

CÉRÉES

Brief

BULLETIN DE RECHERCHE

AVRIL 1992

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

75

UN CONTRAT D'ÉTUDES PRÉVISIONNELLES AU CRÉDIT AGRICOLE QUELS RÉSULTATS ?

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. Le but de ce CEP était de contribuer à définir les conditions et les moyens pour produire les qualifications nouvellement recherchées.

LE CONSTAT SUR LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le Crédit agricole (73 000 salariés) s'est donné l'objectif de faire partie des grands groupes bancaires internationaux à vocation universelle par la diversité de leurs marchés.

■ Conquête et consolidation des marchés

Les agriculteurs et les particuliers ont été pendant longtemps ses clientèles privilégiées. Dès le début des années 80, parallèlement aux mouvements de déréglementation et à la perte progressive de son monopole sur l'agriculture, il a abordé de nouveaux marchés : les professionnels et les entreprises. Aujourd'hui il s'engage dans un redéploiement offensif et sélectif tant sur ses marchés traditionnels que plus récents. Dans la

perspective d'une croissance à la fois extensive et intensive, il réaffirme son développement international, tout particulièrement en Europe, et il accentue sa diversification dans l'assurance.

La réalisation de ces objectifs passe par une informatisation intensifiée pour améliorer la maîtrise des coûts et la variété de l'offre.

■ Réorganisations structurelles et fonctionnelles

Le Crédit agricole est aujourd'hui constitué de quatre-vingt-neuf banques, dites Caisses régionales, réparties sur l'ensemble du territoire. Cette importante décentralisation - avantage essentiel pour les relations de proximité - peut devenir un handicap. Poussées et pressées par leur croissance rapide, certaines Caisses sont incitées à prendre en charge des activités dévolues en principe à la banque centrale du groupe. Par ailleurs, la

multiplication des opérations transversales et des investissements technologiques lourds constitue un surcoût pour chacune des Caisses. Tout en respectant leur périmètre de compétence, certaines risquent d'être portées à défendre leur propre stratégie au détriment de la cohérence d'ensemble.

La réalisation du CEP

L'État et la Fédération nationale du Crédit agricole ont cofinancé l'étude prévisionnelle de branche.

Le CERECQ a assuré la coordination et l'ensemble des travaux et élaboré une prospective des emplois et des qualifications (Chantal Cossalter avec la collaboration de Élisabeth Brin).

Développement et Emploi a contribué à cette prospective en effectuant une partie des enquêtes et une analyse de quatre "emplois sensibles" (Nicole Monod et Joëlle Pelosse).

L'IFCAM (Institut de formation du Crédit agricole mutuel) a mené un audit de l'offre de formation (Geneviève Bénier).

SHE a établi un bilan des qualifications actuelles des personnels (Hélène Korganoff avec la collaboration de Jean-Philippe Lhotelier et Jacques-Daniel Gillot ainsi que de Sandra Michel, Brigitte Riques et Clairelise Patte-Gay).

Le rapport "Le Crédit agricole acteur de ses mutations" sera publié au mois de mai prochain dans la collection des études du CERECQ n° 62. (Diffusion et vente à la Documentation française et à la librairie du CERECQ).

Ces handicaps, tant financiers que politiques, conduisent à rechercher des économies d'échelle et à affermir la politique du groupe. Maintenir les atouts de la décentralisation tout en palliant ces inconvénients passe par le renforcement d'une double logique de réseau et de groupe. La FNCA et la CNCA (1) - le groupe central - sont appelées à amplifier leurs fonctions d'assistance aux Caisses. Celles-ci sont amenées à évoluer vers des banques régionales de plein exercice (les BRPE) impliquant des regroupements de moyens, voire des fusions.

UN DIAGNOSTIC :

LES TENDANCES D'ÉVOLUTION DES EMPLOIS ET DES QUALIFICATIONS, LES RESSOURCES HUMAINES ET L'OFFRE DE FORMATION

Les évolutions quantitatives et qualitatives sont fortement différentes d'une catégorie et d'une famille d'emplois à l'autre.

