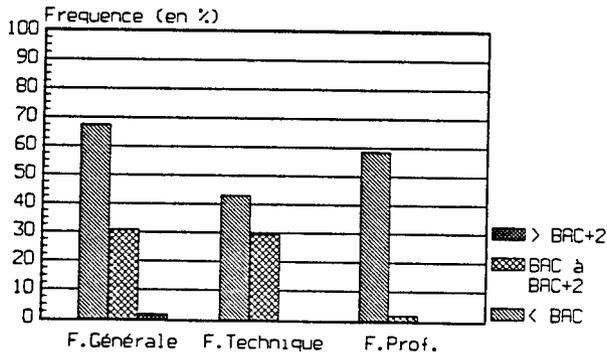


Sexe

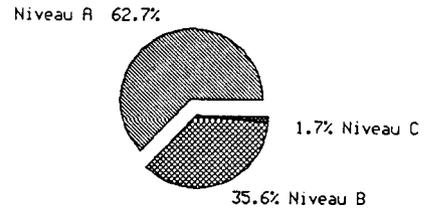
FEMMES 100.0%



Types de formations



Niveaux de formation

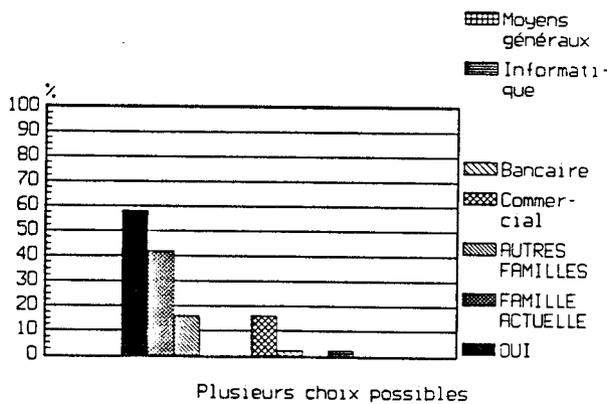


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

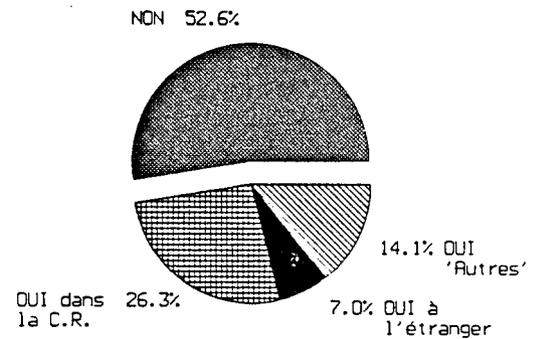
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

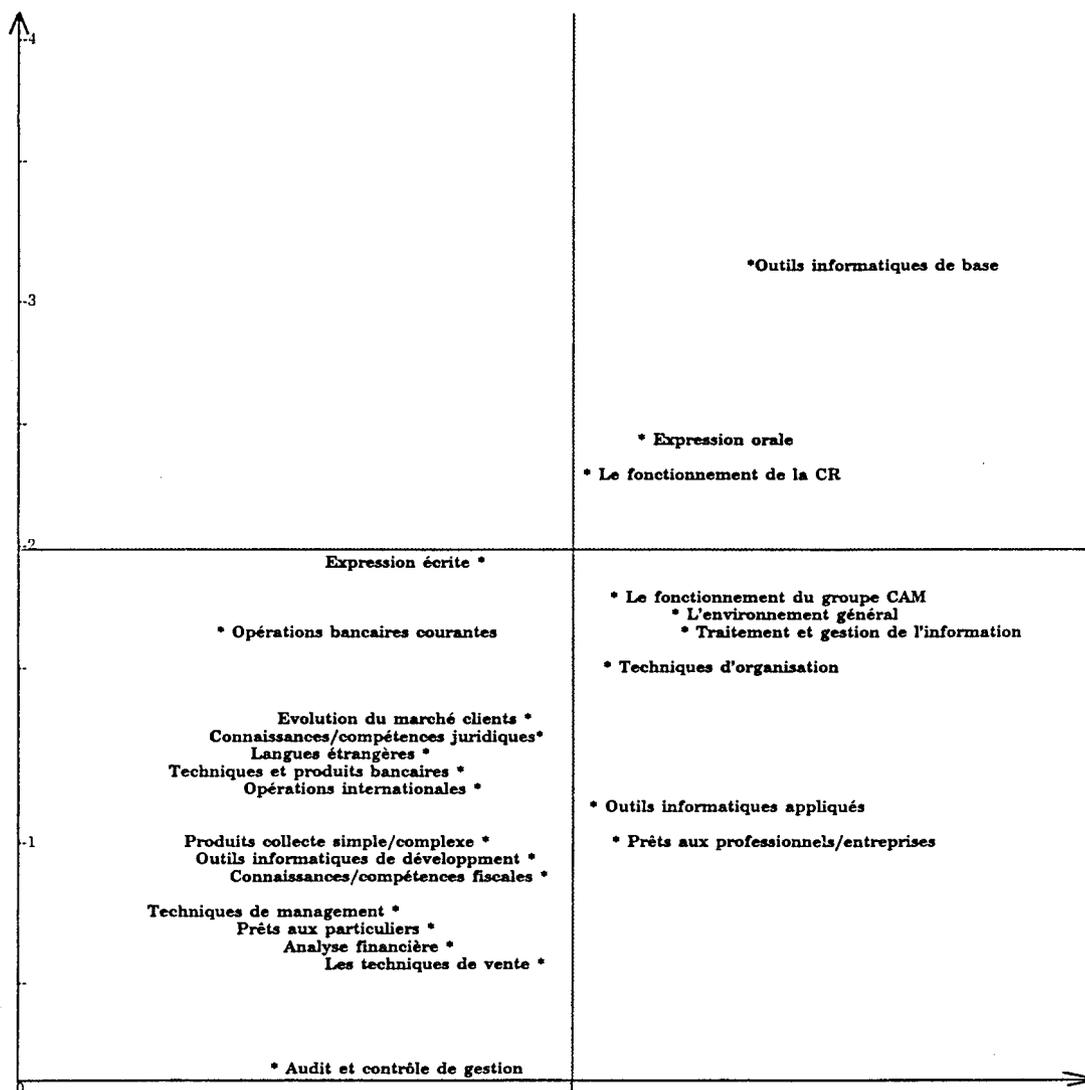


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████			
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████			
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité	██████████				
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████			
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques	██████████				
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████	██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance			██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des secrétaires d'unités est de trente-huit ans avec une ancienneté de treize ans dont cinq ans dans le poste. L'effectif est exclusivement féminin.

Leur niveau moyen général de formation est inférieur à celui de la population générale du Crédit agricole, plus de 60 % ont un niveau inférieur au Bac. La formation technique y est très importante, 72 % en ont une et la formation professionnelle touche 60 % de l'effectif ; 75 % des formations de Bac à Bac + 2 sont acquises par la tranche d'âge vingt-neuf/trente-quatre ans et 13 % par la tranche d'âge trente-cinq/quarante et un ans. Les écarts de formation sont donc très importants selon les tranches d'âges.

2. MOBILITÉ

Les secrétaires d'unités ont une attitude très peu favorable à la mobilité géographique : 52 % n'en envisagent aucune et seules 21 % pourraient quitter la Caisse régionale. Ce sont les collaboratrices les plus anciennes dans la Caisse régionale qui sont les plus stables.

Peu favorables à une mobilité fonctionnelle, 42 % ne l'envisagent qu'à l'intérieur de leur propre famille. Quand une mobilité vers une autre famille est envisagée, elle l'est dans la famille commerciale.

Les plus jeunes, de meilleur niveau de formation générale et technique, accueillent mieux une perspective de mobilité.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation technique sont assez nombreux dans ce groupe. La maîtrise des outils informatiques de base est identifiée comme nettement insuffisante par rapport aux exigences requises par l'emploi aujourd'hui et demain.

D'autres besoins sont ressentis dans des domaines de connaissances générales, de l'environnement et de l'économie, du fonctionnement de la CR, et du CAM.

Les besoins de formation technique sont plus importants chez les collaboratrices plus anciennes dans la Caisse régionale et dans le poste. Ils sont plus marqués chez celles qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation ne sont pas toujours homogènes avec ces besoins. La maîtrise des outils informatiques de base apparaît comme la plus motivante et 60 % des secrétaires d'unités sont prêtes à suivre les stages de formation ou les cours nécessaires. D'autres connaissances ou compétences sont identifiées comme nécessaires mais ne sont pas suffisamment attractives pour mobiliser des efforts importants.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les secrétaires d'unités ont des compétences relationnelles modérément affirmées. Elles ne sont pas toujours à l'aise dans leurs relations à autrui, et les plus anciennes, de moindre niveau de formation, peuvent manquer d'assurance dans des situations ou avec des interlocuteurs inconnus et rester alors sur la réserve.

Peu tournées vers l'influence, elles ne cherchent pas à persuader ou convaincre et ne se mettent pas particulièrement en avant.

