

# L'IMPACT DES TRANSFORMATIONS DES SERVICES FINANCIERS SUR LE TRAVAIL, LES QUALIFICATIONS ET LA FORMATION

par Olivier Bertrand et Thierry Noyelle

*Sous l'égide de l'OCDE/CERI (\*), une étude internationale comparée vient d'être consacrée aux transformations des secteurs banque et assurances en RFA, aux États-Unis, en France, au Japon et en Suède.*

*Elle suggère que les entreprises des différents pays sont soumises aux mêmes impératifs pour faire face à ces transformations : adapter leur organisation et leur main-d'œuvre.*

*Mais elles y répondent de manière contrastée suivant les contextes nationaux.*

*La situation des entreprises françaises à cet égard est spécifique.*

Depuis la fin des années soixante-dix, les services financiers sont entrés dans une phase d'évolution profonde. Autant, sinon plus que les changements technologiques, c'est l'intensification de la concurrence qui les y contraint. Elle découle d'abord de la saturation des réseaux bancaires et du fait que l'ensemble de la population dispose d'au moins un compte en banque et d'une police d'assurances dans ces pays. Souvent traditionalistes et soumises à une réglementation stricte contribuant à limiter la concurrence – voire à maintenir des situations de type oligopolistique – voici les banques et compagnies d'assurances brutalement exposées aux vents de la désintermédiation (les grandes entreprises peuvent de plus en plus se passer des services des banques et trouver directement les ressources dont elles ont besoin), de la déréglementation (de nouvelles règles fixent des limites souvent moins strictes à l'activité des entreprises) et de l'internationalisation. Malgré les différences évidentes entre les contextes institutionnels, les tendances sont remarquablement convergentes d'un pays et d'une entreprise à l'autre. Les firmes sont amenées à reconsidérer à la fois leur stratégie commerciale, leurs structures, leur organisation du travail et leur gestion du personnel, afin de trouver de nouveaux marchés et de nouveaux produits, d'améliorer leur productivité et leur gestion. Les priorités sont modifiées et les perspectives changent. D'une croissance quantitative – axée sur l'accroissement du nombre de guichets et de clients – elles sont conduites à passer à une évolution qualitative, orientée vers l'innova-

tion, la segmentation des marchés (approche différenciée des types de clientèle) et la personnalisation des services (produits financiers variés, conseil individualisé).

Jusqu'ici, la priorité portait sur une meilleure efficacité de la production administrative de produits simples et standardisés ; désormais, il s'agit d'abord de développer de nouveaux produits et surtout de les vendre : la fonction commerciale est maintenant essentielle.

C'est sous cet éclairage qu'il faut voir l'évolution technologique récente. Dans la phase précédente, l'informatisation servait surtout à rationaliser les opérations administratives pour faire face à l'accroissement de l'activité grâce à des gains de productivité. Dans une nouvelle phase, l'informatisation se diversifie et permet de développer des réponses aux impératifs que constitue l'intensification de la concurrence par l'amélioration de la gestion, le renouvellement des produits, l'automatisation des transactions et l'offre de nouvelles prestations à la clientèle.

Il est difficile, à partir d'une approche internationale, de positionner les pays les uns par rapport aux autres. Cela dépend largement des spécificités nationales, concernant notamment les modes de transaction (importance relative des chèques, espèces, virements, cartes bancaires). Certains pays sont plus avancés dans certains domaines : le Japon pour les guichets automatiques, les États-Unis pour l'automatisation de la gestion de trésorerie, la France pour la banque à domicile par exemple.

Au total, les évolutions apparaissent souvent moins rapides que ne le laissait présager la lecture des études

Formation Emploi n° 17 - janvier-mars 1987. La Documentation Française

(\*) Avec le concours du CEREQ et du Conservation of Human Resources, Columbia University (New York), ainsi que le soutien du Programme mobilisateur Technologie, emploi, travail (Ministère de la Recherche et de l'Enseignement supérieur).

publiées au début des années quatre-vingts : la mise en place de beaucoup d'applications informatiques annoncées à l'époque est encore loin d'être achevée (cf. la bibliographie à la fin de l'article). Ceci est lié d'abord à l'inertie des organisations. De plus, vis-à-vis de la main-d'œuvre, il se pose des problèmes qui concernent moins l'utilisation de la technique que la réaffectation à des fonctions nouvelles, à la suite des suppressions de postes et des restructurations liées à l'informatisation et aux changements organisationnels, répondant eux-mêmes aux impératifs de la concurrence. Ce processus, avec toutes ses implications sociales, exige du temps.

