

France - Allemagne

La gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire

par Swen Hildebrandt et Sigrid Quack *

*La modernisation des marchés financiers
a transformé les stratégies de recrutement et de formation
dans les établissements de crédit.*

*La Banque française a recruté de plus en plus de diplômés
de l'université, usant de façon limitée de l'alternance
comme forme de pré-embauche.*

*La Banque allemande, elle, a combiné
« apprentissage bancaire » et études universitaires.*

Le débat sur le rapport existant entre le recrutement, la formation professionnelle et la politique du personnel, dans la perspective d'une comparaison entre les modèles français et allemands, a été surtout mené à l'aide d'études empiriques réalisées dans les entreprises industrielles (Lutz, 1976 ; Maurice et alii, 1982 ; Drexel, 1993a). Ces études mettent en lumière les différentes formes d'interdépendance existant au sein des deux pays entre la formation professionnelle, l'enseignement général et les politiques du personnel menées dans les entreprises industrielles. A ce titre, le système dual de formation professionnelle allemand et le système français d'enseignement général scolaire et universitaire se révèlent déterminants pour la politique de formation du personnel menée par les entreprises dans les deux pays.

Lutz part de la « thèse d'une interdépendance complexe et dynamique entre le système de formation et

la politique du personnel des employeurs » (1976). En outre, il souligne, dans une perspective historique, les « [...] différentes solutions trouvées aux problèmes des qualifications industrielles en France et en Allemagne, notamment l'importance fondamentale de l'apprentissage industriel en Allemagne et la dépendance de l'apprentissage par rapport au système éducatif public en France [...] » (1976). Maurice et alii soulignent « deux types de qualifications industrielles et deux types d'espaces dans lesquels ces qualifications se définissent ainsi : dans le cas de l'Allemagne, une qualification spécifique par rapport à l'ensemble de la société, mais dont la généralité et l'unité contribuent à la constitution d'un espace qualificationnel ; dans le cas de la France, une qualification industrielle peu spécifique globalement, mais très dépendante de l'espace organisationnel dans lequel elle se forme » (1979). L'apprentissage en Allemagne et l'enseignement général en France exercent une influence déterminante sur la constitution de ces « espaces » respectifs (Maurice et alii, 1982 ; König, 1990). Au centre de l'analyse de Drexel qui vise à définir de nouvelles filières et carrières intermédiaires au sein de l'industrie, on trouve les modèles de développement nationaux respectifs avec leurs logiques propres : alors qu'en Allemagne, les changements

* Swen Hildebrandt est diplômé en sciences sociales et chargé de recherche au Centre de recherche en sciences sociales de Berlin (WZB).

Sigrid Quack est docteur en sociologie et responsable du projet « Eurobanking » au WZB. Dans le cadre de ce projet, les deux chercheurs analysent les processus de réorganisation dans le secteur bancaire en Europe de l'Ouest.

viennent au premier chef de la formation professionnelle d'ouvrier qualifié (système dual), les innovations, en France, commencent en premier lieu dans le système éducatif public (Drexel, 1993a et b).

En revanche, les études comparatives internationales s'intéressent bien moins au secteur tertiaire. Pourtant, ce secteur prend de plus en plus d'importance non seulement d'un point de vue quantitatif, mais encore qualitatif, dans la perspective des politiques de rationalisation, comme l'affirme Weltz (1991) dans le cas de l'Allemagne. Les solutions trouvées dans le secteur industriel ne conviennent pas forcément à l'institutionnalisation de la formation professionnelle dans le secteur tertiaire puisque celle-ci s'est produite dans un autre contexte et concerne d'autres groupes professionnels (Marry, 1993). C'est ainsi par exemple que la généralisation et l'institutionnalisation de la formation professionnelle dans de nombreuses branches du secteur tertiaire ne sont intervenues que dans les années vingt et trente, alors que ces processus remontent à la Révolution industrielle dans le secteur secondaire (Lane, 1995). Les études visant à montrer le rapport existant entre les institutions de formation professionnelle et la politique du personnel menée par les entreprises dans certains secteurs tertiaires spécifiques peuvent donc contribuer à une connaissance plus approfondie des « modèles nationaux » respectifs et de leur logique de développement.

En France et en Allemagne, le secteur bancaire, branche importante du secteur tertiaire (Hildebrandt, 1993), se trouve depuis de nombreuses années dans un processus de réorganisation qui implique de la part des établissements de crédit des deux pays des efforts d'adaptation dans le domaine du recrutement, de la formation et de la politique du personnel¹.

Depuis le milieu des années soixante-dix et notamment à partir de la première moitié des années quatre-vingt, les banques et caisses d'épargne françaises et allemandes sont confrontées de manière croissante à un changement structurel qui se traduit par le passage d'une politique de gestion plutôt administrative à une politique de gestion agressive exigeant des connaissances croissantes (Baethge et Oberbeck, 1986 ; Petit et Vernières, 1990). Les causes de ce changement structurel sont des facteurs comme l'internationalisation des marchés financiers, la déréglementation du système bancaire, la désintermédiation, la saturation croissante du marché, la

diversification des produits bancaires et le développement technologique (encadré p.59).

Le changement structurel a globalement augmenté la pression exercée par la concurrence sur les établissements de crédit français et allemands. Dans les services administratifs ou *back office*, on a tenté de résoudre le problème du traitement nécessaire de la masse de données par le biais d'une stratégie d'informatisation. Le *front office*, en revanche, a vu croître ses besoins, tant quantitatifs que qualitatifs, en conseil qualifié et personnalisé, ce qui s'est traduit par une modification des exigences posées aux vendeurs, chargés d'affaires, spécialistes en certains produits et personnel d'encadrement. C'est précisément dans les services en contact avec la clientèle que la structure des qualifications des employés prend de plus en plus d'importance aux yeux des établissements de crédit. Elle détermine également quels produits vont être commercialisés, quels segments de marché explorés, quelle technologie mise en œuvre et quelle productivité finalement recherchée (Bertrand et Noyelle, 1988 ; Cossalter, 1990 ; Courpasson et Livian, 1993 ; Blaustein et Dressen, 1993 ; Quack et alii, 1995).

Divisés en services, les établissements de crédit poursuivent actuellement des stratégies différentes en matière de politique du personnel. Dans le *back office*, l'exécution de travaux de saisie nécessite moins de collaborateurs, ce qui se traduit au sein de ces services par une réduction du personnel. La technicisation croissante a également eu des effets sur les dispositions prises dans le *front office* en matière de politique du personnel. L'instauration ou l'extension de zones de self-service s'est traduite par une réduction des besoins en chargés d'affaires pour les simples transactions standard avec la clientèle de particuliers. En revanche, le conseil personnalisé aux particuliers et professionnels, notamment fortunés, et aux petites et moyennes entreprises (PME) a pris de plus en plus d'importance. Ces deux segments de marché connaissent donc des besoins accrus en chargés d'affaires, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Le recrutement du personnel et la formation professionnelle jouent un rôle essentiel dans le processus d'adaptation des banques aux nouvelles conditions du marché et dans l'accroissement des besoins en conseil personnalisé (Quack et alii, 1995).

L'objet du présent exposé est d'étudier la modification des stratégies mises en œuvre dans le domaine du recrutement, de la formation professionnelle et de la politique du personnel menées par les établissements

¹ Le développement des établissements de crédit ouest-allemands est au centre de la présente étude. La situation spécifique de l'ex-Allemagne de l'Est n'est pas prise en compte.

Les facteurs de changement

La transformation des marchés

Depuis la deuxième moitié des années soixante-dix et dans tous les pays, les services financiers ont été caractérisés par une intensification sensible de la concurrence et par une transformation rapide des marchés. Ces changements conduisent à l'émergence d'un nouvel environnement, plus évolutif et différent de celui qui avait caractérisé ce secteur au cours des décennies précédentes.

La saturation des marchés : d'une croissance quantitative à une croissance qualitative

La saturation des marchés traditionnels à la fin des années soixante-dix a constitué un facteur majeur d'évolution. Jusque-là, les entreprises cherchaient à développer leur activité, essentiellement en augmentant le nombre de leurs clients (phase de croissance quantitative). Avec la saturation croissante des marchés, il leur a fallu trouver de nouvelles stratégies de croissance, fondées sur le développement de nouveaux produits proposés aux clients, et non plus seulement sur l'augmentation du nombre de clients (phase de croissance qualitative).

La désintermédiation

Un deuxième facteur qui a déclenché l'intensification de la concurrence dans les services financiers a été la tendance à la désintermédiation, qui a touché d'abord la banque s'adressant aux entreprises vers le milieu des années soixante-dix, puis s'est étendue aux services financiers destinés aux particuliers. Suivant la définition la plus large, la désintermédiation est le processus suivant lequel les utilisateurs de services financiers satisfont leurs besoins en dehors des institutions et des réseaux traditionnels. Les banques commerciales et les compagnies d'assurances ont été les premières concernées. Au milieu

des années quatre-vingt toutefois, tous les acteurs avaient été directement ou indirectement affectés dans le secteur.

La déréglementation

Beaucoup de ces changements n'auraient pas eu lieu si au même moment ne s'était pas produite une « déréglementation » (également appelée « libéralisation ») des marchés financiers. On peut dire de manière générale que cette déréglementation avait été orientée vers de nouvelles possibilités :

1) d'extension géographique, 2) de diversification des produits, et 3) de fixation de prix des services.