Coopératives, elles ont le sens du travail en équipe et savent échanger les informations nécessaires.

Sur le plan intellectuel, les secrétaires d'unités se caractérisent par leurs fortes qualités d'organisation. Elles sont méthodiques et rigoureuses dans la planification et la réalisation, avec une grande fiabilité et en acceptant avec beaucoup de conscience les routines et contraintes nécessaires.

Concrètes et pragmatiques dans leur approche des problèmes, elles font face aux situations connues avec beaucoup de réalisme mais abordent moins facilement les problèmes nouveaux. D'une façon générale, elles éprouvent une certaine inquiétude devant les perspectives de changement.

Assez autonomes et indépendantes, elles apprécient de gérer leur travail avec une marge de liberté et d'initiative.

Les secrétaires d'unités ne relient pas toujours leurs actions aux objectifs et projets de l'entreprise. Les plus jeunes, d'entre elles, sont à la fois plus impliquées, plus engagées et plus soucieuses de leur développement personnel.

CHAPITRE XVIII

AGENTS TECHNIQUES TRÈS QUALIFIÉS

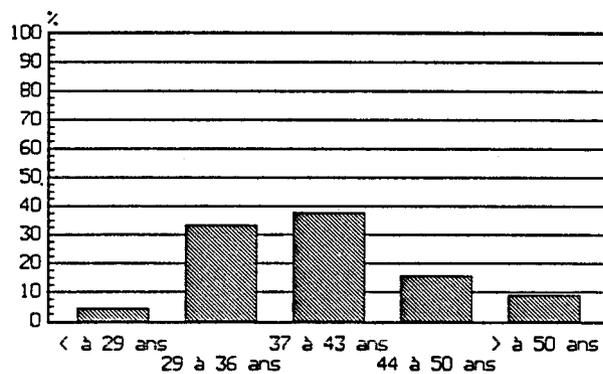
Emplois-repères suivants :

Agent technique d'exploitation

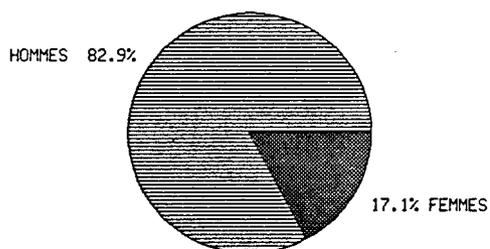
Agent technique d'exploitation très qualifié

Agent technique réseau maintenance

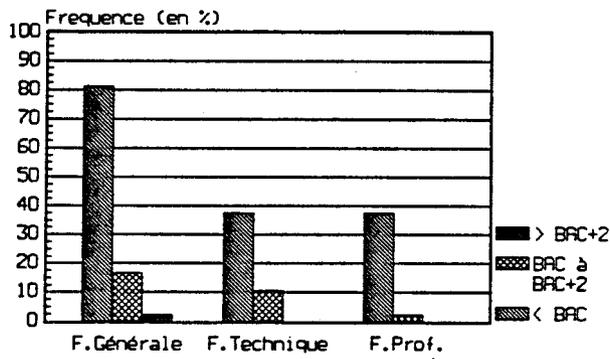
Age



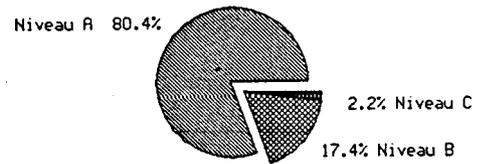
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

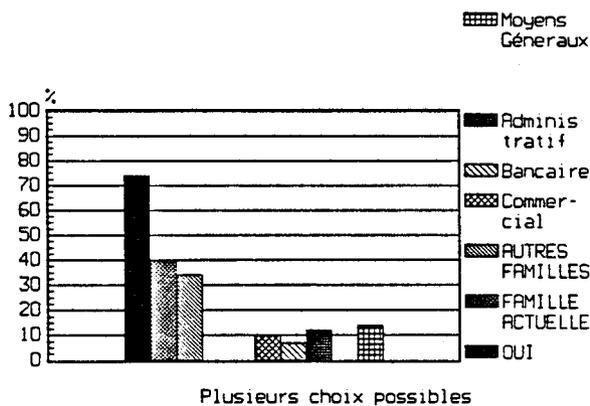


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

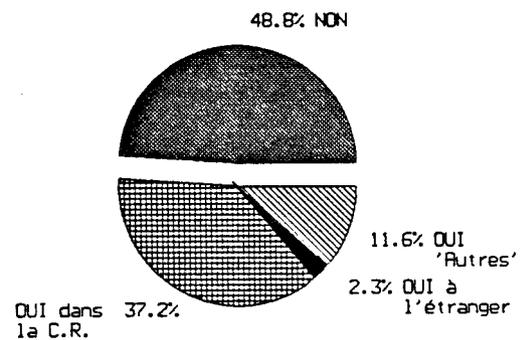
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

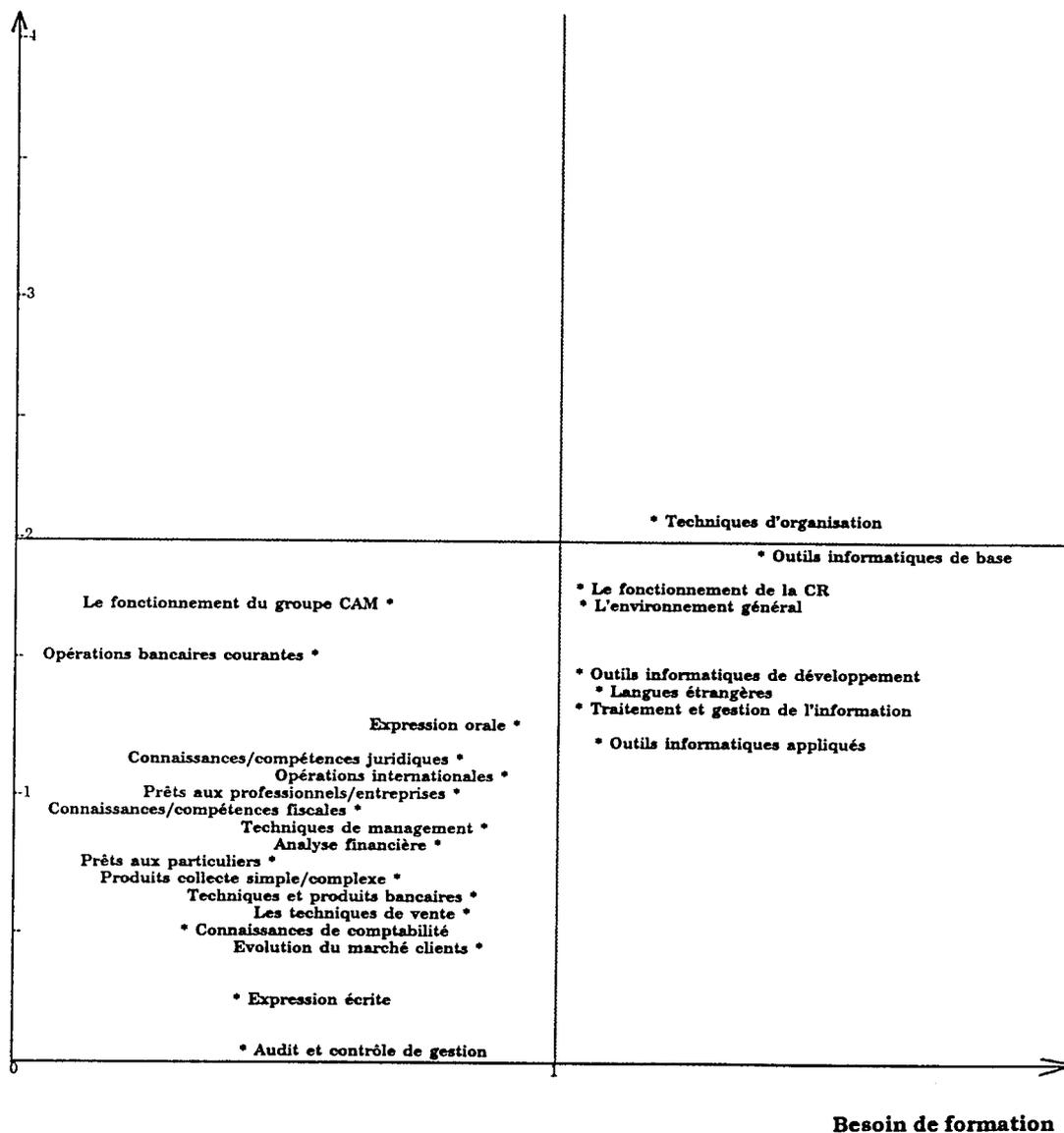


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"
2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"
4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████			
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████			
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange		██████████			
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité		██████████			
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████			
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques		██████████			
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████		
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████			
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des agents techniques très qualifiés est de trente-neuf ans avec une ancienneté moyenne de seize ans dont huit ans dans le poste.

Leur niveau moyen de formation est très peu élevé : 80,4 % ont un niveau inférieur au Bac. Le Bac ou les quelques diplômes supérieurs au Bac sont détenus par les moins de quarante-trois ans ; 47 % de l'effectif a une formation technique et 40 % une formation professionnelle bancaire dont 30 % le CAP.