■ Les commerciaux : de fortes évolutions en cours

L'amélioration de la connaissance de l'environnement et du comportement des clientèles, la diversification des prestations et la différenciation des canaux de distribution constituent les lignes de force de l'évolution des emplois commerciaux. Dans les réseaux d'agences, la croissance du nombre de chargés de clientèles spécialistes d'un marché ou d'un segment pour la vente et le conseil

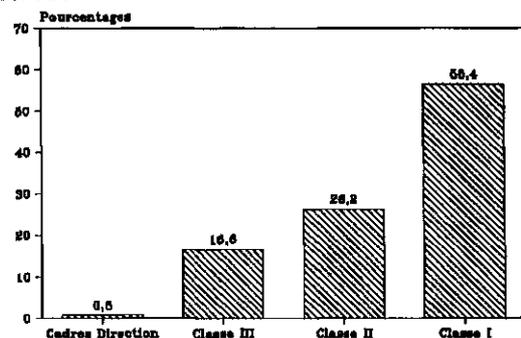
se traduit par une élévation des niveaux de qualification au profit d'emplois de techniciens. Elle est parallèle à une décélération de la progression des effectifs. Aux sièges des Caisses, les emplois d'experts en produits et marchés sont appelés à se renforcer afin d'appuyer l'activité des réseaux d'agences.

Les commerciaux (44 %) * doivent être à même de suivre et d'anticiper les fluctuations des marchés afin de maintenir la réactivité de l'entreprise. Une spécialisation trop étroite, pour des raisons de productivité immédiate, ne le permettrait pas. Cette éventuelle dérive organisationnelle négligerait la question des mobilités futures.

Actuellement, les commerciaux sont plus jeunes et d'un niveau de formation plus élevé et plus homogène que l'ensemble des salariés du Crédit agricole. En outre, ils accèdent plus souvent à la formation continue. Cette valorisation distinctive est déjà ancienne. Elle se traduit par une identité de métier marquée par une perception vive des évolutions de l'activité et des aptitudes positives au changement et à la formation. Cependant, cette identité est moins affirmée chez les agents des plus bas niveaux d'emplois. Ils se situent plus difficilement dans l'évolution de l'activité commerciale et l'intégration de tâches administratives dans leur travail.

Répartition des effectifs (69 000) (hors CNCA)

- Par classe



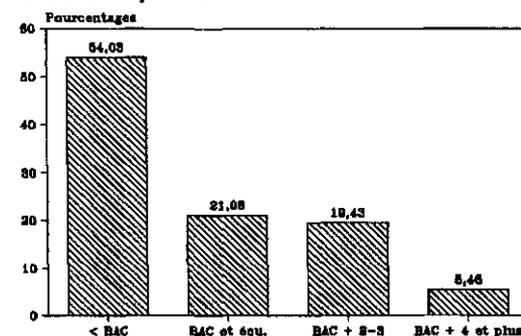
Source : à partir des données FNCA

Classe I : agents d'application

Classe II : techniciens - animateurs d'unité

Classe III : responsables de management

- Par niveau de diplôme



Source : enquête CERECQ au Crédit agricole

(1) Fédération nationale et Caisse nationale du Crédit agricole.

* Pourcentage hors CNCA et famille "moyens généraux" (2,5 %).

■ Des emplois administratifs et bancaires fortement segmentés

Ces familles ont en commun un fort contraste entre l'obsolescence des emplois des plus bas niveaux de qualification dans les *back office* - unités de traitement des chèques, des virements... - et l'émergence ou le renforcement des plus hauts niveaux. Ceux-ci deviennent éminemment stratégiques pour les fonctions techniques et de pilotage. C'est le cas de la planification, du contrôle de gestion, de la trésorerie, de la gestion du personnel et de la formation, de la communication externe et interne. En outre, les deux familles - bancaire (11,7 %) * et administrative (18,8 %) * - se caractérisent par des écarts très importants des niveaux de formation tant initiale que continue. Cette hétérogénéité révèle une césure entre spécialistes et non-spécialistes. Les indices en sont manifestes dans les différences très fortes de compétence, de potentiel et de vécu professionnel.