Internationalisation

Mais c'est dans l'intégration mondiale de marchés de capitaux et de la banque s'adressant aux grandes entreprises que les évolutions les plus importantes ont eu lieu. Ces évolutions sont liées à l'avancement considérable de l'intégration des économies par le commerce international vers le milieu des années soixante-dix. L'intégration des marchés de capitaux, qui a commencé avec le développement des marchés des euro-dollars à la fin des années soixante, a conduit les institutions financières des différents pays à entrer en concurrence sur les mêmes marchés et a ainsi entraîné une convergence de leurs évolutions, au-delà des frontières.

En conclusion, malgré les différences dans la manière dont les secteurs financiers des cinq pays se transforment (en partie pour des raisons d'habitude professionnelle et par suite de facteurs culturels), l'intensification de la concurrence et le développement des technologies de l'information contribuent partout à un déplacement des fonctions de production vers les fonctions commerciales, à la transformation des produits traditionnels et au développement des nouveaux produits.

Extraits de Bertrand et Noyelle (1988)

de crédit en France et en Allemagne et d'analyser dans quelles conditions et dans quelle mesure ces domaines continuent à être marqués par les institutions respectives de formation professionnelle existant au niveau national. Les changements dans cette gestion des ressources humaines sont tout spécialement analysés pour la clientèle des petites et moyennes entreprises, traitée jusque-là de manière marginale par de nombreuses études.

Dans un premier temps, on analysera dans quelle mesure le système actuel de formation professionnelle en vigueur dans les banques des deux pays

correspondait aux modèles de formation professionnelle spécifiques à chacun des pays en question. Dans un second temps, on analysera les changements intervenus dans le système de recrutement et de formation des nouveaux collaborateurs, changements qui se manifestent au sein des banques des deux pays depuis le milieu des années quatre-vingt. Dans un troisième temps, on étudiera les mesures d'adaptation de la politique du personnel prises par les établissements de crédit français et allemands dans l'activité de conseil à la clientèle d'entreprises. En conclusion, on évoquera la question de la convergence des systèmes de qualification.

L'enquête

La recherche empirique est basée sur un échantillon constitué de huit établissements de crédits français et huit ouest-allemands. Dans chaque pays, les auteurs ont conduit des entretiens qualitatifs avec des responsables du secteur des entreprises. De plus, ils ont interrogé, dans certains établissements, des chefs d'agences ou de succursales ainsi que des responsables du personnel et de la formation professionnelle. Dans les deux pays, en plus des grandes banques, ont été interrogées des banques régionales, des banques mutualistes et des caisses d'épargne.

LES DIFFÉRENTS MODÈLES DE FORMATION PROFESSIONNELLE : SYSTÈME DUAL OU ORGANISATION SECTORIELLE

Les études actuelles montrent que les différences existant entre les systèmes de formation professionnelle français et allemand sont essentiellement dues à la différence de régulation des rapports existants entre l'Etat (ou l'école) et les entreprises (Erbès-Seguin et alii, 1990 ; Maurice, 1993). En Allemagne, la formation professionnelle aux métiers de la banque s'effectue jusqu'au milieu des années quatre-vingt au sein du système dual. En France, la qualification professionnelle des employés de banque² est, contrairement à la quasi totalité des branches, du ressort des établissements de crédit ou des organismes de formation mis en place par ces mêmes établissements au niveau sectoriel³.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES BANQUES ET CAISSES D'ÉPARGNE ALLEMANDES

En Allemagne, le système dual de formation professionnelle prédomine. Il s'agit d'une formation initiale dispensée par les entreprises et réglementée par l'Etat (Lutz, 1976) dont les contenus de formation font l'objet d'un processus de négociation auquel participent les

patrons, les syndicats et l'Etat. Les 2/3 environ de la formation sont consacrés à un apprentissage sur poste de travail (*on-the-job training*) et à un enseignement technique dispensé au sein de l'entreprise et 1/3 à un enseignement théorique dispensé dans une école professionnelle publique. En 1990, 67 % des jeunes âgés de 16 à 18 ans sont entrés dans une formation professionnelle au sein du système dual et environ 2/3 des actifs étaient titulaires d'un certificat de formation professionnelle correspondant (Tessaring, 1993).

Le système dual traditionnel de formation professionnelle, présent dans tous les secteurs de l'économie, est aussi le principe de base de la qualification professionnelle dans le secteur bancaire. La formation bancaire consiste à transmettre des connaissances générales de base dans tous les secteurs d'activité des banques ou caisses d'épargne (Möbus, 1989). Au cours de leur formation, les bénéficiaires de la formation apprennent tout ce qui concerne les différents domaines d'activité de leur entreprise formatrice. Les jeunes sont formés dans les services du *back office* (par exemple la comptabilité), mais aussi dans les services des succursales en contact avec la clientèle. Pendant la formation, l'accent est tout particulièrement mis sur les relations avec la clientèle privée mais, comme une des étapes obligatoires de la formation passe également par les services de crédit aux entreprises, les apprentis acquièrent, dès la formation, une expérience professionnelle en matière d'évaluation des risques de crédit liés aux petites et moyennes entreprises.

Le taux de formation⁴ des banques et caisses d'épargne est de 10 % à peine et 90 % des employés de banque sont titulaires d'un certificat de formation professionnelle⁵ ou d'un diplôme supérieur (Backhaus et alii, 1994 ; Figge et Quack, 1991). La formation au métier d'employé(e) de banque est très demandée, ce qui se traduit nettement par le nombre élevé de candidats. Les raisons essentielles de l'intérêt profond marqué par les jeunes pour la formation bancaire sont d'une part les indemnités de formation comparativement élevées accordées au titre d'une telle formation ou les perspectives de salaire au terme de la formation en question. D'autre part, la formation bancaire donne accès à une activité professionnelle

² L'expression « employés de banque » recouvre, dans le sens allemand, l'ensemble des salariés des banques (sauf dans le cas français du tableau 1 où on utilise la catégorie socioprofessionnelle).

³ Les paragraphes suivants relatifs au cas français seront concentrés sur la formation des banques réunies au sein de l'Association française des banques (AFB). Les caisses d'épargne et coopératives de crédit présentent des types de formation professionnelle spéciale à caractère institutionnel.

⁴ Le « taux de formation » est la proportion des apprentis de banque dans l'ensemble des salariés de banque (voir aussi tableau 2).

⁵ Il s'agit d'un diplôme de formation professionnelle en système dual. 90 % des salariés de banque ont suivi une telle formation professionnelle (la plupart une formation aux métiers bancaires) et réussi l'examen.

intéressante liée à des possibilités d'évolution comparativement élevées. En outre, les professions de la banque sont auréolées depuis toujours d'un certain prestige social. C'est à juste titre que les employés de banque ont été appelés dans les années cinquante la « crème des employés » (Janberg, 1958). Le taux d'échec est nettement en dessous de la moyenne enregistrée dans l'ensemble des secteurs d'activité. Au terme de la formation, le risque de chômage est comparativement faible (un peu moins de 3%). La majeure partie des apprentis sont embauchés, au terme de leur formation, par la banque ou la caisse d'épargne qui les a formés (Stiller, 1992).

LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES BANQUES FRANÇAISES

En France, la formation professionnelle initiale est généralement transmise par le biais d'un enseignement scolaire à temps plein dispensé dans le cadre du système éducatif public. Traditionnellement, l'apprentissage constitue une exception ; il resta limité pendant longtemps à l'artisanat. Pour faire participer davantage les entreprises à la formation des jeunes, l'Etat a entrepris, au milieu des années quatre-vingt, des réformes qui favorisent des types de formation en alternance (Lutz, 1976 ; Voisin, 1987 ; Möbus et Sevestre, 1991). Mais en règle générale, les réformes de la formation professionnelle interviennent dans le cadre du système éducatif scolaire ou universitaire.

Contrairement à d'autres secteurs de l'économie française (Lane, 1989), l'Etat ne joue qu'un rôle mineur au sein du système de formation professionnelle des établissements de crédit. Bien plus, les qualifications professionnelles sont transmises au sein des banques françaises par des établissements de formation spécifiques à la branche comme le Centre de formation de la profession bancaire (CFPB) (Quack et alii, 1995). En ce sens, on peut parler de monopole (d'Iribarne et Lemaître, 1987) ou de quasi monopole (Möbus et Verdier, 1990) des banques en matière de formation professionnelle. L'influence des ministères s'exprime par la reconnaissance des diplômes des formations institutionnelles organisées par le secteur bancaire comme diplômes d'Etat. L'apprentissage et les autres types de formation en alternance n'ont joué aucun rôle dans le secteur bancaire français jusqu'au milieu des années quatre-vingt : « Il n'y a pas de système d'apprentissage dans le secteur bancaire » (d'Iribarne et Lemaître, 1987).