## STRUCTURES ET ORGANISATION

Les évolutions qui viennent d'être brièvement résumées sont susceptibles d'affecter les structures et l'organisation du travail de plusieurs manières. Les opérations de routine, qui se prêtaient particulièrement à une organisation de type industrie de série, tendent à disparaître par suite de l'automatisation (phénomène déjà observé dans l'industrie). Du coup, le poids relatif des grands services de production administrative, où une rationalisation du travail de type taylorien s'était particulièrement développée (1), diminue sensiblement. *A contrario*, la priorité donnée désormais au marché, aussi bien qu'à l'efficacité de la gestion, plaide en faveur de davantage de décentralisation et d'autonomie pour le personnel. L'accent mis sur un service plus sophistiqué et plus personnalisé se prête mal à une organisation taylorienne. Les illustrations qui suivent montreront dans quelle mesure ces orientations se reflètent dans la pratique.

Les caractéristiques de la première génération informatique avaient contribué à renforcer une centralisation dont les limites se font de plus en plus sentir. Une gestion efficace et une commercialisation adaptées aux données locales du marché exigeraient un certain degré de décentralisation du pouvoir de décision et de l'exploitation de l'information. Avec les nouveaux moyens informatiques, ceci est désormais possible, sans remettre en cause le principe d'une information centrale. Mais l'évolution dans ce sens se heurte souvent à la résistance des services informatiques centraux qui avaient pris l'habitude d'exercer leur pouvoir sur le choix des matériels, la conception des logiciels et les conditions d'accès à l'information.

Les observations en entreprise ont montré dans plusieurs cas (notamment dans l'assurance) un passage progressif et lent d'abord à la délocalisation géographique du traitement administratif, puis à une délégation réelle du pouvoir de décision. Cette évolution remet en cause la relation entre compagnies d'assurances et agents, en transformant la nature des contrôles exercés sur ces derniers. Au lieu d'une reprise des dossiers, il s'agit désor-

mais de procéder à un contrôle statistique global, ce qui va modifier le style de gestion des agents aussi bien que la nature du travail effectué par le personnel des services centraux (2).

Le problème de la décentralisation et de l'autonomie se pose de manière particulièrement aiguë à propos de la mise en place de la micro-informatique.

D'un côté, on peut voir une grande banque américaine encourager ses services et ses cadres à s'équiper, en leur laissant une grande autonomie pour le choix des matériels et des logiciels. Ceci est conforme à la philosophie de l'entreprise, fondée sur l'encouragement des initiatives et la liberté d'action, compensées par une claire définition des principaux éléments de la stratégie, une grande rigueur des contrôles *a posteriori* et une culture d'entreprise commune, propagée par un corps international de cadres.

A l'opposé, le service informatique central d'une compagnie d'assurances suédoise considère que les programmes qu'il a conçus répondent à l'ensemble des besoins et n'éprouve donc pas la nécessité de développer la micro-informatique. Cependant, certains responsables d'agences procèdent à des acquisitions « sauvages » pour leurs propres applications (par exemple : analyse plus fine de leur clientèle).

Pour éviter ce genre de situation, les services informatiques de beaucoup d'entreprises cherchent à coordonner les acquisitions. L'objectif déclaré est de promouvoir la compatibilité des matériels et de préserver l'intégrité des bases de données. En pratique, il semble s'agir souvent de tentatives de rétention de pouvoir, dans un contexte où les services centraux ne retrouveront jamais celui qu'ils ont eu pendant la période écoulée. Si la notion de bases de données unifiées et centralisées est valable, par exemple pour les comptes courants des clients, elle n'est pas nécessairement justifiée pour certains fichiers de personnel, pour des fichiers prospects localisés ou pour des outils de gestion particuliers. Dans ce contexte, les arguments économiques utilisés pour l'une et l'autre solution paraissent manquer à la fois de fondement et d'objectivité.