Le renforcement des fonctions de pilotage en vue d'une meilleure rentabilité d'entreprise est indubitable pour les prochaines années. Les évolutions à venir des *back office* sont beaucoup moins claires. La qualité du service dans des délais mieux maîtrisés ne sera-t-elle pas l'atout concurrentiel de demain ? L'avenir des relations entre le *back office* et le *front office* (unité opérationnelle) est encore en question. Il relance la question des regroupements de moyens. La recherche d'une solution médiane distinguant, selon les fonctions, un *back office* nécessairement proche de l'unité opérationnelle et un *back office* n'exigeant pas des liens immédiats reste ouverte.

Quelle que soit la solution retenue, l'automatisation et la réorganisation du travail concourront à la diminution du volume d'emplois. Mais l'importance et le rythme de cette déperdition, comme le contenu des emplois et des qualifications, ou encore le devenir de la fracture entre populations seront intimement liés aux choix organisationnels. Un *back office* de proximité requiert de plus hauts niveaux de qualification, des compétences proches du *front office* pour des coopérations étroites facilitant les mobilités futures. Un *back office* délocalisé peut permettre le maintien d'emplois de plus bas niveaux et polyvalents, différenciés en termes de spécialité technique, ou très spécialisés dans des tâches parcellarisées.

■ Une évolution problématique des Informaticiens

Les choix organisationnels entre la recherche d'une complète maîtrise de l'informatique dans les Caisses elles-mêmes et l'externalisation plus ou moins sélective par des regroupements de moyens ne sont pas encore conclus. Cependant, quoiqu'il arrive, l'automatisation et la rationalisation du travail entraîneront une diminution des emplois informatiques, plus massive en exploitation,

plus faible et plus lente aux études. Avec la multiplication des relations clients-fournisseurs, les informaticiens (15,3 %) * seront amenés à s'ouvrir plus largement sur l'environnement bancaire. Ils se caractérisent aujourd'hui par une identité fortement technicienne que souligne leur propension à suivre essentiellement les formations techniques au détriment d'autres connaissances. De plus, les agents de production d'un niveau de formation peu élevé rencontrent de sérieuses difficultés à se situer dans un rôle autre que celui d'une stricte application de prescriptions. Or, les emplois d'exécution se raréfient au profit des emplois de techniciens gestionnaires de réseaux.

LES RECOMMANDATIONS

Diversification, décentralisation et négociation de la gestion des qualifications en sont les dimensions clés.

■ Un dispositif de formation à organiser

- **Des formations d'adaptation.** La majorité des personnels devra évoluer avec l'emploi dont le contenu sera modifié. Cette requalification, qui touchera de nombreux effectifs, sera de faible amplitude qualitative. La mise en oeuvre de ces formations ne devrait pas poser de problème puisqu'elles sont habituelles dans chaque entreprise du Crédit agricole.

- **Des formations de reconversion.** Elles seront de moindre amplitude quantitative mais fortes qualitativement. Elles devraient concerner les employés commerciaux et bancaires des plus bas niveaux. Leur réalisation risque d'être plus difficile au Crédit agricole car, pendant longtemps, les actions de formation proposées ont conforté l'existant et peu anticipé l'avenir : chacun recevait une formation strictement liée à son emploi.

- **Des formations préalables aux reconversions.** La suppression probable d'emplois classés aux plus bas niveaux posera la question de la formation et de la reconversion des salariés les occupant. Sans action préalable, certains agents - en particulier administratifs - risquent de voir diminuer sensiblement leurs capacités à s'y engager. Une étape d'adaptation cognitive et de reconstruction d'un socle de culture générale est nécessaire. Ces actions sont les plus difficiles à mettre en oeuvre. Elles constituent une innovation pour le Crédit agricole : la culture générale, surtout personnelle, a toujours occupé une place marginale dans les programmes de formation de l'ensemble du personnel, hormis la préparation des diplômes bancaires.

- **Des formations diplômantes.** Alors que la nécessité d'une culture bancaire est avérée pour l'ensemble des emplois, ces formations pourraient devenir ou redevenir

un moyen efficace d'augmenter globalement et par anticipation la qualification du personnel et ses possibilités d'adaptation. Le Centre d'enseignement technique du Crédit agricole (CETCA) a délivré depuis 1959 près de 30 000 certificats de spécialité et 7 000 brevets supérieurs (2) : il est à revivifier.