En 1932, l'ancêtre de l'actuelle Association française des banques (AFB) a fondé le Syndicat professionnel de l'enseignement technique de banque qui a

d'abord été affilié à l'AFB avant d'être rattaché en 1972 au CFPB au terme de nombreux remaniements. Historiquement parlant, le principal champ d'action du CFPB était la formation initiale institutionnalisée des employés de banque. C'est seulement plus tard que son programme de formation a été étoffé par des programmes de formation continue. Depuis sa création en 1972, les établissements de crédit qui ne sont pas membres de l'AFB peuvent également inscrire des participants aux cours de formation du CFPB (Van Bockstaël, 1992). La gamme de formations du CFPB englobe le CAP de banque, le BP de banque et le diplôme de l'Institut technique de banque (ITB)⁶. Ces trois diplômes sont reconnus par l'Education nationale. La position dominante des banques au sein de « leur » formation professionnelle s'est manifestée de manière particulièrement sensible quand, au milieu des années soixante-dix, il fut tenté de remplacer le CAP de banque par un Brevet d'études professionnelles (BEP). Malgré la résistance des patrons, on a effectivement institué en 1976 un BEP de banque, mais celui-ci n'a eu aucun effet parce que les banques ont refusé de voir leur position dominante dans le système de formation professionnelle menacée (d'Iribarne et Lemaître, 1987).

Tableau 1
Répartition des salariés de l'AFB*
en fonction du diplôme (au 31.12.1991)
en %

Diplôme bancaire organisé par la banque	Employés	Gradés	Cadres	Ensemble des salariés de branche
Aucun diplôme	72,1	47,6	65,6	55,3
CAP de banque	27,2	33,4	12,1	27,7
BP de banque	0,7	18,5	16,5	15,4
Institut technique de Banque	0,02	0,5	4,1	1,2
Centres d'études supérieures de banque	0,0	0,03	1,7	0,4
Total	100	100	100	100

* L'échantillon analysé englobe 70,4 % des salariés de l'AFB et 39,9 % de tous les travailleurs employés dans le secteur bancaire.
Sources : Association française des Banques (1992a) et calculs propres.

⁶ L'ITB est organisé en collaboration avec le CNAM. De plus, les banques AFB ont créé le Centre d'études supérieures de banque (CESB). Le diplôme du CESB permet d'occuper assez rapidement des postes de direction. C'est pourquoi le nombre des participants et des diplômés est également très faible. Il n'est pas reconnu par l'Education nationale.

Le CAP de banque et le BP de banque peuvent être considérés comme des filières traditionnelles de formation professionnelle initiale destinées à la formation des employés de banque (Möbus et Verdier, 1990). L'ITB donne généralement accès à la fonction de cadre. Jusqu'à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, toutes les filières avaient pour objectif essentiel de transmettre un savoir bancaire spécialisé. Tous les salariés de banque n'ont toutefois pas suivi une de ces filières institutionnalisées. Alors que la majorité des salariés de banque allemands (90 %) sont titulaires d'un certificat de formation professionnelle, la part des salariés de banque français titulaires d'un tel certificat est inférieure à 50 % (tableau 1).

MODIFICATION DES STRATÉGIES DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT

Les établissements de crédit français et allemands ont réagi différemment aux nouvelles exigences de la politique du personnel visant à renforcer la qualité et la personnalisation des conseils prodigués à la clientèle. Alors que les banques et caisses d'épargne allemandes continuent à privilégier la formation professionnelle au sein du système dual, tout en recrutant néanmoins de plus en plus de bacheliers, les banques françaises embauchent un nombre croissant de diplômés de l'université et réforment les filières de formation professionnelle traditionnellement organisées par branche.

PROCESSUS D'ADAPTATION DES BANQUES ET CAISSES D'ÉPARGNE ALLEMANDES

L'embauche de nouveaux collaborateurs dans les banques et caisses d'épargne allemandes se fait généralement dans le cadre du système dual de formation professionnelle. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les établissements de crédit ont augmenté de manière continue le nombre de places de formation proposées. Après un léger recul en 1987, le nombre des apprentis n'a cessé de croître en raison de l'unification allemande. Depuis 1992, on enregistre toutefois un nouveau recul en raison des restructurations intervenues et des suppressions de personnel dans les banques et caisses d'épargne (tableau 2).

Dans les années quatre-vingt, les banques et caisses d'épargne ont embauché, dans le cadre du système dual, un nombre croissant de bacheliers pour les former au métier d'employé (e) de banque. Le pourcentage des bacheliers dans l'ensemble des apprentis recrutés par les banques privées est passé de 47 % en 1980 à 74,4 % en 1990 (tableau 3)⁷. Ainsi, les banques forment un nombre très important de bache-

⁷ Le recul des apprentis de banque détenteurs du baccalauréat enregistré à partir de 1991 s'explique en premier lieu par la politique de recrutement des établissements de crédit en Allemagne de l'Est, ceux-ci disposant d'une main-d'œuvre différente de celle de l'Ouest en raison du faible pourcentage de bacheliers.

Tableau 2
Evolution du nombre des apprentis*, salariés** et des taux de formation*** dans le secteur bancaire**** (1980-1993)

	Apprentis	Salariés	Taux de formation
1980	48 200	543 900	8,9
1981	50 600	552 700	9,2
1982	52 200	563 900	9,3
1983	54 500	574 800	9,5
1984	56 800	583 600	9,7
1985	58 700	598 900	9,8
1986	59 100	613 400	9,6
1987	59 000	621 500	9,5
1988	57 400	624 600	9,2
1989	56 800	630 800	9,0
1990	58 000	645 200	9,0
1991*****	65 200	723 800	9,0
1992	68 000	746 200	9,1
1993	66 300	754 100	8,8

* Employé(e) de banque et de caisse d'épargne ; ** Hormis la Banque centrale allemande (Bundesbank) ; *** (apprentis / ensemble des employés de la banque) x 100
**** Chiffres arrondis ; ***** A compter de 1991, Allemagne de l'Est incluse.
Sources : Kreyenschmidt, (1990) ; Stiller, (1992) ; Kreyenschmidt, (1995), Association des patrons du secteur bancaire privé (Rapports annuels) et statistiques propres.

liers puisque seuls 14,5 % (1992)⁸ des apprentis en moyenne ont passé le baccalauréat. Grâce à cette nouvelle politique de recrutement à un niveau scolaire supérieur, les établissements de crédit espèrent disposer de bacheliers ayant beaucoup plus de compétences-clés, compétences qui sont nécessaires aux nouvelles formes de conseil et d'organisation du travail. Les bacheliers sont considérés comme étant plus autonomes et plus conscients de leurs responsabilités et on leur confie plus tôt la tâche de présenter à la clientèle des produits d'une plus grande complexité. Ils disposent donc de compétences qui sont de plus en plus nécessaires dans l'activité bancaire. Les établissements de crédit allemands recrutent également un nombre croissant de bacheliers en raison de l'augmentation générale du niveau d'études en Allemagne, hausse qui s'est traduite, sur le marché du travail à temps partiel des jeunes, par une offre plus importante de qualifications supérieures. La formation bancaire n'a pas perdu de son attrait aux yeux des jeunes.

Les principales modifications enregistrées dans la formation professionnelle initiale sont la réduction de la durée de formation et l'accroissement de l'enseignement théorique dispensé par les banques (enseignement interne à l'entreprise) au détriment de l'apprentissage sur poste de travail (*on-the-job training*).

Tableau 3
Niveau scolaire
des apprentis*-employé(e)s de banque
dans le secteur bancaire privé

	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993
Hauptschule	3,2	0,3	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
Berufsfachschule	10,1	6,4	2,7	2,0	2,1	3,7	3,6
Realschule	65,5	46,3	27,9	23,5	26,7	26,1	30,2
Gymnasium	21,3	47,0	69,3	74,4	71,1	70,0	66,1
Total	100,1	100	100	100	100	100	100

* Jusqu'en 1982 : nombre total.

A compter de 1983 : nouvelles recrues.

A compter de 1993 : nouveaux Länder inclus.

Sources : Association des patrons du secteur bancaire privé, Rapports annuels.

NdR : L'*Hauptschule* est l'école de fin de scolarité ; la *Realschule* : le collège d'enseignement général. Ils appartiennent l'un et l'autre au premier cycle de l'enseignement secondaire (jeunes de 11 à 15 ans). A la suite de la *Realschule*, les élèves peuvent suivre une *Berufsfachschule* ou Ecole professionnelle à temps plein (17-18 ans). Le *Gymnasium* équivaut au lycée et prépare au baccalauréat (*Abitur*).

⁸ Le pourcentage de bacheliers parmi les apprentis de banque est également bien supérieur au taux moyen des métiers du secteur tertiaire (25,3 %). Les données proviennent du document *Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie* (1994).

Banques allemandes

Embauche croissante de diplômés et formation dans le système dual

Les banques et caisses d'épargne allemandes embauchent actuellement de plus en plus de jeunes titulaires d'un baccalauréat. Elles continuent à les former au métier d'employé (e) de banque sur la base du système dual. Une réforme de la réglementation sur la formation de 1979 est en gestation depuis un certain temps, ce qui n'empêche pas les établissements de crédit d'organiser la formation en fonction de leurs besoins même dans le cadre de la réglementation sur la formation actuelle. Parallèlement, un nombre croissant de diplômés de l'université sont embauchés et ce dans le cadre d'une combinaison typiquement allemande entre « apprentissage bancaire » et études universitaires.

Dans la plupart des banques et caisses d'épargne, la durée de formation excède rarement la durée de formation initiale de trois ans. Un nombre croissant de banques et d'apprentis usent de leur droit pour diminuer la durée de la formation en faisant valoir un niveau scolaire supérieur. Ainsi en 1990, 66 % de tous les apprentis du secteur bancaire privé ont suivi une formation au métier d'employé (e) de banque de deux ans et 34 % de deux ans et demi. Les raisons de ce phénomène s'expliquent par le fait que les apprentis disposent de préqualifications élevées, que les banques souhaitent réduire les coûts de formation et que les bacheliers considèrent l'allongement de la durée de formation comme une perte de temps (Stiller, 1992 ; Backhaus et alii, 1994).