2. MOBILITÉ

L'attitude des ATTQ vis-à-vis de la mobilité géographique est très peu ouverte, seuls 14 % envisageraient de quitter la Caisse régionale.

La mobilité fonctionnelle est souhaitée par 74 % d'entre eux et 40 % l'envisagent au sein de leur propre famille ; 34 % sont donc prêts à une mobilité dans d'autres familles et choisissent dans l'ordre : la famille moyens généraux, la famille administrative et la famille commerciale.

L'ouverture à la mobilité générale (géographique et fonctionnelle) est plus affirmée par les plus jeunes, plus récemment en poste et par ceux qui ont le meilleur niveau de formation.

La mobilité vers d'autres familles est plus facilement envisagée par les agents ayant une formation technique et professionnelle.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les agents techniques très qualifiés ont des besoins de formation peu affirmés, ce qui ne signifie pas qu'ils s'estiment compétents dans les thèmes proposés mais que ceux-ci ne font pas partie de ce qui à leurs yeux est requis pour la maîtrise de leur emploi, aujourd'hui ou demain.

Les réels besoins s'expriment sur la maîtrise des outils informatiques et en particulier les outils de base, et sur l'acquisition de techniques d'organisation du travail.

Les besoins sont plus marqués chez les agents les plus anciens dans la Caisse régionale comme dans le poste, qui sont moins formés et qui n'envisagent pas de mobilité géographique ou fonctionnelle. Ils caractérisent également ceux qui ont de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute être sécurisés par une maîtrise technique plus forte.

Les désirs de formation sont modérés, les agents techniques très qualifiés ne sont pas tous prêts à acquérir les formations nécessaires. Toutefois, ils sont ouverts à des informations dans des domaines très divers, dont le fonctionnement du Crédit agricole, de la Caisse régionale et sur l'environnement en général, et en particulier les plus jeunes, plus autonomes et indépendants et qui ont un esprit de développement personnel plus affirmé.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Leurs compétences intellectuelles sont marquées par une approche concrète et pragmatique des problèmes, ils gardent les pieds sur terre, ont du sens pratique et sont méthodiques et minutieux dans la réalisation de ce qui leur est confié. Leurs qualités d'organisation sont fortement développées, et ils apparaissent fiables et consciencieux dans la réalisation, acceptant les contraintes de temps et d'exécution, même si elles sont routinières.

Les plus jeunes, de meilleur niveau de formation, ont de plus fortes qualités d'analyse rationnelle et logique. D'une façon générale, ils recherchent plus la nouveauté ou la variété des tâches et montrent plus de capacités d'innovation.

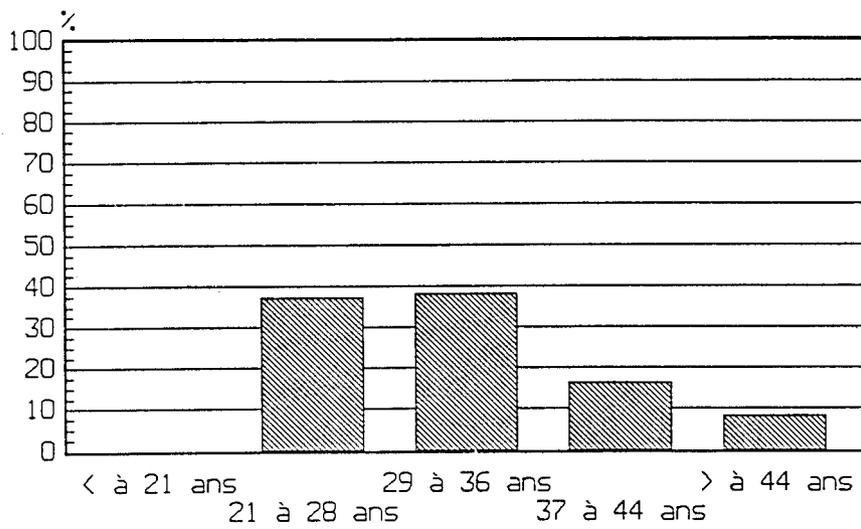
Sociables et à l'aise dans leur univers familier de relations, les ATTQ abordent avec moins d'aisance et d'assurance les situations nouvelles de communication, et sont alors plus en retrait. Assez coopératifs, ils peuvent travailler en équipe avec le sens nécessaire des autres, mais ne sont pas réellement entraînés à travailler en groupe.

Les agents techniques de meilleur niveau de formation, et en particulier ceux qui ont une formation professionnelle, ont une autonomie et une indépendance plus affirmées et prennent plus volontiers des initiatives. Ils se montrent plus impliqués et engagés dans l'entreprise et leur travail d'une façon générale. Ils sont également plus ambitieux pour eux-mêmes et soucieux de leur développement personnel.

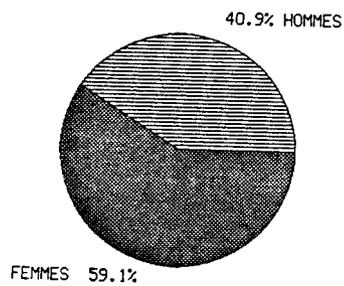
CHAPITRE XIX

AGENTS COMMERCIAUX

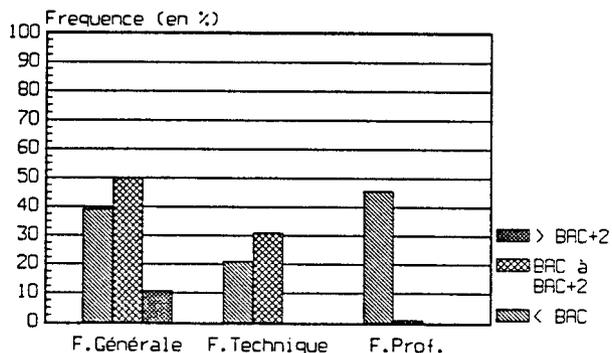
Age



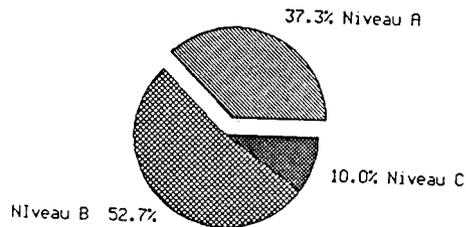
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

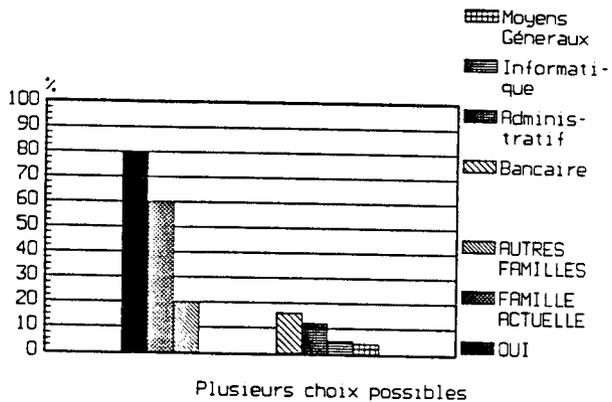


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

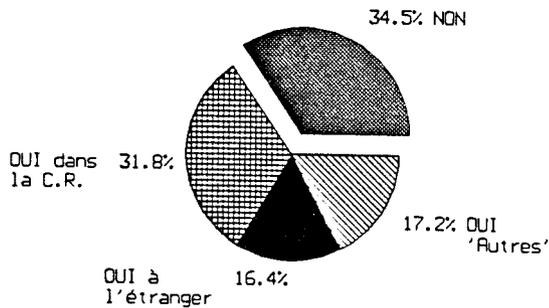
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C :> Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