En résumé, les politiques des directions d'entreprise et la réalité quotidienne se trouvent souvent décalées. Doit-on mettre entre toutes les mains le potentiel considérable de travail plus autonome et plus technique offert par la micro-informatique ? Dans quelle mesure ce processus rencontre-t-il des freins du côté de l'encadrement intermédiaire et, plus généralement, d'une culture centralisatrice et hiérarchique traditionnellement dominante, en particulier en France ?

(1) Cf. en particulier les travaux d'E. Verdier.

(2) Sur la relation entre les compagnies d'assurances et les agents, Cf. E. Verdier : *Dix ans...* (op. cit.).

## LA DIVISION DU TRAVAIL

Ces évolutions ont un impact sur la division du travail. De nombreux exemples montrent l'évolution du contenu du travail liée à l'informatisation et à la réduction des tâches d'exécution routinières dans les services centraux. Dans une banque suédoise par exemple, l'informatisation de la transmission des ordres de bourse, passés directement à partir des agences, supprime des opérations fastidieuses d'enregistrement, de saisie, de report et de transmission au sein du service central et met un nouvel accent sur le conseil. Une partie des employés – les moins qualifiés – ont été affectés à d'autres activités, éventuellement après formation. Les autres ont désormais un travail tout différent. Plus disponibles pour se documenter et pour suivre de très près l'évolution du marché, ils peuvent désormais conseiller les investisseurs institutionnels ou les particuliers sur l'exécution de leurs ordres de bourse, plutôt que de se limiter comme autrefois à l'exécution de ces ordres.

### La polyvalence des employés

Dans ses services commerciaux, la compagnie d'assurances suédoise progresse dans la voie de la réintégration des responsabilités et de la polyvalence. Tarification simple et relations courantes avec la clientèle ont déjà été fusionnées. L'entreprise est en train d'intégrer ces deux activités avec le règlement des sinistres simples. Ceci cause quelques tensions dans la mesure où l'activité de règlement était supposée plus qualifiée que les relations courantes avec la clientèle. L'orientation à terme consiste à intégrer l'ensemble des relations avec la clientèle et le traitement des opérations courantes sur la base d'un groupe de clients.

Des processus semblables de réintégration des tâches sont fréquents dans les agences bancaires. Par exemple, une caisse de crédit agricole française modifie l'organisation du travail en agence en relation avec les développements informatiques (mise en place de terminaux au guichet et de micro-ordinateurs) et avec l'évolution de sa stratégie commerciale. Au guichet, l'accent est mis sur la fusion des tâches traditionnellement distinctes de guichetier, d'employé administratif d'« arrière-boutique » et du service accueil/assistance, et sur la création d'un poste unique, polyvalent de guichetier-vendeur. Le nouveau guichetier-vendeur peut s'aider de son terminal pour identifier l'état du compte du client et détecter éventuellement de nouveaux besoins. Dans le cas où le client montre un certain intérêt, le guichetier-vendeur peut abandonner son poste et aller négocier en tête à tête avec le client dans un box isolé. Il est alors relayé temporairement au guichet par un employé administratif, alors que celui-ci, jusqu'à présent, était physiquement séparé du guichet et n'avait jamais de relation directe avec la clientèle. Ces changements impliquent pour le nouveau guichetier une attitude à la fois plus orientée vers le

conseil (aider le client à gérer son patrimoine) et vers la vente (démarcher de nouveaux produits). Dès lors, ils supposent de nouvelles compétences et de nouveaux comportements.

Dans les banques américaines et les banques suédoises, on retrouve une évolution assez semblable avec une différence importante toutefois, le maintien de postes séparés entre employés de guichet et employés d'accueil et d'assistance. Les tâches des premiers restent cantonnées aux transactions simples, substituables dans une large mesure aux opérations que peut accomplir le client lui-même sur des guichets automatiques. En revanche, les employés d'accueil et d'assistance se voient maintenant investis de nouvelles responsabilités de conseil et de vente. La distinction est donc entre transactions courantes quotidiennes (guichetiers « humains » ou « automatiques ») et transactions exceptionnelles (le personnel dit de « plate-forme »).