La formation en entreprise ne consiste pas seulement à former les apprentis directement sur le lieu de travail, mais aussi à leur dispenser un enseignement théorique interne à l'entreprise. Par rapport aux années soixante-dix, les cours spécifiques à l'entreprise (enseignement interne) ont augmenté. En moyenne, les apprentis consacrent une demie à une journée entière par semaine à l'enseignement interne à l'entreprise. Les formations en deux ans ne consacrent à l'apprentissage sur poste de travail ou *on-the-job training* que 90 jours par an. Alors qu'avant l'enseignement interne servait notamment à préparer et étayer l'enseignement dispensé dans les écoles professionnelles, il a maintenant pour objectif de transmettre un savoir spécifique à l'entreprise et aux

produits. L'appréciation interne des apprentis joue donc un rôle de plus en plus important par rapport aux notes reçues dans les écoles professionnelles publiques en matière d'avancement ou d'entrée dans la profession (Stiller, 1992). Cette tendance à la prédominance de l'enseignement théorique se manifeste également dans d'autres branches, mais prend dans le secteur bancaire une importance toute particulière. Ainsi, les banques et caisses d'épargne allemandes ont la possibilité d'adapter les contenus de formation à leurs nouveaux besoins de suivi qualitatif de la clientèle ce à quoi les autorise la réglementation existante (qui date encore de 1979).

Les établissements de crédit allemands dépensent environ 6 % de la masse salariale pour la formation en entreprise (Kreyenschmidt, 1990). En 1991, la part des dépenses consacrées à la formation professionnelle initiale représentait selon les institutions 40 à 70 % des dépenses globales de formation. Dans ce domaine, les caisses d'épargne investissent par exemple davantage dans la formation professionnelle alors que certaines grandes banques privées investissent plus dans la formation continue de leur personnel (Backhaus et alii, 1992).

Outre les changements que nous venons de décrire, les banques et caisses d'épargne allemandes recrutent aussi actuellement de plus en plus de diplômés de l'université. Alors qu'en 1991, dans les banques françaises de l'AFB, 17 % des employés étaient titulaires d'un diplôme universitaire (Association française des banques, 1992a), seulement 11 % des employés de banque allemands en ont un (Stiller, 1992). Les diplômés de l'université recrutés par les établissements de crédit allemands sont de plus en plus souvent d'anciens apprentis : après leur formation au sein du système dual, entre 40 et 60 % des bacheliers, quittent la banque ou caisse d'épargne formatrice pour reprendre des études à l'université (Mahler, 1992). Les établissements de crédit, qui ont investi jusqu'à 80 000 DM dans la formation professionnelle, tentent par des programmes de subvention des études et des possibilités d'embauche pendant les vacances intersemestrielles, de maintenir le contact avec les étudiants pour pouvoir les employer à nouveau au terme de leurs études universitaires, cette fois-ci avec un bagage supérieur. Quand elles embauchent des diplômés de l'université, les banques et caisses d'épargne préfèrent donc ceux qui ont déjà suivi une formation professionnelle, notamment « leurs » anciens apprentis.

PROCESSUS D'ADAPTATION DES BANQUES FRANÇAISES

Jusque dans les années quatre-vingt, les banques françaises recrutaient essentiellement des jeunes quittant l'école sans le baccalauréat ou avec le baccalauréat seulement et affectaient assez rapidement ces collaborateurs ainsi que le personnel titulaire d'un Bac +2 à un poste de travail aux guichets ou à des activités de service. Ce personnel était formé dans le cadre d'une formation sur le tas et pouvait, au bout d'une année d'activité professionnelle, suivre une première filière de formation professionnelle du CFPB, ce qui lui ouvrait des chances d'évolution et de spécialisation dans un domaine. A partir du début des années quatre-vingt, les banques françaises, tout comme leurs homologues allemands, se mirent à changer leurs critères d'embauche. Leur objectif était d'obtenir une structure du personnel plus conforme aux évolutions de l'activité bancaire par le biais d'une modification des stratégies de recrutement.

Les banques avaient en effet besoin de collaborateurs plus qualifiés et polyvalents, capables de résoudre des problèmes de manière relativement autonome et disposant des compétences sociales nécessaires au suivi de la clientèle et au conseil en produits. Les établissements de crédit français, contrairement aux banques et caisses d'épargne allemandes, jugèrent très limitées les possibilités d'adapter le personnel existant aux besoins d'un suivi-clientèle plus personnalisé par le biais de la formation continue et ce, notamment en raison du faible niveau de qualification du personnel recruté dans le passé pour traiter les affaires courantes et à la division extrême du travail (Conseil national de crédit, 1989 ; Cossalter, 1990 ; Hildebrandt, 1993).

Le tableau 4 reflète les changements survenus dans les méthodes de recrutement des banques françaises, en fonction du niveau général de formation des nouvelles recrues. Alors qu'en 1985 les banques recrutaient 60 % de jeunes titulaires ou non du Bac et 40 % de jeunes ayant le niveau II et III, le rapport s'est retourné en 1992 au profit des jeunes titulaires du DEUG ou de la licence et au-delà.

La tendance au recrutement de collaborateurs titulaires d'un diplôme universitaire va se poursuivre. D'après un sondage réalisé par le CNPF-PRAGMA, les banques ne cesseront d'augmenter la part des nouvelles recrues ayant un diplôme d'écoles supérieures de commerce de niveau Bac +5, (AFB, 1992b).

Tableau 4
Niveau de formation du personnel embauché en 1985 et en 1992 en % (hors auxiliaires de vacances)*

	1985	1992
Inférieur au Bac	27	18
Bac	34	22
Bac + 2 ou 3	16	29
Bac + 4 ou 5	23	32
Total	100	101 **

* L'échantillon analysé pour 1985 n'est pas connu. En 1992, les 76 banques AFB participant au sondage représentaient 77,2 % des employés AFB et 43,1 % de tous les employés français du secteur bancaire.

** Différences arrondies.

Sources : AFB (cité par Anonymus, 1994) et calculs propres.

Parallèlement au recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur, une nouvelle tendance se manifeste dans le mode de recrutement adopté par les établissements de crédit français. Depuis le milieu des années quatre-vingt, des jeunes sont embauchés sur la base de contrats d'alternance⁹. Si au départ les contrats d'adaptation étaient fréquents, la tendance actuelle est à l'augmentation des contrats de qualification. Alors qu'en 1987 seuls 36 contrats de qualification avaient été passés par les banques AFB, ce chiffre était passé à 198 en 1989, 386 en 1991 et 534 en 1993. L'apprentissage, deuxième type de formation en alternance, joue un rôle de plus en plus important, ce dont témoigne également l'engagement pris par les établissements de crédit et le CFPB de mettre sur pied des Centres de formation d'apprentis destinés à la formation aux métiers de la banque. Même si ces contrats ne sont que des contrats de formation à durée déterminée, les jeunes sont généralement embauchés au terme de leur formation (Hildebrandt et alii, 1995).

L'affectation des nouvelles recrues a été profondément modifiée. Dans les années quatre-vingt, on affectait encore deux fois plus de nouveaux collaborateurs dans les services administratifs (*back office*) que dans les services commerciaux des succursales (*front office*) ; le rapport n'était plus que de 1/1 au début des années quatre-vingt-dix (Blaustein et alii, 1994).

⁹ Les établissements de crédit ont adopté des modes de formation en alternance parce que le niveau de formation a été relevé dans le cadre des réformes publiques de 1987 et 1992. De plus, même les jeunes avec un niveau supérieur d'études avaient accès à ces contrats.

Si on compare la répartition entre les différents services des nouveaux collaborateurs et du personnel existant, on constate que les banques développent essentiellement les postes de travail à caractère commercial et réduisent considérablement les postes administratifs moins qualifiés. Simultanément, on assiste à l'augmentation du pourcentage de postes spécialisés nécessitant en règle générale des qualifications supérieures (tableau 5).

Tableau 5
Structure des personnes embauchées (hors auxiliaires de vacances) et des salariés, en fonction des secteurs d'affectation dans les banques françaises* (1992) - (en %)

Secteur d'affectation	Embauchés	Salariés
Secteurs commerciaux du <i>front office</i> des succursales	46,1	36,5
Secteur administratif du <i>back-office</i> des succursales et divisions centrales	23,9	36,8
Secteurs spécialisés (<i>back office</i>) dans les divisions centrales	30,0	26,7
Total	100	100

* Ces données reposent sur des sondages réalisés dans la moitié des banques AFB environ.

Sources : Association française des banques (1994) et calculs propres.

Dans les années quatre-vingt, la modification des stratégies de recrutement s'est accompagnée de changements d'ordre quantitatif, qualitatif et fonctionnel dans le domaine de la formation. Les banques françaises, notamment les grandes banques de l'AFB, ont considérablement augmenté leurs dépenses de formation ainsi que le nombre d'heures de cours et de participants aux séances de formation pour pouvoir disposer, dans le cadre de leur nouvelle stratégie commerciale, de collaborateurs plus polyvalents et plus qualifiés dans ce domaine (Hildebrandt, 1993 ; Courpasson et Livian, 1993).