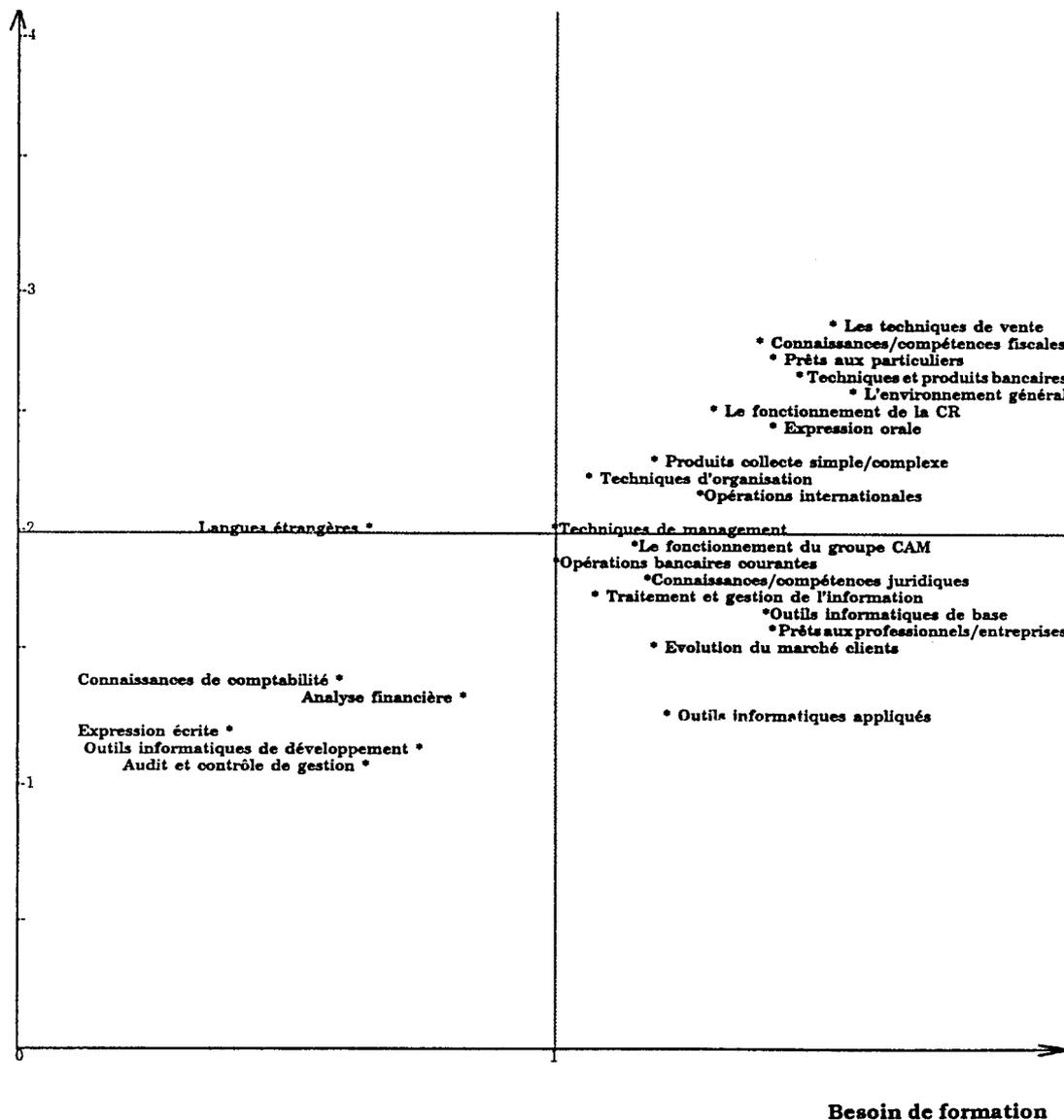


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute			██████████		
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████			
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité		██████████			
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████			
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques			██████████		
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision		██████████			
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████			
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████			

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des agents commerciaux est de trente-deux ans avec une ancienneté moyenne de huit ans dont cinq ans dans le poste.

Le niveau moyen de formation est supérieur à celui de la population générale du Crédit agricole et se rapproche de celui des vendeurs-techniciens. Seuls 37 % ont un niveau moyen inférieur au Bac et 10 % un niveau supérieur au Bac + 2 ; 72 % des formations supérieures sont acquises par la tranche d'âge vingt et un/vingt-huit ans et 33 % par la tranche vingt-neuf/trente-six ans. La tendance d'élever les niveaux de recrutement est particulièrement marquée dans ce groupe.

La formation professionnelle est peu développée, elle concerne 46 % de l'effectif, à un niveau CAP, CETCA 1.

Du point de vue de l'âge et de la formation, ce groupe est très peu homogène. Il est constitué de deux populations aux caractéristiques très différentes.

2. MOBILITÉ

Les agents commerciaux se situent individuellement de façon très différente vis-à-vis de la mobilité géographique. Si 34 % n'en envisagent aucune, 34 % pourraient quitter la Caisse régionale et 16 % déclarent envisager une mobilité à l'étranger.

La stabilité à l'intérieur de la famille commerciale est forte ; si 80 % sont ouverts à une mobilité fonctionnelle, le plus souvent de type promotionnel, seuls 20 % d'entre eux envisageraient d'aller dans une autre famille et choisiraient alors dans l'ordre : la famille bancaire et administrative.

L'attitude vis-à-vis de la mobilité géographique et fonctionnelle est extrêmement liée à l'âge, l'ancienneté et le niveau de formation ; les plus jeunes, plus récemment recrutés, plus formés, y sont très favorables.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Les besoins de formation sont extrêmement nombreux et importants dans ce groupe, comme le plus souvent dans la famille commerciale. Les agents commerciaux sont sensibles aux évolutions des compétences requises et de l'environnement en général. Très peu de connaissances sont considérées comme non-nécessaires ou totalement maîtrisées.

Ces besoins apparaissent plus particulièrement chez les collaborateurs moins formés, qui ont par ailleurs de moindres compétences relationnelles et qui souhaitent sans doute se sécuriser par une meilleure maîtrise technique.

Les désirs de formation technique sont également importants mais ne soutiennent pas nécessairement tous les besoins. Un certain nombre de compétences sont identifiées comme nécessaires mais ne suscitent qu'une motivation modérée.

Les désirs de formation sont plus marqués chez les plus jeunes, moins anciens dans la Caisse régionale, comme dans le poste et plus désireux de mobilité géographique.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Elles sont particulièrement liées, dans ce groupe, au niveau de formation initiale et à l'âge.

Leurs compétences relationnelles sont en moyenne assez développées ; les agents commerciaux apprécient les contacts, le dialogue, la relation. Ils sont sociables et ouverts à autrui, et en particulier les plus jeunes d'entre eux.

Leurs capacités d'influence et de négociation sont plus modérément affirmées et ils n'ont pas toujours l'aisance et les techniques nécessaires pour persuader et convaincre.

Leurs capacités coopératives sont très marquées : ils apprécient le travail en équipe et ont de bonnes capacités de communication et d'échange.

Les compétences intellectuelles sont de type et de niveau très différents. Les plus jeunes, mieux formés, sont plus tournés vers des activités exigeant analyse, raisonnement et conception ; ils sont ouverts au changement et à l'innovation : les plus anciens, plus intuitifs que rationnels et objectifs, ont une approche très concrète et pragmatique des problèmes, avec un sens important de l'adaptation au terrain.

Jeunes ou anciens, les agents commerciaux préfèrent certainement les aspects relationnels de leur rôle. Leurs qualités d'organisation sont peu développées, ce qui les oriente moins vers des activités administratives exigeant planification, méthode et rigueur.

Assez autonomes et indépendants, les plus jeunes d'entre eux souhaitent une marge de manoeuvre plus importante et veulent avoir des initiatives. Leur implication dans la réalisation des objectifs est développée ; ils sont ambitieux et ont un esprit de développement marqué, pour eux-mêmes comme pour les actions dont ils ont la responsabilité.

CHAPITRE XX

AGENTS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES

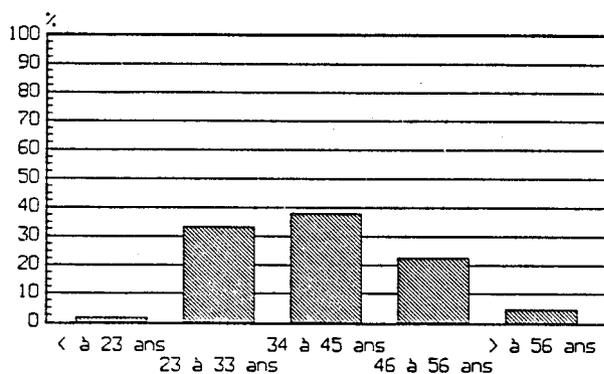
Emplois-repères suivants :

Agent administratif

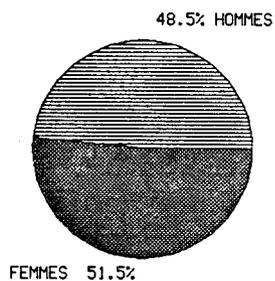
Agent technique entretien production

Opérateur

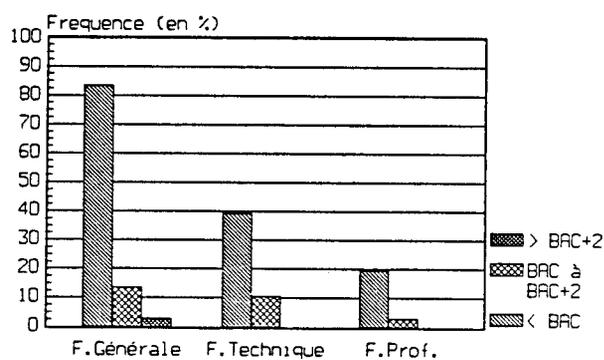
Age



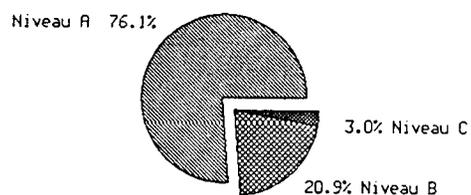
Sexe



Types de formations



Niveaux de formation

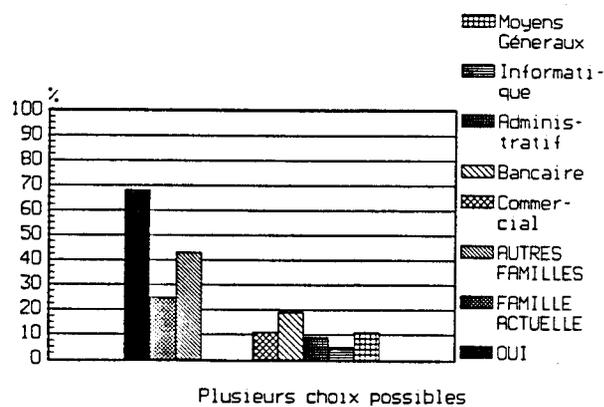


Niveau A : CEP, BEPC ; CAP, BT ; CAP de Banque, Certificat du CETCA 1.