### Un nouveau type de spécialisation

Cette tendance vers une plus grande polyvalence des tâches parmi des employés qualifiés (guichetiers, employés de l'accueil, etc.) ou même des petits cadres (agents d'assurances, vendeurs, etc.) ne veut pas dire nécessairement l'abandon complet de tendances vers la spécialisation.

L'accent jusqu'à présent a été mis sur l'automatisation et/ou la restructuration du travail traditionnel de production conduisant, le plus souvent, à une réduction massive de cette fonction et, en contrepartie, à l'expansion du travail d'assistance et de vente à la clientèle. A un niveau différent toutefois, le regain de concurrence et le nouvel accent sur la commercialisation génèrent à leur tour une demande pour de nouveaux types de spécialistes capables d'identifier les marchés potentiels (spécialistes du marketing), de développer les nouveaux produits et systèmes technologiques correspondants (spécialistes de différentes applications de l'informatique), de développer et de vendre les produits financiers complexes rendus possibles grâce à l'introduction de nouveaux supports informatiques, de former les nouveaux employés (spécialistes de la formation), etc.

Si dans des secteurs tels que l'assurance-vie ou maladie ou la banque de dépôts s'adressant aux particuliers leur présence apparaît encore minime (bien qu'en croissance souvent très rapide), il n'en est déjà plus de même dans la banque d'affaires, la banque commerciale s'adressant aux entreprises, l'assurance risques industriels où ces nouveaux spécialistes constituent déjà avec les cadres traditionnels une part importante du personnel.

Ces exemples ne prouvent pas que toutes les entreprises soient aussi avancées. En sens inverse, les agences bancaires japonaises montrent une disposition très tradition-

nelle, avec une division du travail particulièrement poussée : par produit d'une part (division du guichet en sections correspondant aux opérations de caisse, de transfert de devises, etc.) ; par séquence d'opérations de l'autre (l'employé du guichet passe le document à un deuxième rang, puis à un troisième, pour une succession d'enregistrements, de saisies et de contrôles). Cette structure surprend d'autant plus qu'elle s'oppose à l'image répandue de l'organisation industrielle japonaise considérée habituellement comme favorisant la polyvalence et l'enrichissement des tâches. Cette opposition pourrait être reliée au fait que les banques japonaises ont été moins exposées jusqu'ici à la concurrence que les entreprises industrielles, ce qui les aurait moins incité à évoluer. Mais on peut penser aussi que dans l'industrie, il n'y a pas contradiction entre division du travail poussée et polyvalence des individus, grâce à une rotation systématique considérée comme moyen d'apprentissage. Dans les banques et compagnies d'assurances au contraire, les employés sont en majorité des femmes, qui ne sont pas supposées faire carrière dans l'entreprise (voir plus loin), de sorte que celle-ci ferait moins d'investissement dans leur formation et leur qualification.

La visite des agences bancaires d'Allemagne fédérale n'a pas fait apparaître d'innovation remarquable en matière d'organisation du travail. Par exemple, on y trouve encore une division du travail entre caissiers et guichetiers, que l'on justifie par l'existence d'une réglementation stricte sur la sécurité (les caissiers doivent être abrités derrière des vitres pare-balles). La vérification de l'état du compte par le guichetier précède le versement des fonds à la caisse. De même, prélèvements bancaires ou ordres de transfert sont établis en agence, entraînant des séquences d'écritures souvent encore faites à la main ou sur machine à écrire. Toutefois, une évolution se manifeste par le fait que les agences sont conçues suivant une approche par segment de marché, consistant à diriger un groupe de clients vers un groupe donné de guichetiers, disposant chacun d'un support administratif et de caisse organisés suivant le même principe.