L'accroissement des efforts déployés par les établissements de crédit français dans le domaine de la formation se reflète dans l'augmentation constante des dépenses de formation depuis le début des années quatre-vingt. Dans ce domaine, les sommes consacrées à la formation professionnelle par les établissements de crédit sont nettement supérieures à la moyenne nationale (tableau 6).

Tableau 6
**Evolution des dépenses de formation dans
le secteur bancaire et dans l'ensemble de
l'économie française 1982 - 1992**
(en % de la masse salariale)

	1982	1984	1986	1988	1990	1991	1992
Etablissements de crédit	3,22	3,60	3,67	4,06	5,04	5,08	5,20
Tous secteurs (valeur moyenne)	1,96	2,17	2,34	2,74	3,14	3,20	3,30

Sources : AFB (cité par Fay, 1993).

Les changements d'ordre qualitatif effectués par les banques dans le domaine de la formation professionnelle jouent également un rôle majeur : d'une part au cours des années soixante-dix et surtout dans les années quatre-vingt, les filières de formation professionnelle débouchant sur un niveau de qualification supérieur ont pris de plus en plus d'importance aux yeux des banques. D'autre part, certaines filières de formation ont été remaniées ou réorganisées de façon à s'adapter aux nouveaux besoins de la politique de la formation et du personnel.

Le CAP de banque a nettement perdu de sa valeur et il est même tout à fait probable qu'il disparaisse complètement à plus ou moins long terme. Dans les banques d'une certaine importance, les besoins en personnel subalterne bénéficiant d'une formation bancaire de base sont déjà quasiment nuls (Hildebrandt, 1993). Si le BP de banque et l'ITB (Institut technique de banque) ont été réformés, il semble que les projets de réforme touchant le CAP aient été (déjà) abandonnés.

Le nombre des candidats au BP de banque était en recul dans les années quatre-vingt, mais la réforme de 1992 a nettement augmenté l'attrait de cette filière de formation aux yeux des banques et des étudiants. Alors que le remaniement du BP entrepris en 1982 ne s'était traduit que par des mesures d'ajustement visant à élargir l'éventail des matières spécialisées (Van Bockstaël, 1992), la réforme menée au début des années 1990 a conduit à une refonte intégrale du brevet en question. Les banques, le CFPB, les syndicats et l'administration ont participé à l'élaboration de la réforme du BP. Ce diplôme continue à être reconnu comme diplôme d'Etat. L'ancienne formation BP en trois ans comporte maintenant *grosso modo* six modules (unités capitalisables) sanctionnés respectivement par un examen final. Le diplôme BP est décerné

à tout étudiant ayant passé avec succès tous les examens (partiels) dans un délai de cinq ans. Ce mode d'organisation des cours se traduit, pour les banques et pour les collaborateurs, par une flexibilité plus grande et correspond mieux aux besoins d'organisation du travail des banques. Alors que l'ancien BP était axé sur l'acquisition et le maniement de connaissances bancaires, le BP actuel permet également d'acquérir des connaissances générales en économie et en droit. En outre, l'enseignement met davantage l'accent sur le développement de compétences sociales et de qualités de communication (Centre de formation de la profession bancaire, 1993).

La réforme de l'ITB a été entreprise fin 1989. Au cours des années quatre-vingt, le nombre des inscriptions n'a cessé d'augmenter, mais, chose étonnante, le nombre de diplômés était toujours aussi faible ou le taux d'échec toujours aussi élevé par rapport au nombre de candidats. Pour les banques, le déséquilibre flagrant entre l'apport financier et le produit des recettes n'était plus acceptable. En outre, le groupe-cible de cette filière institutionnalisée a changé. Autrefois, l'ITB donnait accès au poste de cadre (et non de cadre supérieur). Aujourd'hui, les candidats à ce type de formation sont, de manière croissante, de jeunes collaborateurs disposant d'un niveau de formation initiale élevé (Bac +2 et au-delà). Ils sont affectés en premier lieu dans les succursales et, à l'intérieur de ces mêmes succursales, à des activités de conseil aux particuliers nécessitant certaines qualifications. Alors que l'ITB, avant sa réforme, était axé sur les activités de conseil aux entreprises, l'ITB actuel a de plus en plus pour objectif de transmettre des connaissances relatives à l'activité de conseil aux particuliers et aux professions libérales. Ceci correspond au nouveau groupe-cible et à l'affectation future des personnes formées (Rousselet, 1992)¹⁰.

En règle générale, les diplômés des Grandes écoles ou écoles supérieures de commerce ne suivent pas par principe les filières institutionnalisées de la profession (Grafmeyer, 1992). Il y a trois raisons à cela. Les études comportent bien une spécialisation puisque les écoles supérieures de commerce ont notamment mis au point des diplômes et filières de formation spécifiques à la banque et aux marchés financiers qui impliquent également des stages dans les banques. Par ailleurs, les compétences nécessaires à l'exercice de fonctions supérieures au sein du

¹⁰ Le nombre de participants CESB a été relativement stable dans les années quatre-vingt. Il conserve un caractère sélectif.

Banques françaises

Recrutement de diplômés de l'université

Les établissements de crédit français ont, à l'instar de leurs homologues allemands, adapté leurs stratégies de formation et de recrutement aux nouvelles conditions du marché. Ils ont toutefois opté pour une méthode toute française, celle du recrutement des diplômés de l'université. Il peut d'ailleurs s'agir d'études courtes (Bac +2 ou 3) et, dans ce cas, on attache une importance toute particulière aux compétences commerciales des candidats ; ou d'études plus longues à l'université ou dans des Grandes écoles (Bac +4 ou 5) dans lesquelles on acquiert déjà des connaissances bancaires et/ou commerciales. Le recours aux contrats de formation en alternance constitue certes une sorte d'alignement sur les autres branches, mais représente en réalité une formation précédant l'embauche effective et en partie sanctionnée par un diplôme de niveau Bac +2 à orientation commerciale ou bancaire. Les filières de formation sectorielles institutionnalisées ont été réformées en fonction des besoins nouveaux des banques.

système bancaire sont supposées acquises par les diplômés des Grandes écoles grâce à la seule fréquentation ou mieux l'admission au sein d'une de ces écoles élitistes. Enfin, les diplômés de telles écoles auraient l'impression de s'abaisser s'ils suivaient des filières de formation destinées au personnel moins qualifié.

LES POLITIQUES DU PERSONNEL DANS LA GESTION DE LA CLIENTÈLE DES ENTREPRISES

Dans le cadre de la réorganisation de la gestion des entreprises menée par les banques françaises et allemandes, le suivi personnalisé des clients PME joue un rôle de plus en plus important. L'implantation des nouvelles méthodes de suivi-clientèle dépendant également du choix, de la qualification et de l'encadrement du personnel dans les deux pays, la stratégie commerciale (voir l'encadré p.68) devient également une question de politique du personnel.

Au moment de la restructuration de la gestion des PME, les banques françaises et allemandes présentaient des structures très différentes en termes de personnel. Les banques allemandes disposaient de chargés d'affaires expérimentés en matière de

conseil aux entreprises ainsi que de jeunes employés de banque qui, le cas échéant, pouvaient bénéficier d'une formation supplémentaire. Dans les banques françaises, en revanche, le quota d'employés qualifiés était faible en raison notamment de la politique de recrutement et de formation qu'elles avaient menée dans les années soixante et soixante-dix. Dans le domaine de la politique du personnel, cet « héritage historique » a conduit à des évolutions différentes que nous allons maintenant étudier en prenant l'exemple des chargés d'affaires spécialisés dans le conseil aux PME. Ce faisant, on analysera également en détail la politique de formation et de recrutement des banques, les filières de promotion et la durée d'emploi des collaborateurs.

FORMATION INTERNE OU EMBAUICHE DE DIPLÔMÉS DE L'UNIVERSITÉ

Dans la plupart des banques allemandes interrogées, les chargés d'affaires accèdent à leur poste par la promotion interne. Parallèlement, les banques recrutent aussi effectivement des diplômés de l'université. Leur part n'excède pas 15 à 20 %, mais leur nombre s'est toutefois accru ces dernières années dans tous les établissements de crédit. Ce sont notamment les grandes banques privées qui comptent apparemment le plus grand nombre de diplômés de l'université. Environ 30 % des nouveaux chargés d'affaires sont titulaires d'un diplôme universitaire (spécialement des diplômés en gestion) ¹¹.

Dans les banques allemandes interrogées, les responsables de la gestion des entreprises s'accordent pour dire que les deux filières de recrutement ont des avantages et des inconvénients et qu'il est donc souhaitable de parvenir à un certain équilibre entre les deux. En raison de la complexité croissante de la gestion et des exigences du suivi de la clientèle d'entreprise en matière théorique et analytique, les banques comptent sur une augmentation de la part des diplômés de l'université. Mais pour la majeure partie de ces banques, les diplômés en question ne sont pas forcément les meilleurs conseillers. D'une part, ils sont bien souvent incapables de mettre en pratique leurs connaissances. D'autre part, les opérations de crédit sont comme par le passé une question d'expérience, une expérience qu'on ne peut acquérir que par une pratique de plusieurs années. Enfin, certaines qualités personnelles comme la capacité à communiquer

¹¹ Les caisses d'épargne allemandes qui, contrairement aux caisses d'épargne françaises, ont une part de marché importante dans les transactions avec les PME, ont une position intermédiaire. Dans les banques mutualistes et coopératives, le pourcentage de diplômés universitaires était jusqu'à maintenant très faible, parfois seulement 5 %.