- **Un institut de banque d'entreprise.** Organisé au niveau national et intégré à l'Institut de formation du Crédit agricole mutuel (IFCAM), il aurait pour mission d'accentuer et d'accélérer la professionnalisation des agents sur le marché des entreprises. Il diffuserait une approche commune aux Caisses et renouvellerait la culture coopérative d'un Crédit agricole en mutation.

Des méthodologies en synergie

Prospective des emplois et des qualifications

- Caractériser les mutations communes au secteur bancaire et identifier la situation et la dynamique particulières du Crédit agricole.
- Traduire sa stratégie en termes d'activités professionnelles et la confronter avec sa configuration d'emplois actuelle.
- Définir à moyen terme les tendances d'évolution des emplois et des qualifications selon les opportunités et les contraintes des choix organisationnels.
- Enquêtes approfondies auprès de 114 informateurs clés dans l'environnement bancaire et dans 10 entités du Crédit agricole.
- Enquête par questionnaires postaux dans 95 entités.

Analyse de quatre emplois sensibles

- Identifier dans une perspective dynamique les exigences de chacun des emplois à partir de deux séries de réflexion, aujourd'hui et à moyen terme.
- Analyser le contenu de l'emploi dans ses différents aspects : technicité, information, relation-communication, contribution économique.
- Déduire les compétences nécessaires : savoir-faire, connaissances, savoir-être.
- Quatre groupes de travail constitués de responsables de services.

Bilan des qualifications

- Recueillir des données objectives et subjectives directement auprès d'un échantillon représentatif des salariés à l'exclusion des cadres de direction.
- Analyser de manière particulière et comparative chaque population définie par la famille d'emploi et le niveau de classification.
- Enquête auprès de 1 834 agents avec trois types d'outils : auto-évaluation, évaluation objective des facteurs de personnalité et des aptitudes intellectuelles, auto-diagnostic par entretiens semi-directifs.

Audit de l'offre de formation

- Recueillir et analyser les résultats de deux séries d'investigation :
 - . quantitative : déclarations fiscales des entreprises à l'obligation de formation ;
 - . qualitative : recensement de l'offre de formation à partir des données du terrain.
- Enquête par questionnaires postaux dans 95 entités.

■ Une gestion prévisionnelle décentralisée

La concrétisation des orientations préconisées nécessite la mise en place d'une prospective des emplois articulée

(2) Diplômes homologués respectivement aux niveaux V et III.

avec une réflexion sur les itinéraires professionnels des individus. Dans chaque Caisse, les fonctions personnel et formation devraient être davantage associées à la définition de la stratégie de l'entreprise et développer une approche des ressources humaines plus qualitative et globale.

■ Un cadre social négocié

Faire évoluer les personnels constituera de plus en plus un investissement majeur pour les Caisses. Des lignes de rupture risquent d'apparaître entre celles qui en feront une priorité et les autres. Avec les restructurations, les disparités peuvent s'accroître. Elles sont déjà sensibles dans les dépenses de formation : 4,80 % de la masse salariale pour l'ensemble, 2,70 % pour les petites à plus de 6 % pour les plus importantes. Par ailleurs, les fractures déjà manifestes dans la population selon l'âge, le sexe, le niveau de formation et le métier risquent de s'accroître si cette adaptation nécessaire n'est pas présentée et organisée comme une politique de requalification et de mobilité professionnelles pour tous les salariés dans un objectif de cohésion sociale.

L'APPROPRIATION PAR LES ACTEURS

Les conclusions du CEP, signé en septembre 1989, ont été remises en juillet 1990. 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.

En mai 1991, des accords nationaux sur l'emploi et la formation ont été signés, et à compter de janvier 1992 une convention de Formation-Prévention appuie les reconversions des personnels administratifs des plus bas niveaux. Afin d'améliorer ses recrutements et l'intégration des jeunes, le Crédit agricole s'engage sur la voie de l'apprentissage avec la mise en place d'un premier CFA et de partenariats avec les universités. L'IFCAM ouvre aujourd'hui l'un de ses grands chantiers avec le projet d'un institut de banque d'entreprise.

Chantal Cossalter