Ces situations extrêmes suggèrent des interrogations opposées. Dans le cas du Crédit agricole français, le guichetier pourra-t-il acquérir une compétence suffisante pour développer un nouveau type de relation avec le client et avec quelle fréquence aura-t-il l'occasion de mettre en pratique cette compétence ? Dans quelle mesure également une stratégie qui, à moyen terme, consistera à faire passer une partie des anciens employés administratifs d'agence dans les nouveaux postes guichetiers-vendeurs ne constitue-t-elle pas un bond trop important des qualifications, porteur potentiel d'échec ? A l'inverse, lorsque les clients japonais se montreront plus exigeants sur la qualité du service, se satisferont-ils du rapport anonyme avec un employé peu « qualifié » (ce rapport étant complété il est vrai, beaucoup plus qu'en Europe, par un démarchage à domicile) ? A l'inverse également, les agences bancaires allemandes sont-

elles vraiment équipées pour diversifier leur offre et vendre leurs produits, ou demeurent-elles encore un instrument commercial passif où l'on « attend » le client plutôt qu'on ne le « sollicite » ?

#### STRUCTURES PROFESSIONNELLES ET TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

Si cette brève analyse des organisations a fait apparaître des différences de situation et de rythme d'évolution, elle a aussi mis en évidence quelques tendances dominantes allant souvent à l'encontre de celles qui avaient pu être identifiées durant la phase précédente. Dans quelle mesure peut-on évaluer leur impact sur l'évolution des qualifications ? La question peut être abordée à deux niveaux : celui d'une analyse statistique des structures professionnelles et celui d'une analyse purement qualitative du contenu des compétences.

##### L'impact sur les structures professionnelles

A ce niveau, nous considérons que l'impact global des transformations en cours résulte moins des modifications mentionnées ci-dessus dans la division du travail entre individus, à l'intérieur d'unités déterminées, que de restructurations plus larges entraînant, soit la disparition complète de certaines unités et de certaines fonctions (saisie de données), soit leur réduction massive. (Incidentement, cette dimension devrait être prise en compte dans le débat qui persiste encore sur le taylorisme et qui s'attache habituellement surtout au premier type de transformations). L'étude à caractère monographique qui vient de s'achever n'apporte que des données fragmentaires pour le confirmer. Par ailleurs, on sait les difficultés que présente l'analyse statistique. En France, les emplois des services financiers ne faisaient l'objet que de définitions globales, se référant plus à des classifications salariales qu'à la nature de l'activité exercée. Aussi est-il difficile de faire la part, dans les transformations apparentes de structure, des glissements de classification liés à l'ancienneté et de l'évolution réelle des activités (3). Aux États-Unis, on a pu cependant avoir la confirmation statistique de l'importance du transfert des emplois administratifs traditionnels vers des activités commerciales ou vers des fonctions d'encadrement (4).

Procédant à une analyse, non plus des emplois, mais des tâches, la Fédération française des assurances a étudié l'évolution de 1978 à 1984 et a conclu, de manière quelque peu surprenante, à une grande stabilité, notamment de la part des travaux administratifs (5). En revanche, les estimations auxquelles ont procédé certaines entre-

(3) Le poids de l'ancienneté, ainsi que la volonté d'individualiser davantage les salaires, ont conduit les entreprises visitées à remettre en cause les classifications salariales.

(4) Cf. T. Noyelle, *Beyond industrial dualism*, op. cit.

(5) Cf. O. Pastré, *La modernisation des banques*, op. cit.

prises suédoises indiquent des évolutions beaucoup plus nettes : dans une compagnie d'assurances, on considère que la part des tâches répétitives est tombée de 61 à 29 % entre 1970 et 1979 et qu'entre 1981 et 1985 la proportion d'emplois affectés au service de la clientèle passait de 17 à 22 %, tandis que ceux qui avaient un caractère purement administratif tombaient de 11 à 7 %. Pour une banque, la part d'activité consacrée à la clientèle est passée de 20 % en 1972 à 45 % en 1985.