Stratégies commerciales des banques

Segmentation ou sélection de la clientèle

L'activité de crédit aux entreprises est traditionnellement une des principales activités des établissements de crédit allemands. Dans les années quatre-vingt, les petites et moyennes entreprises ont pris de plus en plus d'importance. Alors que dans les années soixante et soixante-dix ce segment de clientèle était notamment suivi par les caisses d'épargne et les banques mutualistes et coopératives, il a commencé au cours des années quatre-vingt à attirer également l'attention des grandes banques privées dont la clientèle traditionnelle de base, les grandes entreprises, avaient recours de manière croissante à l'autofinancement. A la différence des grandes entreprises, la dépendance des PME vis-à-vis des crédits bancaires n'a cessé d'augmenter (*Deutsche Bundesbank*, 1992). Les établissements de crédit tentent de consolider les relations qu'elles entretiennent depuis de nombreuses années avec leurs clients actuels par une offre de financement intégral qui comprend de plus en plus, outre des prestations de financement à l'étranger, de gestion des biens et d'assurances, des prestations de conseil en gestion d'entreprise et en programme de financement (*Deeg*, 1992). Dans le cadre de la segmentation de la clientèle par groupes, les banques visent à intensifier les relations financièrement intéressantes qu'elles entretiennent avec certaines entreprises en leur offrant une gamme diversifiée de produits tout en échelonnant et en spécialisant leur activité de conseil.

Les établissements de crédit français ont également restructuré leur activité de conseil aux entreprises. Jusqu'au milieu des années quatre-vingt, l'octroi de crédits était très sévèrement réglementé, la fonction des banques étant notamment de gérer la répartition des crédits. Les petites et moyennes entreprises en bénéficiaient d'une part négligeable. Depuis le milieu des années quatre-vingt, les établissements de crédit français se livrent toutefois une concurrence acharnée pour conquérir les PME comme clients. Outre la déréglementation, la réduction des marges bénéficiaires lors des transactions avec les grandes entreprises y a contribué. C'est dans cette phase que les établissements de crédit français ont développé une stratégie commerciale spécifique au segment des PME qui s'est traduit par une réorganisation des structures organisationnelles et de la politique du personnel. Après une courte phase d'expansion, les pertes enregistrées dans le cadre des transactions avec les PME et dans l'immobilier ont toutefois conduit les grandes banques commerciales à adopter un marketing nettement plus circonspect et sélectif alors que les caisses d'épargne et les banques mutualistes et coopératives menaient une politique d'extension contrôlée du crédit dans certains segments partiels (*Cieply*, 1995).

Alors que les établissements de crédit français tendent, dans un marché en pleine mutation, à sélectionner de plus en plus les entreprises les plus risquées, les établissements de crédit allemands poursuivent, dans un marché certes encore en expansion mais fortement parcellisé, une politique de segmentation de la clientèle en groupes (*Quack et Hildebrandt*, 1995).

sont très importantes. Ce n'est que dans des cas très rares que les banques allemandes embauchent des chargés d'affaires (et employés du service Crédit) qualifiés et expérimentés venant d'autres banques.

Dans les grandes banques universelles françaises, les chargés d'affaires sont pour moitié environ des collaborateurs recrutés en interne et pour l'autre moitié des collaborateurs embauchés au niveau Bac +4 ou 5 ¹².

¹² Dans les banques mutualistes et coopératives et les caisses d'épargne, qui ne sont pas encore présentes depuis longtemps sur le marché des PME, la mise en place des transactions avec la clientèle se fait par le biais de « compétences rachetées », autrement dit par le biais de rachats de collaborateurs à d'autres banques. C'est seulement plus tard que des collaborateurs, formés après coup, interviendront sur ce marché. Dans le cas des banques d'affaires, la situation est encore différente. Ici, on embauche une part importante (jusqu'à 80 %) de spécialistes provenant d'autres banques pour certaines transactions ou produits. Sinon, ces banques recrutent à un haut niveau de formation universitaire.

La part importante des diplômés universitaires au sein de ces banques s'explique par les besoins croissants en collaborateurs hautement qualifiés affectés au nouveau marché concurrentiel des PME. On exige d'un diplômé français de l'enseignement supérieur des qualités de bon vendeur (caractère commercial) et des qualifications bancaires acquises à l'université. Les banques françaises recrutent actuellement des diplômés des universités qui sont généralement titulaires d'un Bac +5 et disposent d'une solide formation bancaire étayée par des stages en entreprises effectués au cours des études. Elle recrutent spécialement des diplômés titulaires d'un DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) délivré par l'université et des diplômés des Grandes écoles ou écoles supérieures de commerce.

Les programmes de stage (*Trainee Programs*) mis au point par les établissements de crédit français et

Tableau 7

**Recrutement, qualification et promotion au rang de chargés d'affaires des PME
débutants dans les banques commerciales françaises et allemandes**

	Allemagne		France	
	"Enseignement de base"	Enseignement supérieur	"Enseignement de base"	Enseignement supérieur
Niveau de recrutement	<i>Realschule</i> , baccalauréat	Diplôme universitaire spécialement en gestion avec formation bancaire préalable	Bac, Bac + 2 spécialement BTS, DUT (obtenu en partie dans le cadre d'un contrat en alternance passé avec la banque)	Bac + 4/5 spécialement DESS, Ecole supérieure de commerce
Répartition moyenne des modes de recrutement par pays	80 %	20 %	50 %	50 %
Phases de qualification après l'entrée dans la banque	Formation professionnelle au métier d'employé(e) de banque au sein du système dual (2 à 3 ans)	Programme de stage (<i>Trainee Program</i>) (1 à 2 ans)		Programme de stage (<i>Trainee Program</i>) (jusqu'à un an)
Phases de qualification pendant l'activité professionnelle (avant le suivi de la clientèle d'entreprises)	Formation permanente interne et externe	Formation permanente interne	Diplômes bancaires organisés par la branche (ex. ITB) et formation permanente interne	
Affectation du personnel avant l'affectation au suivi de la clientèle d'entreprises	Marché des particuliers service Crédit (2 à 3 ans)	Service Crédit (1 à 2 ans)	Marché des particuliers et/ou professionnels	
Durée moyenne jusqu'à l'affectation au poste de chargés d'affaires débutants	Au moins 5 à 7 ans	3 à 4 ans	Au moins 3 ans	1 an

Sources : (Quack et Hildebrandt, 1995).

allemands à l'intention des jeunes diplômés de l'université sont assez similaires. En Allemagne, le service Crédit constitue toutefois un secteur de formation particulièrement intensif. Il est également important de signaler que dans la plupart des banques allemandes les jeunes universitaires, au terme de leur formation, sont d'abord affectés pendant un à deux ans au service Crédit comme simples employés avant de passer chargés d'affaires de PME *débutants*. Il n'en est pas de même en France : immédiatement après le « pro-

gramme de *trainee* », les nouveaux collaborateurs se voient attribuer un groupe de clients dont ils deviennent responsables peu après, le cas échéant après avoir été encadré pendant un temps relativement court par un chargé d'affaire de PME *senior*. Ainsi, ils passent chargés d'affaires de PME *débutants* un an seulement après leur embauche. Leurs « homologues » allemands doivent attendre 3 à 4 ans avant d'accéder au même poste (tableau 7).

PROMOTION INTERNE : DIFFÉRENCES DANS LA DURÉE ET ÉVOLUTION DES FILIÈRES DE CARRIÈRE

La promotion interne au poste de chargé d'affaires demeure toujours la règle en Allemagne. Dans le cadre du système dual de formation professionnelle au métier d'employé (e) de banque, qui dure deux ans et demi à trois ans, les apprentis sont affectés aux différents services de la banque¹³. Le service Crédit constitue à ce titre une des étapes primordiales de la formation. Au terme de la formation, les « diplômés » sont généralement embauchés et affectés dans des succursales. Ils s'occupent alors la plupart du temps du marché des particuliers et notamment des placements. Au bout de quelques années d'activité professionnelle, ils sont obligatoirement affectés au service Crédit en tant qu'employés pour une durée supplémentaire de deux à trois ans. Le temps passé dans l'activité de conseil aux particuliers et au service Crédit est complété par des cours de formation continue internes et externes à l'entreprise. En Allemagne, il faut donc attendre cinq à sept ans avant de pouvoir devenir chargés d'affaires débutants et gérer un portefeuille propre d'entreprises (généralement des petites entreprises) sous la direction de chargés d'affaires expérimentés. Beaucoup de choses dépendent également en Allemagne des notes finales obtenues dans le cadre du système dual de formation professionnelle initiale. Certaines banques ont créé des groupes dits de promotion. Ces groupes rassemblent de jeunes collaborateurs bien notés et très motivés qui parviennent aux postes de chargés d'affaires débutants en cinq ans plutôt qu'en sept en raison de leurs performances (tableau 7).

En France, les collaborateurs titulaires du baccalauréat ou d'un DEUG ainsi que les employés ayant une grande expérience de la clientèle ont également la possibilité de devenir chargés d'affaires bancaires. La promotion interne au poste de chargé d'affaires de PME s'effectue dans ce cas par le biais d'une activité professionnelle préalable sur le marché des particuliers et, notamment sur le marché des professionnels¹⁴. Il faut pour cela avoir obtenu avant tout de bons résultats de vente dans les fonctions occupées précédemment. De plus, on exige des compétences professionnelles, des qualités de vendeur et une

aptitude à la mobilité géographique. Les diplômés de banque traditionnels, comme l'ITB par exemple, ou le Brevet d'aptitude des caisses d'épargne, ont beaucoup moins d'importance actuellement. Ces diplômés ne présentent quasiment plus d'intérêt pour les diplômés de l'université.