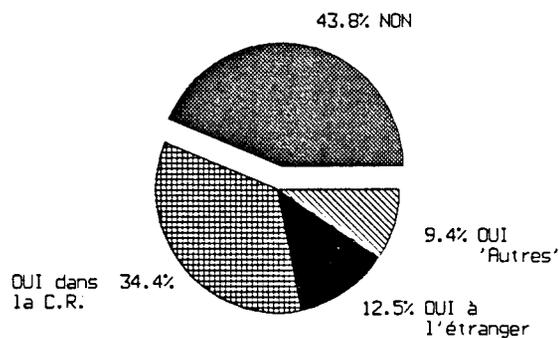
Niveau B : Bac, Bac + 2 ; Bac Technique, BTS, DUT ; Brevet de Banque, Brevet du CETCA 2.

Niveau C : > Bac + 2 ; ITB, Certificat d'études

Attitude vis-à-vis de la mobilité fonctionnelle

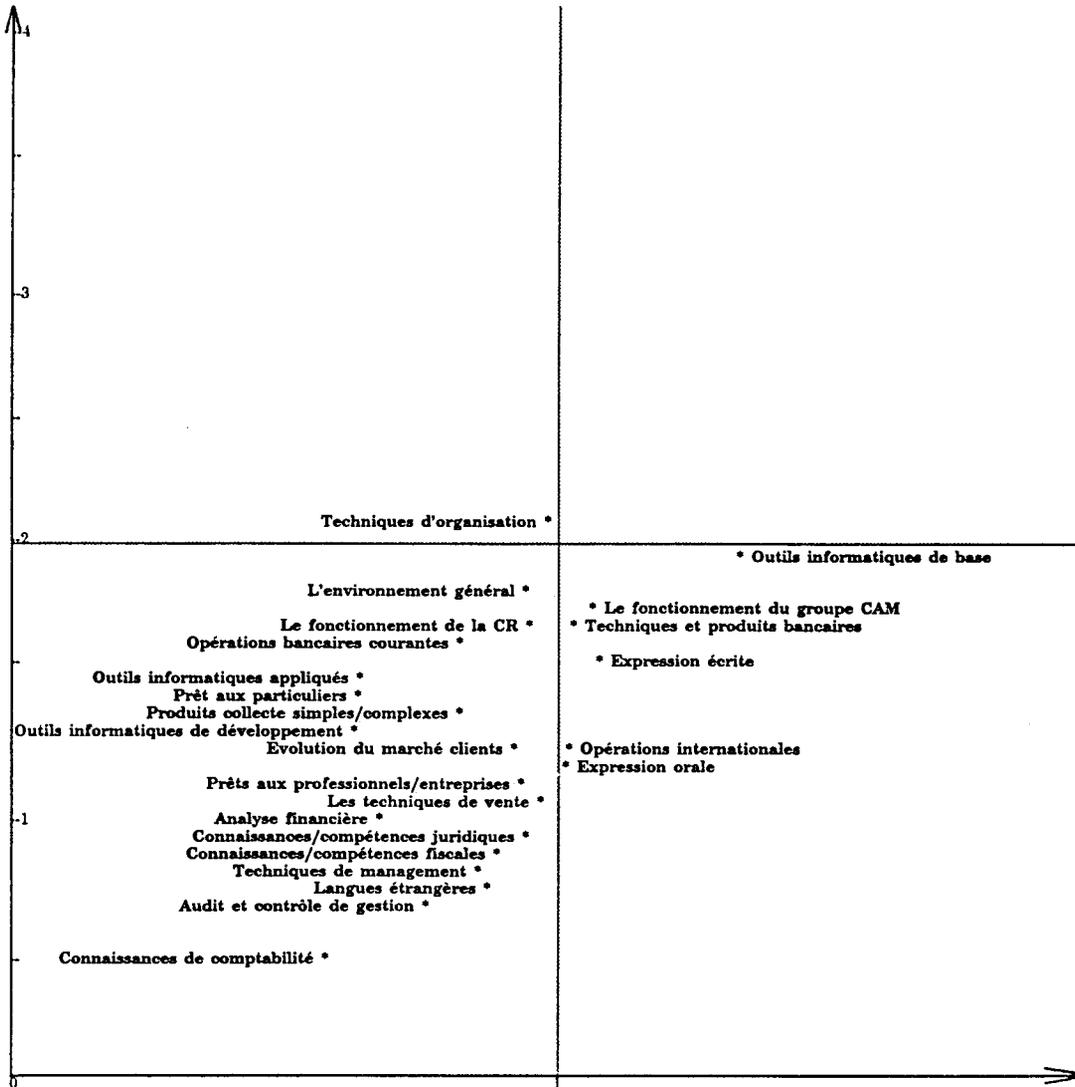


Attitude vis-à-vis de la mobilité géographique



**Compétences techniques
Besoins et désirs de formation**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

- 1 = "ouvert à quelques informations"
- 2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

- 3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"
- 4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Compétences relationnelles
intellectuelles
et attitudes**

COMPÉTENCES RELATIONNELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Capacités de communication : Sociabilité, Goût des relations, Aisance et facilité d'expression, Ecoute		██████████			
Capacités d'influence et de négociation : Persuader, Convaincre, Négocier, Vendre, S'affirmer et consulter Ecouter Sens psychologique		██████████			
Capacités managériales : S'affirmer/Consulter Diriger/Organiser Analyser/Anticiper/Prévoir Ambition et esprit de réalisation		██████████			
Capacités à travailler en équipe : Sociabilité, Sens démocratique Intérêt pour autrui, Capacités de communication et d'échange			██████████		
COMPÉTENCES INTELLECTUELLES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Analyse et raisonnement : Capacité de raisonnement logique Rationalité, Objectivité	██████████				
Abstraction, Conceptualisation et Innovation : Esprit de synthèse, Maniement des concepts, Imagination		██████████			
Rapport au changement et à l'imprévu : Goût de la nouveauté, de la variété, de la mobilité Capacités à aborder les risques		██████████			
Capacités d'organisation : Prévoir, Planifier, Organiser Méthode et précision			██████████	██████████	
ATTITUDES	Très faible	Faible	Modéré	Fort	Très fort
Autonomie : Indépendance		██████████	██████████		
Implication dans la réalisation des objectifs : Adhésion et identification aux objectifs Désir d'influence Esprit de décision Dynamisme, Engagement		██████████			
Esprit de développement personnel : Esprit de compétition, Ambition professionnelle, Volonté d'aller de l'avant, Confiance en soi		██████████	██████████		

1. AGE ET FORMATION

L'âge moyen des agents administratifs et techniques est de trente-neuf ans avec une ancienneté moyenne de douze ans dont six ans dans le poste. Le groupe est à majorité féminine.

Le niveau moyen de formation est inférieur à celui de la population générale du Crédit agricole : 76 % des collaborateurs ont un niveau inférieur au Bac et 21 % un niveau entre Bac et Bac + 2.

Les formations techniques et professionnelles sont rares, seuls 16,7 % ont un CAP de banque. Les formations générales ou techniques de niveau Bac sont plus fréquentes chez les plus jeunes. Plus de deux tiers des Bacs généraux et 90 % des Bacs techniques sont acquis par les moins de trente-trois ans.

2. MOBILITÉ

Les agents administratifs et techniques ont une attitude peu ouverte à la mobilité géographique : 44 % n'en envisagent aucune et seuls 22 % pourraient quitter la Caisse régionale. Les plus jeunes, plus formés ayant moins d'ancienneté dans la Caisse régionale sont les plus mobiles et 12 % se disent même prêts à aller à l'étranger.

Également stables fonctionnellement, seuls les plus jeunes, d'un niveau de formation générale plus élevé, envisagent une mobilité à l'extérieur de leur famille d'origine et choisissent alors la famille bancaire ou commerciale.

3. COMPÉTENCES TECHNIQUES : BESOINS ET DÉSIRS DE FORMATION

Ils sont rares dans ce groupe et les plus importants concernent la maîtrise des outils informatiques de base.

Très peu de connaissances ou compétences parmi les vingt-cinq proposées au choix sont ressenties comme faisant partie de l'emploi aujourd'hui ou demain. Des besoins modérés sont ressentis concernant l'expression orale et écrite.