Assez fréquemment et en particulier dans les entreprises françaises, l'observation et la consultation avec des professionnels montrent que les effets des transformations en cours ont seulement commencé à se faire sentir (qu'il s'agisse de l'informatisation des traitements administratifs, de la compensation automatique des chèques, ou de la réduction de leur poids relatif dans les transactions, ou encore de l'impact de la monétique sur les opérations de guichet). Si l'impact quantitatif de ces transformations n'a pas toujours été très sensible jusqu'ici, cela ne présage en rien de l'avenir. Aussi paraît-on fondé à suggérer une analyse plus qualitative des tendances dominantes.

L'évolution des compétences

Parmi ces tendances d'évolutions, certaines apparaissent comme ayant un caractère général, d'autres comme plus spécifiques (tableau 1).

Parmi les tendances communes, on notera :

- le passage d'une activité stable, s'inscrivant dans une organisation rigide, à une nouvelle instabilité liée à l'évolution constante des produits, des marchés, des technologies et des organisations, ce qui exige de tous une beaucoup plus grande adaptabilité ;
- la transition d'un travail relativement « concret » effectué sur des documents, formulaires, etc. vers une relation accrue avec des signes et des symboles, impliquant une plus grande abstraction ;
- un niveau plus élevé de responsabilité, découlant à la fois de la complexité accrue des systèmes dans lesquels s'insère l'activité individuelle, d'une division moins poussée du travail, et du besoin de décentralisation ;
- un travail moins individualisé, s'insérant plus clairement dans un groupe, et impliquant fréquemment une situation d'interface (avec un client, un spécialiste d'une autre discipline, etc.) donc une capacité de dialogue ;
- un élargissement des horizons temporels et géographiques, résultant de l'extension du champ de contact rendu possible par l'outil informatique (accès aux clients ou bases de données séparés par des grandes distances) et du besoin de penser stratégiquement plutôt qu'au coup par coup.

Tableau 1  
TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

Compétences traditionnelles	Nouvelles compétences
Communes	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activité stable dans une organisation rigide.</li> <li>2. Travail concret sur documents.</li> <li>3. Capacité à recevoir et suivre les ordres.</li> <li>4. Travail individualisé et isolé.</li> <li>5. Horizon temporel et géographique étroit.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptabilité aux changements de produits, marchés, technologies et organisations.</li> <li>2. Travail abstrait sur écran, utilisant des codes et symboles.</li> <li>3. Autonomie et responsabilité.</li> <li>4. Travail en interface avec clients et collègues.</li> <li>5. Horizon temporel et géographique élargi.</li> </ol>
Spécifiques	
<p><b>Niveau supérieur</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Généralistes</li> <li>2. Gestionnaires de l'entreprise et du personnel (meneurs d'hommes)</li> </ol> <p><b>Niveau intermédiaire</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travail spécialisé de production.</li> <li>2. Connaissance étroite de procédures.</li> </ol> <p><b>Niveau subalterne</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travail spécialisé de saisie et traitement de donnée.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spécialistes à côté des cadres généralistes</li> <li>2. Techniciens de haut niveau, capacité d'interface et de travail avec clients ou autres collègues d'égal à égal.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travail polyvalent de vente et de relation avec l'utilisateur.</li> <li>2. Connaissance large des produits et des marchés.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Élimination des emplois de saisie par automatisation et restructuration.</li> </ol>

D'autres tendances sont spécifiques à trois groupes de personnes qui suivent des évolutions distinctes et même contrastées :

a) *Au niveau des cadres moyens et supérieurs*, on assiste à la croissance rapide du nombre de spécialistes se distinguant des cadres traditionnels (auxquels ils s'ajoutent sans se substituer) :

— alors que les cadres traditionnels sont des généralistes ayant d'abord un rôle d'encadrement, ceux-ci – à partir d'une formation générale de haut niveau – tendent à être de plus en plus spécialisés dans des techniques parfois très « pointues », notamment dans les domaines de l'informatique (banques de données, réseaux, sécurité informatique, etc.), du marketing, de la stratégie, de la formation, et de certaines opérations financières (transactions portant parfois sur des montants très importants, tenant compte des variations rapides des cours et des taux d'intérêt et concernant des produits financiers évolutifs). Ceci implique des savoir-faire beaucoup plus spécifiques ; pour les opérations financières, par exemple, la capacité d'appréciation immédiate de l'impact des modifications du contexte international sur les variations de cours ;