La promotion au poste de conseiller PME s'accompagne plutôt d'une participation à des cours de formation continue. Dans les banques françaises, la participation obligatoire et « volontaire » aux cours est liée à un changement de fonction. D'autre part, la formation permanente, notamment celle axée sur les produits, est devenue partie intégrante de l'activité professionnelle dans le domaine de la gestion de la clientèle d'entreprises. Un employé de banque français peut occuper la position de chargé d'affaires de PME débutant au bout de quelques années seulement, autrement dit après la troisième année suivant son entrée dans la banque et non cinq à sept ans comme dans les banques allemandes (tableau 7).

En moyenne, les chargés d'affaires de PME allemands ont donc une promotion plus lente que leurs « homologues » français, ce qui s'explique par la différence de politique du personnel et de promotion existant en France et en Allemagne. Il en va de même pour la mobilité des collaborateurs déjà employés comme chargés d'affaires de PME. Alors que les chargés d'affaires de PME dans les banques et caisses d'épargne allemands gardent la même clientèle pendant cinq à sept ans, les chargés d'affaires français en changent plus fréquemment, généralement tous les trois à quatre ans (Quack et Hildebrandt, 1995).

* *
*

Le recrutement, la formation professionnelle et l'affectation du personnel dans les entreprises ainsi que les interactions entre ces trois entités sont marqués, comme dans les études citées au commencement, non seulement dans les entreprises industrielles, mais aussi dans les établissements de crédit français et allemands, par les systèmes de formation propres à chaque société. Dans les banques et caisses d'épargne allemandes, le système dual de formation professionnelle occupe une place toute aussi centrale dans la stratégie menée par les entreprises en matière de politique du personnel que dans le secteur industriel. Il en va tout autrement en France : alors que la formation aux métiers de l'industrie est essentiellement organisée au niveau scolaire et universitaire, la formation aux métiers de la banque est gérée

¹³ Möbus (1989) a fait une description et une analyse détaillées du système dual de formation professionnelle au métier d'employé (e) de banque.

¹⁴ Une variante de promotion interne existe, celle où le collaborateur est adjoint aux chargés d'affaires à titre « d'assistant » et se signale ensuite par des performances particulièrement élevées.

avant tout par des établissements de formation internes à la branche. Ce système de formation a tout autant d'influence sur le recrutement, la formation et l'affectation du personnel du secteur bancaire que le système d'enseignement général sur le recrutement, la formation et l'affectation du personnel de nombreux autres secteurs, notamment celui des entreprises industrielles.

Cette organisation de la formation professionnelle propre aux banques françaises remonte au début des années trente. Les établissements de crédit avaient alors pour objectif de doter leurs collaborateurs d'une qualification professionnelle de base nécessaire à des opérations bancaires simples. A cette époque, le secteur industriel ne disposait toutefois pas d'un système de qualification institutionnalisé des *ouvriers de l'industrie*. Les écoles d'apprentissage fondées au XIX^e siècle avaient pour principal objectif de former des techniciens et des maîtres-artisans. Ainsi, les banques françaises n'ont pas pu recourir à des institutions de formation nationales et multisectorielles correspondantes. En revanche, le système dual de formation était déjà établi dans de nombreuses branches industrielles en Allemagne à l'époque de l'expansion du secteur bancaire dans les années vingt et trente et se répandit également dans ce secteur. Ceci montre que des développements propres à une branche peuvent, dans des conditions purement historiques, mener à l'instauration d'institutions de formation propres à la branche et donc à une déviation par rapport au « modèle » national. L'exemple de l'industrie ne peut donc pas être supposé identique à celui des autres branches ou pour le dire autrement : le cas des banques françaises enseigne que le recrutement, la formation professionnelle et l'affectation du personnel peuvent être marqués non seulement par des institutions nationales de qualification professionnelle, mais aussi par des institutions spécifiques aux branches et être le résultat de développements historiques spécifiques.

Les modèles de qualification professionnelle nationaux ou spécifiques aux branches ont-ils conservé, modifié ou même perdu leur influence en matière d'interaction entre le recrutement, la formation professionnelle et l'affectation du personnel en raison des bouleversements intervenus dans le secteur bancaire ?

En Allemagne comme en France, les banques et caisses d'épargne ont vu augmenter dès le milieu des années quatre-vingt, en raison des nouvelles conditions existant sur le marché et en matière de concurrence, leurs besoins en conseil qualifié et personnalisé, notamment dans le cas du suivi de la clientèle de

particuliers ou d'entreprises dans les secteurs du *front office*. Les institutions des deux pays adaptèrent leur mode de formation et de recrutement de nouveaux collaborateurs. Les changements vinrent toutefois des systèmes de qualification existant.

Les banques et caisses d'épargne allemandes ont poursuivi avant tout deux stratégies d'adaptation. D'une part, la formation duale au métier d'employé(e) de banque a été revalorisée par le recrutement croissant de bacheliers. Le niveau d'admission a donc été nettement rehaussé. Le pourcentage élevé de bacheliers parmi les apprentis procure aux banques allemandes une réserve de collaborateurs qualifiés qui peuvent être employés ultérieurement dans le conseil à la clientèle privée et dans le domaine exigeant du conseil aux entreprises et ce bien que la formation scolaire et l'affectation à ces secteurs ne soient pas automatiquement liées. Toutefois, les bacheliers ont plus de chance d'obtenir de bons résultats de formation, d'être incorporés à des groupes de promotion et d'évoluer plus rapidement dans leur profession. On comprend donc pourquoi les banques allemandes donnent plutôt l'avantage, dans le suivi de la clientèle d'entreprise, aux employés de banque diplômés par rapport aux diplômés des universités. D'autre part, la formation professionnelle et l'université se sont combinées en Allemagne d'une manière toute allemande. De nombreux bacheliers (dans de nombreuses banques, jusqu'aux 2/3) poursuivent encore après leur formation de banque des études universitaires. Une grande partie de ces anciens apprentis de banque opte alors pour la gestion d'entreprise et constitue donc pour les banques au terme de leurs études un réservoir de candidats qualifiés titulaires d'un diplôme universitaire. Les banques privilégient ces candidats lorsqu'elles recrutent des diplômés de l'université, notamment quand ils viennent de leur « propre » banque.

Les banques françaises ont poursuivi avant tout trois stratégies : primo, les filières de formation professionnelle existantes, organisées par branche, ont été réformées et davantage axées sur l'acquisition de qualifications commerciales et relationnelles. Secundo, les exigences de recrutement des collaborateurs se sont élevées. Dans la majeure partie des cas les candidats doivent être au moins titulaires d'un DEUG. Il existe un lien entre le recrutement et les filières de formation et l'affectation dans certains services : pour les transactions avec la clientèle de particuliers, on recrute notamment de jeunes collaborateurs titulaires d'un diplôme Bac +2 à orientation commerciale ou bancaire. Pour les transactions avec la clientèle d'entreprises, les banques préfèrent

embaucher des diplômés de l'enseignement supérieur (Bac +4 ou 5) qui acquièrent au cours de leur formation des qualifications bancaires. Ceci montre que les relations existant entre les établissements de crédit et les universités sont devenues de plus en plus étroites. L'offre des universités, Grandes écoles (par exemple HEC) et écoles supérieures de commerce est plus adaptée aux besoins des banques. Celles-ci influent même parfois directement sur cette offre. Tertio : les banques et caisses d'épargne recrutent également des jeunes sur la base de contrats en alternance avant de les embaucher réellement. Ces contrats de formation précèdent l'embauche effective. La formation professionnelle institutionnalisée des banques est à peine concernée. Bien plus, ces contrats sont essentiels pour la nouvelle politique d'embauche, non seulement en tant que période d'essai prolongée, mais aussi parce que certaines des formations en alternance peuvent déboucher sur un des diplômes Bac +2 requis par les banques pour les transactions avec la clientèle de particuliers. Le système de formation professionnelle traditionnel des banques n'est toutefois pas remplacé par cette nouvelle stratégie de formation. Il est seulement complété.

Les établissements de formation professionnelle existant au sein des établissements de crédit des deux pays continuent donc à exercer une influence décisive, mais non déterminante, sur le rapport respectif existant entre le recrutement, la formation professionnelle et l'affectation du personnel. C'est ce que montrent les processus d'adaptation des établissements de crédit français et allemands qui permettent en partie de combiner les divers éléments des institutions de formation actuelles et à venir. Dans les banques et caisses d'épargne allemandes, on assiste déjà, grâce au recrutement croissant de bacheliers ayant un haut niveau d'études et à la combinaison entre la formation bancaire et le système universitaire, à l'émergence d'une nouvelle constellation entre la formation duale et la formation scolaire et universitaire. Ceci est plus net en France : la formation professionnelle par branche fait certes toujours partie intégrante des

stratégies de qualification menées par les banques. Mais, les institutions nationales de formation prennent de plus en plus d'importance dans le cadre des stratégies de réforme de la politique du personnel. Ceci se manifeste dans la nouvelle politique de recrutement à un niveau préalable de formation universitaire et dans le recours correspondant à des filières axées sur les métiers de la banque. Le recours à des contrats de formation en alternance dans le cadre de la stratégie de recrutement et d'affectation des établissements de crédit va également dans ce sens.