Les besoins sont plus marqués chez les collaborateurs de moindre niveau de formation, plus anciens dans le poste, ayant moins de compétences relationnelles ou intellectuelles.

Les désirs sont peu importants ; les agents administratifs ne sont pas prêts aujourd'hui à investir des efforts importants dans une formation dont ils ne perçoivent vraisemblablement ni les nécessités, ni les enjeux. Ce sont les plus jeunes, les plus désireux de mobilité qui ont le plus de désirs de formation.

4. COMPÉTENCES RELATIONNELLES, INTELLECTUELLES ET ATTITUDES

Les agents administratifs et techniques sont caractérisés par leur approche très concrète des situations. Pratiques, réalistes, leurs qualités d'organisation et d'exécution sont fortement développées. Ils sont fiables dans la réalisation de ce qui leur est demandé, avec méthode et souci du détail. Rigoureux, ils respectent délais et contraintes. Assez traditionalistes dans leurs points de vue, ils ont tendance à conserver les méthodes qui sont les leurs et à ne pas aborder facilement le changement.

A l'aise dans leur univers familier de travail et de relation, ils abordent avec moins d'aisance et d'assurance les situations nouvelles de communication, sauf les plus jeunes d'entre eux, et apparaissent là plus sur la réserve, manquant de facilité dans l'expression et dans l'échange.

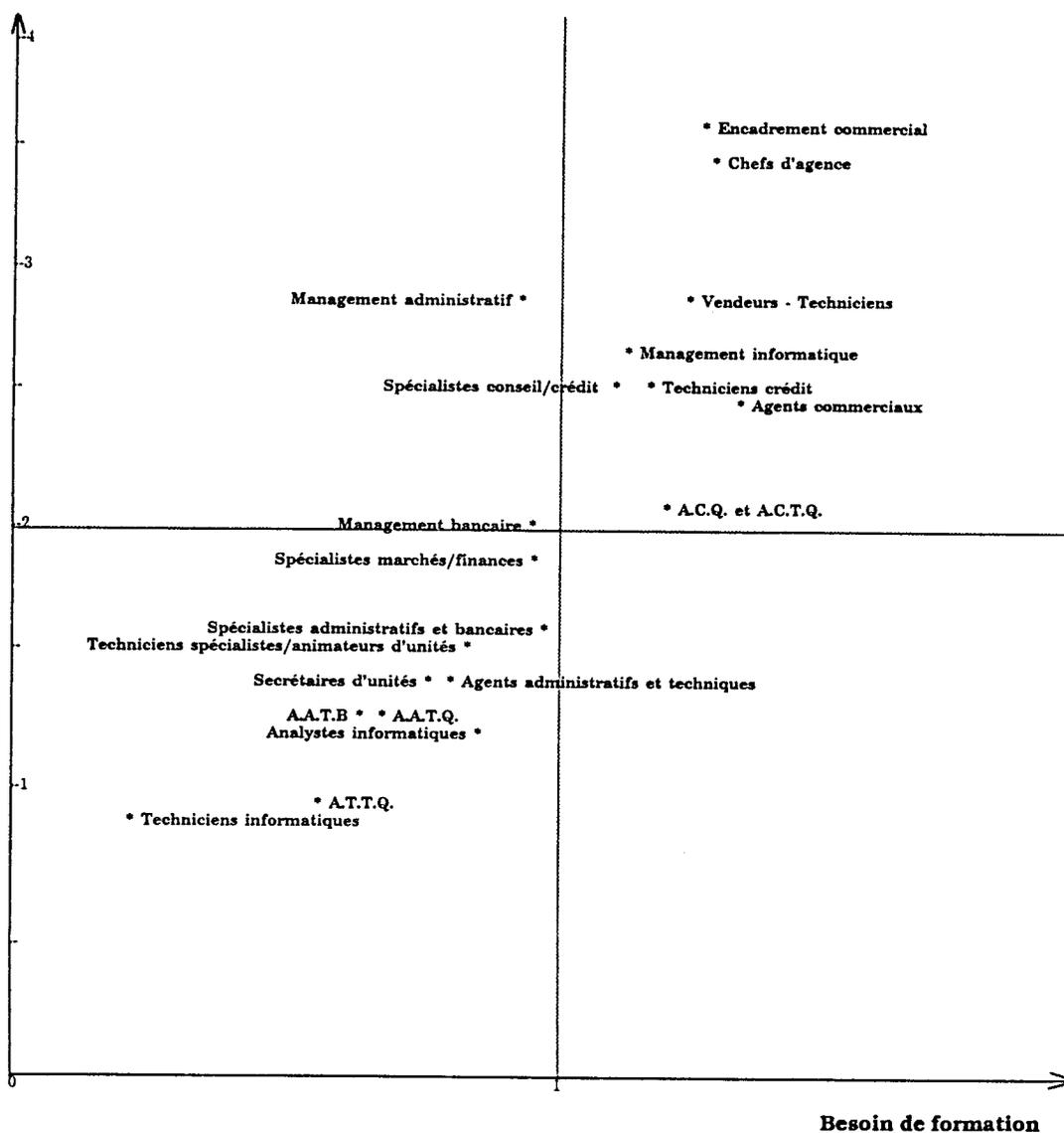
Assez coopératifs, ils peuvent travailler en équipe, avec le sens nécessaire des autres, mais ne sont pas réellement entraînés à travailler en groupe.

Acceptant volontiers les décisions ou les directives, ils réalisent leur travail sans le relier à ce que sont les projets ou objectifs de l'entreprise, dans lesquels ils apparaissent faiblement impliqués et engagés. Ils ne se projettent pas de façon particulièrement ambitieuse, sauf les plus jeunes d'entre eux, mieux formés, dans leur propre développement.

CHAPITRE XXI
TABLEAUX COMPARATIFS
DES DIFFÉRENTS GROUPES

**Besoins et désirs de formation technique
Comparaison inter-groupes**

Désir de formation



Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

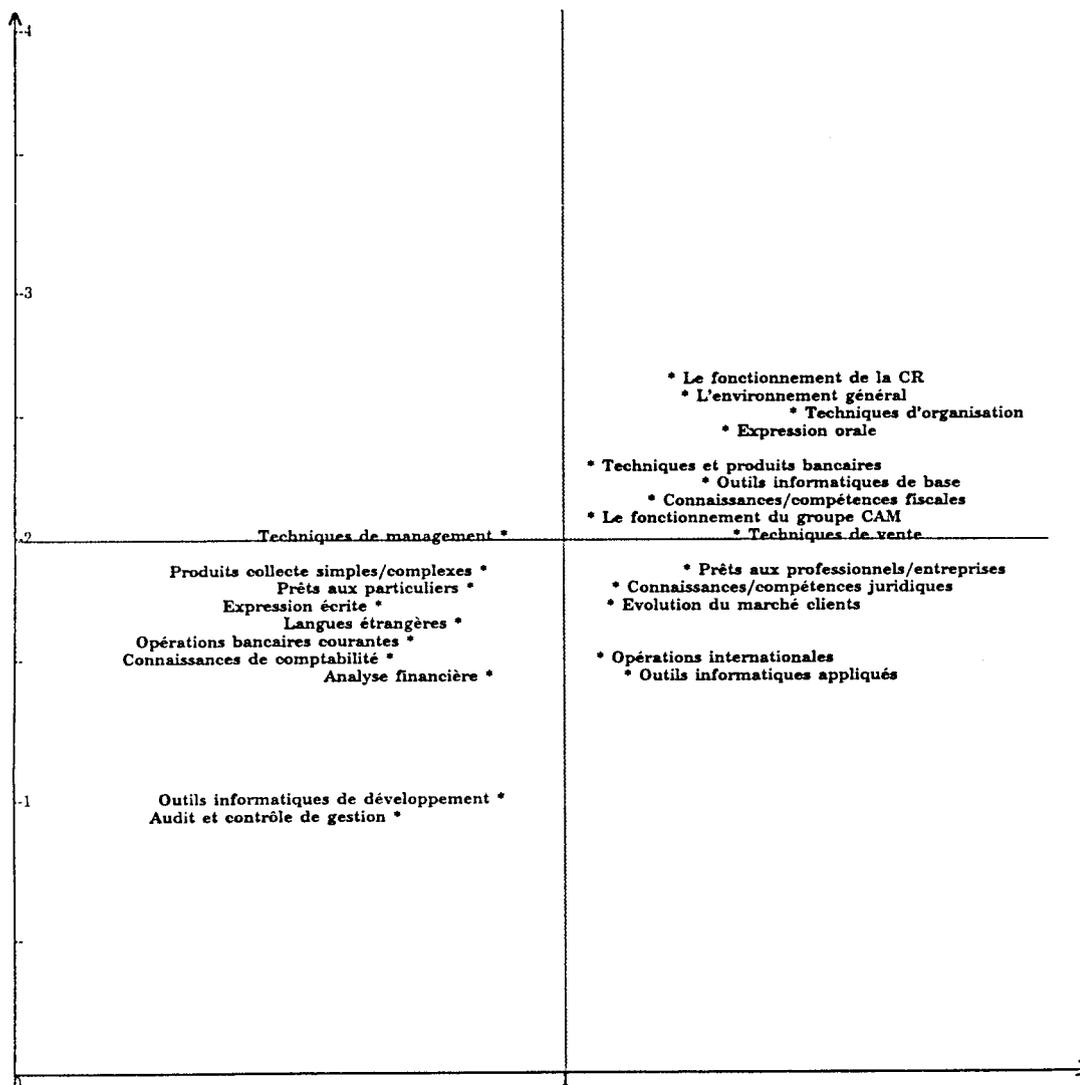
2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

**Besoins et désirs de formation technique
Groupe total**

Désir de formation



Besoin de formation

Besoin de formation = besoin calculé comme l'écart entre l'évaluation de la compétence par l'intéressé et son estimation du niveau requis de cette compétence aujourd'hui, pondéré de son évolution. On parle de besoin à partir de 1.