Les résultats de la présente étude indiquent, du moins dans le cas du secteur bancaire, que la tendance est à l'émergence dans les deux pays de nouveaux modèles de recrutement des entreprises combinant différentes institutions de formation. Ces changements se font toutefois de manière différente en raison des conditions socio-historiques spécifiques au secteur des deux pays et donnent des résultats à chaque fois différents.

Malgré la réforme des stratégies de recrutement et de formation des banques et caisses d'épargne, observée dans les deux pays, il n'y a apparemment aucun signe de convergence. Les stratégies des deux pays continuent en effet à être influencées par les systèmes de formation professionnelle nationaux ou sectoriels, même si on assiste à une évolution. Certes, les banques peuvent faire leur profit de l'expérience des établissements de crédit de l'autre pays. Mais quand les hommes politiques décident de transposer un modèle d'organisation de la formation, il faut toutefois prendre en compte le fait que, dans le cadre du processus d'application et sous les conditions nationales et sectorielles différentes, un tel modèle peut modifier son caractère.

Swen Hildebrandt et Sigrid Quack
WZB

Traduction : Sylvie Lesage
TSF Marseille

Bibliographie

Anonymus (1994), « Formations à la banque. La formation initiale, gage de qualité des ressources humaines », *La Revue Banque*, n° 545, p. 23.

Association française des banques (1992a), *Enquête sur l'emploi au 31 décembre 1991*, AFB - Direction des études, Paris.

Association française des banques (1992b), *Les métiers de la Banque*, Paris, Collection Réponses bancaires.

Association française des banques (1994), *Enquête sur l'emploi au 31 décembre 1992*, AFB - Direction des études, Paris.

Backhaus J., Wagner R., Walter P. (1992), *Ausbilder-Taschenbuch 1993*, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag.

Backhaus J., Wagner R., Walter P. (1994), *Ausbilder-Taschenbuch 1995*, Stuttgart, Deutscher Sparkassenverlag.

- Baethge M., Oberbeck, H. (1986), *Zukunft der Angestellten. Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt a. M. /New York, Campus.
- Bertrand O., Noyelle T. (1988), *Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances : Allemagne, Etats-Unis, France, Japon, Suède*, OECD/OCDE Paris.
- Blaustein E., Dressen M. (1993), *La Banque française en mutation : marché, profession, organisation, culture*, Documents du travail SAP 4.20/WP. 65, Bureau international du travail, Genève.
- Blaustein E., Dressen M., Metzger J.-L., Roux-Rossi D. (1994), *Décomposition / recombinaison dans la banque en France (marché, profession, organisation, culture)*, CNAM-LERPSO, Paris.
- Bockstaël A. Van (1992), « Le CFPB toujours recommencé... Une brève histoire du CFPB 1932-1992 », *La Revue Banque*, supplément au n° 533, décembre, p. 7-15.
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (1994), *Grund - und Strukturdaten 1994/95*, Bad Honnef, Bock.
- Centre de formation de la profession bancaire (1993), *Réforme du brevet professionnel. Eléments d'information*, CFPB, Paris.
- Cieply S. (1995), « Impact de la réforme financière sur la structuration de l'industrie française. L'histoire de l'émergence et de la propagation d'une contrainte financière », dans G. Chanel-Reynaud et alii (eds.), *Réforme financière et transformations des entreprises*, Collection des Chemins de la recherche, Lyon, p. 53-86.
- Conseil national de crédit (1989), *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit*, CNC, Paris.
- Cossalter C. (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, Collection des études, n° 53, février, Céreq, Paris.
- Courpasson D., Livian Y.-F. (1993), « Training for strategic change : some conditions of effectiveness : a case in the banking sector in France », *The International Journal of Human Resource Management*, mai, n° 2, p. 465-479.
- Deeg R. (1992), *Banks and the State in Germany : The Critical Role of Subnational Institutions in Economic Governance*, Thèse de doctorat, Political Science, Massachusetts Institut of Technology, Cambridge MA.
- Deutsche Bundesbank (1992), « L'engagement à long terme de la structure de financement des entreprises allemandes », *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, n° 10, p. 25-39.
- Drexel I. (1993a), *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs ? : Neue Mittlere Bildungs - und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich*, Frankfurt a. M. / New York, Campus.
- Drexel I. (1993b), « Le segment intermédiaire des systèmes de formation en France et en République fédérale d'Allemagne : vers un rapprochement ? », *Formation Emploi*, n° 44, octobre-décembre, p. 3-22.
- Fay S. (1993), « La formation : un investissement nécessaire », *Option Finance*, n° 261, juin, p. 6-10.
- Figge K., Quack S. (1991), *Die Auswirkungen des europäischen Binnenmarktes 1992 auf die Beschäftigung von Frauen im Kreditgewerbe der BRD*, Discussion Paper FS I 90-15, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Grafmeyer Y. (1992), *Les gens de la banque*, Paris, PUF.
- Hildebrandt S. (1993), *Berufsbildung und Beschäftigung in französischen Kreditinstituten. Ein institutionelles Beziehungsgeflecht im Wandel*, Discussion Paper FS I 93-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Hildebrandt S., Quack S., Soskice D. (1995), *Berufsausbildung in Frankreich zwischen zentralstaatlicher Organisation und lokaler Regulierung am Beispiel der Region Provence-Alpes-Côte d'Azur*, Abschlussbericht PROCOPE, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Mimeo, Berlin.
- d'Iribarne A., Lemaître A. (1987), *The role of the unions and management in vocational training in France*, CEDEFOP Document, Berlin.
- Janberg H. (1958), *Die Bankangestellten. Eine soziologische Studie*, Wiesbaden.
- König W. (1990), *Berufliche Mobilität in Deutschland und Frankreich : Konsequenzen von Bildungs - und Beschäftigungssystemen für Frauen und Männer 1965 bis 1970*, Frankfurt a. M. /New York, Campus.
- Kreyenschmidt G. (1990), « Bankausbildung vor neuen Herausforderungen », *Die Bank*, n° 4, p. 191-196.
- Kreyenschmidt G. (1995), « Der Bankkaufmann - Zahlen, Fakten, Tendenzen », *Die Bank*, n° 2, p. 87-91.
- Lane C. (1989), *Management and Labour in Europe. The Industrial Enterprise in Germany, Britain and France*, Aldershot, Elgar.
- Lane C. (1995), *Industry and Society in Europe. Stability and Change in Britain, Germany and France*, Aldershot, Elgar.
- Lutz B. (1976), « Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen », dans : H.-G. Mendius, W. Sengenberger, B. Lutz, N. Altmann (eds.), *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I*, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München, Frankfurt a. M., p. 83-151.
- Mahler B. (1992), *Erfolgswegen jenseits der Banker-Tradition. Ein renommiertes Berufsbild stellt sich völlig neuen Aufgaben*, Mimeo, München.

Marry C. (1993), « Peut-on parler autrement du "modèle allemand" et du "modèle français" de formation ? - Discussion des thèses énoncées par Ingrid Drexel dans son article « Le segment intermédiaire des systèmes de formation en France et en République fédérale d'Allemagne : vers un rapprochement ? » *Formation Emploi*, n° 44, octobre-décembre, p. 23-28.

Maurice M. (1993), « La formation professionnelle en France, en Allemagne et au Japon. Trois types de relation entre l'école et l'entreprise », *Entreprises et Histoire*, n° 3, p. 47-59.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1979), « Production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal (France-Allemagne) », *Revue française de Sociologie*, n° 2, avril-juin, p. 331-365.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

Möbus M. (1989), Les grandes caractéristiques de la formation professionnelle des employés de banque et d'assurances en RFA. Rapport de mission, *Documents de travail*, n° 45, avril, Céreq, Paris.

Möbus M., Sevestre, P. (1991), « Formation professionnelle et emploi : un lien plus marqué en Allemagne », *Economie et Statistique*, n° 246-247, septembre-octobre, p. 77-89.

Möbus M., Verdier E. (1990), Des professions forment : une confrontation France-RFA, *Céreq Bref*, n° 51, février, Paris.

Petit P., Vernières M. (1990), « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et Emploi*, n° 2, p. 7-18.

Quack S., Hildebrandt S. (1995), *Das Geheimnis der Banken. Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft*, Discussion Paper FS I 95-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.

Quack S., O'Reilly J., Hildebrandt S. (1995), « Structuring change : training and recruitment in retail banking in Germany, Britain and France », *The International Journal of Human Resource Management*, n° 4, décembre, p. 759-794.

Rousselet B. (1992), « L'ITB et son avenir : Analyse d'une réforme », *La Revue Banque*, n° 533, décembre, p. 1147-1150.

Stiller I. (1992), *Grundlagen für die Neuordnung des Ausbildungsberufs Bankkaufmann/Bankkauffrau*, Berichte zur beruflichen Bildung 146, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin/Bonn.

Tessaring M. (1993), « Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland : Attraktivität und Beschäftigungsperspektiven. Ein Beitrag zur gegenwärtigen Diskussion », *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt - und Berufsforschung*, n° 2, p. 131-161.

Voisin A. (1987), *La formation professionnelle en France*, CEDEFOP Document, Berlin.

Weltz F. (1991), « Rationalisierung im Büro - Konsequenzen für die Arbeitnehmervertretung » *WSI-Mitteilungen*, n° 7, p. 394-400.