Désir de formation

1 = "ouvert à quelques informations"

2 = "prêt à acquérir les connaissances nécessaires"

3 = "prêt à suivre des stages de formation ou des cours"

4 = "prêt à un effort personnel important pour me former"

IFCAM

CINQUIÈME PARTIE

AUDIT DE L'OFFRE DE FORMATION

Geneviève BENIER

1. MÉTHODOLOGIE

L'audit de l'offre de formation s'est appuyé sur deux séries d'investigations :

- quantitatives, principalement par l'exploitation des déclarations fiscales de la participation des Caisses régionales à l'obligation de formation de leurs salariés ;
- qualitatives, par l'exploitation d'un questionnaire envoyé aux Caisses régionales afin de faire le recensement de l'offre de formation à partir des données du terrain.

Cette offre de formation est :

- soit interne, c'est-à-dire que l'entreprise, pour réaliser ses actions de formation fait appel à ses propres ressources (service formation, formateurs occasionnels) ;
- soit externe si l'entreprise s'adresse à des organismes extérieurs, prestataires de formation.

2. RÉSULTATS GLOBAUX

La participation des Caisses régionales et des Services centraux de titres a représenté en 1988 (derniers chiffres disponibles) 4,8 % de la masse salariale, pour un taux légal de 1,2 %. Ce chiffre, nettement supérieur à la moyenne nationale qui s'établit à 2,78 %, recouvre des disparités (de 2,7 à 6 % et plus). On constate qu'en règle générale, plus la Caisse régionale est importante, plus l'effort de formation est grand.

Les bénéficiaires de la formation sont à près de 70 % des hommes et 60 % ont entre 25 et 40 ans.

3. LA FORMATION DIPLÔMANTE

Outre les cours du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) qui préparent au CAP et au Brevet professionnel de banque, ainsi que l'ITB (Institut technique de banque), les agents du Crédit agricole sont incités à suivre l'enseignement à distance diffusé par le Centre d'enseignement technique du Crédit agricole (CETCA), département spécialisé de l'IFCAM.

On estime que depuis sa création en 1959, le CETCA a attribué près de 30 000 certificats de spécialité et près de 7 000 brevets supérieurs. Ces diplômes sont reconnus par le ministère de l'Agriculture et, depuis peu, homologués sur la liste des diplômes technologiques respectivement aux niveaux V et III.

Tableau 1
Diplômes du Centre d'enseignement technique du Crédit agricole
(enseignement à distance)

	1982			1983			1984			1985 (1)			1986			1987 (2)			1988 (3)			1989 (4)		
	I	R	%	I	R	%	I	R	%	I	R	%	I	R	%	I	R	%	I	R	%	I	R	%
CS	1 799	1 153	64	1 613	835	52	1 946	1 150	59	1 828	1 067	58	1 639	680	41	1 173	715	61	700	374	53	610	278	46
BS (5)	650	365	56	564	338	60	516	323	63	448	298	67	368	229	62	484	350	72	472	281	59	2 393	439	18
UV	3 676	1 280	35	3 623	1 295	36	3 468	1 170	34	4 011	1 666	42	4 019	1 810	45	6 180	2 866	46	5 635	2 692	48	8 203	4 698	57

I Inscrits.

R Reçus.

CS Certificat de spécialité d'employé du Crédit agricole ; durée des études : un an ; diplôme reconnu par le ministère de l'Agriculture, homologué au niveau V.

BS Brevet supérieur du Crédit agricole ; durée des études : trois ans ; diplôme reconnu par le ministère de l'Agriculture, homologué au niveau III.

UV (hors BS) Modules constitutifs du Brevet supérieur, sanctionnés par la délivrance d'unités de valeur non capitalisables pour obtenir le brevet ; durée des études de chaque module : un an, actuellement dix-sept modules disponibles.

(1) Première année de diffusion de certaines UV.

(2) Mise en place de la première année de la réforme et des modules «Marketing» et Assurances.

(3) Mise en place de la deuxième année de la réforme.

(4) BS première année de la réforme + candidats BS banque ; accès direct en troisième année.

(5) Pour cette ligne : le chiffre des inscrits correspond au nombre d'agents inscrits deux années auparavant (cycle de trois ans) ; le chiffre des reçus correspond au nombre d'agents déclarés reçus au terme de l'année de référence.

Source : CETCA.

Tableau 2
Statistiques sur les inscrits du CETCA

	CS		BS	
	Fourchettes d'âge des stagiaires (année 1988-1989)	De 20 à 24 ans	16 %	De 20 à 24 ans
	De 25 à 29 ans	38 %	De 25 à 29 ans	24 %
	De 30 à 34 ans	22 %	De 30 à 34 ans	32 %
	De 35 à 39 ans	15 %	De 35 à 39 ans	25 %
	De 40 à 44 ans	7 %	De 40 à 44 ans	14 %
	45 ans et plus	2 %	45 ans et plus	3 %
Sexe : (année 1988-1989)				
Hommes	44 %		69 %	
Femmes	56 %		31 %	
Nombre moyen de diplômes délivrés chaque année	De 1984 à 1989 (maximum en 1984) (minimum en 1989)	708 (1 150) (278)	De 1977 à 1988 (maximum en 1982) (minimum en 1986)	306 (365) (229)

CS Certificat de spécialité d'employé du Crédit agricole.

BS Brevet supérieur du Crédit agricole.

Source : CETCA.

Cette offre de formation impliquante pour ceux qui en bénéficient, puisqu'il s'agit principalement de cours par correspondance, donc d'études personnelles, a toujours été très suivie. Son contenu, tant théorique que pratique, donne une culture bancaire et Crédit agricole de plus en plus spécialisée.

4. LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION

Compte tenu de son budget, l'AGECIFCAMA (Association de gestion paritaire du Congé individuel de formation du Crédit et de la Mutualité agricoles) n'a accordé qu'un peu moins de cent congés en 1989. Il faut cependant noter qu'ils correspondent à des formations longues (820 heures en moyenne) et de reconversion.

5. L'OFFRE INTERNE DE FORMATION

Si les dépenses de fonctionnement (y compris salaires et amortissements) des services de formation internes aux Caisses régionales et aux Services centraux titres ne représentent que 17 % des dépenses globales de formation (contre 23 % versés à des organismes extérieurs) près de 70 % des journées de formation qui ont lieu dans l'entreprises sont animées par son propre personnel (formateurs à temps plein ou formateurs occasionnels).

Une proportion notable de ces "formateurs maison" est constituée par les animateurs du réseau qui assurent la formation tant aux produits nouveaux qu'aux techniques de vente du personnel des agences.

Quelquefois aussi, les Caisses régionales s'échangent des formations pour telle ou telle action. Les corrections des devoirs des agents qui suivent les cours de l'enseignement à distance sont assurés par les cadres et spécialistes du Groupe.

Les Caisses régionales comptent donc parmi leur personnel un nombre appréciable de cadres et spécialistes qui sont acteurs de la formation

6. L'OFFRE EXTERNE DE FORMATION

L'offre de formation est diverse ; de très nombreux organismes interviennent pour le compte des Caisses régionales. Rappelons qu'en 1988 le versement à des organismes de formation représentait environ 23 % des dépenses de formation (qui elles-mêmes représentait 4,8 % de la masse salariale).

Les séminaires inter-entreprises (regroupant des participants venant de différentes entreprises ou d'autres Caisses régionales) représentent 20 % du temps global passé en formation.

D'autre part, plus de 28 % des journées de formation qui ont lieu dans les Caisses régionales (actions intra) sont animées par des organismes extérieurs.

Un organisme est privilégié par les Caisses régionales : il s'agit de l'IFCAM. L'Institut de formation du Crédit agricole a été créé par et pour les Caisses régionales. Outre les formations diplômantes de son enseignement à distance déjà citées, il offre des formations aux différents métiers de la banque, des formations au *management* et au *marketing*, des formations de

formateurs. Il conduit également des actions de conseil et d'ingénierie en formation. Il fait de la recherche en pédagogie.

L'IFCAM reçoit 35 % des versements effectués aux organismes de formation par les Caisses régionales et son concurrent direct est le CFPB (16 %).

Les autres organismes (un peu moins de 50 % des versements aux organismes) sont très divers ; 45 % des sommes versées aux autres organismes concernent des formations informatiques (IBM, Compagnie générale d'informatique, Bull), les autres vont soit à des organismes parisiens, soit à des organismes de province.

Les Caisses régionales font dans leur ensemble peu appel aux organismes publics de formation (AFPA, GRETA, Universités, Organismes consulaires).

7. LA DIFFUSION DE LA FORMATION

Les actions de formation sont programmées dans le plan de formation annuel (parfois pluriannuel) qui est établi suivant des procédures variables qui prennent en compte les besoins de l'entreprise et des personnes. Les partenaires sociaux sont soit associés à son élaboration, soit simplement consultés (obligations légales).

Les modes de diffusion de la formation sont très traditionnels. La session classique (ou séminaire en salle) est majoritairement pratiquée. Les stages inter-services, la formation-action sont des modes marginaux. Il est difficile d'évaluer le temps passé en auto-formation (EAO principalement) puisque par nature cette formation n'est pas systématiquement décomptée.

8. DOMAINES DE L'OFFRE DE FORMATION

Il y a adéquation quasi mécanique entre formation dispensée et emploi occupé, correspondance entre poste de travail actuel et développement des connaissances et des savoir-faire.

On peut faire les constatations suivantes :

- la formation aux nouvelles technologies et à l'informatique a accompagné pour l'ensemble du personnel les mutations technologiques de l'activité bancaire ;
- les formations au *management* s'adressent à ceux qui occupent des postes d'encadrement ;
- les formations au *marketing* et aux techniques de vente sont dispensées au bénéfice des personnels du réseau et des commerciaux du siège ;
- les personnels du réseau sont ceux qui reçoivent le plus de formation ;
- les personnels des catégories I et II des familles «administration», «informatique» et surtout «moyens généraux» du siège suivent peu de formation ;
- la culture générale, surtout personnelle, est marginalisée dans les programmes de formation pour l'ensemble du personnel (hormis la préparation des diplômes bancaires).

9. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

9.1. Offre interne

Les Caisses régionales ont su utiliser un potentiel de formateurs internes non négligeable. Ces formateurs occasionnels trouvent dans les actions qu'ils conduisent l'occasion de remettre en cause leur savoir, et de le valoriser. Mais il ne s'agit pas de professionnels de la formation et un soutien pédagogique devrait obligatoirement leur être donné.

Pour améliorer et développer l'offre interne, trois conditions doivent être remplies :

- impliquer les directions et intégrer dans les plannings d'activité des formateurs occasionnels le temps consacré à leur propre formation et à la formation des autres ;
- les former à la pédagogie ;
- fournir aux formateurs internes des outils de formation (bagages, cas concrets, exercices, argumentaires, etc.).

Développer l'offre interne semble une solution satisfaisante pour les Caisses régionales, puisque c'est la moins onéreuse et qu'elle est auto-stimulante, mais il leur faut se donner les moyens de s'assurer qu'elle sera de qualité.

9.2. Offre externe

En ce qui concerne l'offre externe, chaque Caisse régionale étant libre de choisir ses prestataires, elles est dispersée.

En vue d'améliorer son efficacité, d'affiner l'expression des besoins, il est souhaitable d'établir systématiquement pour les actions lourdes (en durée et/ou en nombre de personnes concernées) des cahiers des charges et de procéder à des contrôles de qualité *a priori* et *a posteriori*. On peut se reporter aux critères définis dans le rapport Brunhes sur la qualité de l'offre :

- organisation du cadre pédagogique ;
- gestion des formateurs ;
- pratique du partenariat ;
- la spécialisation ou la définition de champ de compétence ;
- l'investissement pédagogique ;
- la capacité d'auto-évaluation.

9.3. Modes éducatifs

Les types de formation offerts jusqu'ici au personnel sont très classiques (enseignement par correspondance, session) et sont à diversifier surtout si la nature de la demande évolue :

- la formation-action et la formation au poste de travail devraient être développées, mais pour cela il faut impliquer tous les hiérarchiques et leur donner le temps et les outils pour le faire ;
- l'auto-formation (et surtout l'EAO) sont à encourager, mais surtout à organiser, ce qui peut paraître un paradoxe, mais l'expérience a montré que c'était la condition indispensable de l'efficacité.

En bref, la formation expérientielle devra compléter la formation expérimentale usuelle.

9.4. Domaines de formation

Les formations proposées actuellement au personnel du Crédit agricole confortent l'existant et anticipent peu sur l'avenir, chacun reçoit la formation strictement liée à son emploi.

Certes, l'effort portant sur l'augmentation des qualification actuelles des personnels occupant des emplois non susceptibles de transformations à terme doit être poursuivi.

Mais, si l'accent est mis sur l'évolution de certaines catégories du personnel actuel, il faudra aussi s'appuyer sur une formation visant l'élargissement des savoir-faire acquis, si modestes soient-ils, de ceux qui savent faire sans pour autant avoir conscience de leurs possibilités. Il faudra dans un premier temps, en s'appuyant sur leur expérience, développer leurs compétences dites sociales (implication, communication, initiative...) et parallèlement leur compétences appelées cognitives (abstraction, raisonnement...).

En effet, il ne s'agit pas de faire apprendre aujourd'hui des techniques et des comportements qui ne seront utilisées qu'à échéance indéterminée. Toutes les études sur le transfert pédagogique ont démontré les faibles résultats d'une telle démarche. Mais il faut donner dès maintenant à ceux dont on prévoit qu'ils en auront besoin les formations de base qui leur permettront de se mettre dans les conditions optimales pour entreprendre, le moment venu, les formations techniques induites par un changement d'emploi dans l'entreprise.

Imprimé par INSTAPRINT S.A.
1-2-3, levée de la Loire – LA RICHE – B.P. 5927 – 37059 TOURS Cedex
Tél. 47 38 16 04

CEREQ
Dépot légal 2ème trimestre 1992

- N° 54 - **Les analyses du travail : enjeux et formes**
Mars 1990 (120 F)
- N° 55 - **Qui forme pour qui ? Les régions, l'enseignement supérieur et l'emploi**
Août 1990 (110 F)
- N° 56 - **L'avenir du niveau V (CAP - BEP).
Filières de formation et d'emploi**
Octobre 1990 (150 F)
- N° 57 - **La gestion prévisionnelle des compétences.
La méthode ETED**
Décembre 1990 (110F)
- N° 58 - **Dix ans d'insertion professionnelle des jeunes
à l'issue de l'enseignement technique court (CAP-BEP)**
Février 1991 (110F)
- N° 59 - **Régions, formation, emploi : démarches et méthodes**
Mai 1991 (150F)
- N° 60 - **Le niveau III de formation (BTS, DUT ...)
Crise de croissance ?**
Novembre 1991 (150 F)
- N° 61 - **Le système de formation professionnelle
en République Fédérale d'Allemagne :
résultats de recherches françaises et allemandes**
Février 1992 (150 F)

*Pour tout renseignement concernant les publications du CEREQ
s'adresser à la librairie*

T (1) 45.75.62.63 poste 260

Le secteur bancaire est en profonde mutation.

La démarche des contrats d'études prévisionnelles (CEP) relève de la «modernisation négociée» préconisée par les pouvoirs publics dans le but de promouvoir conjointement la compétitivité accrue des entreprises, l'emploi et la qualification des salariés. Elle s'est inscrite dans la politique du Crédit agricole, conçue dans un cadre social négocié. Elle vise à intégrer la gestion des ressources humaines dans les objectifs de développement du Groupe et à poursuivre l'adaptation de son organisation et du contenu de ses activités.

Cet ensemble d'études prévisionnelles avait pour but de définir les conditions et les moyens nécessaires pour produire les qualifications nouvellement recherchées. Il comporte une prospective des emplois et des qualifications requises, un bilan des qualifications actuelles des personnels, un audit de l'offre de formation. La synergie des méthodologies développées a permis de préconiser des orientations pour la formation professionnelle. Ces études ont été cofinancées par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle et la Fédération nationale du Crédit agricole. Elles ont été suivies par un comité de pilotage constitué des contractants et des syndicats. Elles se sont appuyées sur de nombreuses enquêtes dans les entreprises du Groupe et dans le secteur bancaire.

La large communication qui a précédé et accompagné ce projet de modernisation négociée et le parti pris d'une méthode résolument participative - près de 2 000 salariés y ont contribué directement - ont facilité l'appropriation de ses résultats. Fournissant un cadre de référence commun aux acteurs en aidant à la compréhension des situations et en mettant l'accent sur l'acuité des reconversions, du ciblage des recrutements, de la nécessaire évolution de l'offre de formation et du management, ils ont permis de conforter ou d'infléchir certaines perspectives, d'en ouvrir d'autres.

CENTRE D'ÉTUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

9 rue Sextius Michel
75015 PARIS
Tél : 45.75.62.63

DIFFUSION :
LA DOCUMENTATION FRANÇAISE
29, quai Voltaire
75340 PARIS CEDEX 07
Tél : 40.15.70.00
Télex : DOCFRAN 204 826

27.44€
PRIX : 180 F



9 782110 872142

ISSN : 0767-6166
ISBN : 2-11-087214-4