— au lieu d'être des gestionnaires (du personnel et de l'entreprise), ces nouveaux spécialistes ont surtout pour mission de créer, de développer et de vendre des produits complexes. Au lieu d'être des meneurs d'hommes, leur travail exige d'abord des connaissances techniques mais parfois aussi des comportements particuliers tels que rapidité de réaction, capacité de négociation et par conséquent d'interface, de dialogue et de communication.

b) *Au niveau intermédiaire* (employés qualifiés, « petits » cadres, personnel d'agence), on assiste surtout à une diversification des qualifications liées notamment au passage des tâches administratives à celles de commercialisation :

— ces employés passent d'une fonction dominante de production d'opérations à une fonction dominante de vente de produits et d'information de la clientèle. D'une spécialisation dans un type d'opérations particulières, ils tendent donc vers une polyvalence d'opérations et même de fonctions (administratives et commerciales) ;

— au lieu de connaissances spécifiques de procédures, il leur est désormais demandé d'avoir une connaissance plus globale des produits et du fonctionnement de l'entreprise d'une part, des besoins et des problèmes des clients d'autre part, en vue d'amorcer une relation et si possible une négociation personnalisée. A des degrés divers également tout le monde tend désormais à être associé aux préoccupations de gestion et à la recherche d'un fonctionnement efficace de l'entreprise ;

— cette évolution implique que l'accent soit mis davantage sur les attitudes et sur les comportements (adaptabilité,

autonomie, capacité d'innovation et d'expression, aptitude à la négociation).

c) Au niveau subalterne (employés peu qualifiés), informatisation, automatisation et restructuration conduisent à la diminution, voire à la disparition, des tâches simples, répétitives et matérielles donc à la réduction des emplois de saisie de données, de manipulation et de transport de documents et de fonds, de dactylographie, d'archivage et aussi d'exploitation d'informatique.

#### ADAPTATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET MARCHÉ DU TRAVAIL

La main-d'œuvre est-elle préparée à de telles évolutions ? Son adaptation aux nouvelles exigences peut se faire de plusieurs manières :

— par le renouvellement externe qui est fonction des départs en retraite (dont l'importance dépend de la pyramide des âges, reflet de l'histoire de l'entreprise) et des démissions (plutôt dépendantes du fonctionnement du marché du travail) ;

— par le recours à la sous-traitance, au travail intérimaire et à temps partiel ;

— par la mobilité interne et la politique de gestion des carrières ;

— par la formation continue.

De plus, les employeurs considèrent habituellement que l'adaptabilité de la main-d'œuvre est fonction de son niveau de formation initiale.

Dans tous ces domaines, on observe des différences importantes entre pays et entreprises, liées au fonctionnement des marchés du travail et aux politiques de gestion de main-d'œuvre. Ces différences apparaissent dans les tableaux 2, 3 et 4 et sont analysées ensuite du point de vue de la stratégie des entreprises.

Les tableaux font notamment ressortir :

— des taux de rotation très bas en France et très élevés aux États-Unis ;

— une forte concentration des âges dans la tranche 25-34 ans en France et des décalages importants dans la structure d'âge par sexe au Japon, liés aux particularités de la gestion de la main-d'œuvre dans ce pays (voir plus loin) ;

— un recours particulièrement faible au temps partiel en France. C'est le seul pays où le travail à temps partiel est considéré jusqu'à présent à la fois comme un recul social par la plupart des syndicats et comme un handicap pour la gestion des entreprises. Ailleurs, au contraire, le temps partiel est vu comme un moyen de gérer au moindre coût les variations de charge de travail au guichet, tout en répondant à une demande sociale.

Tableau 2  
POURCENTAGE DES NOUVELLES EMBAUCHES ANNUELLES PAR RAPPORT A L'EFFECTIF TOTAL

1 <sup>re</sup> banque USA	23 %
2 <sup>e</sup> banque USA	12 à 15 %
Banque japonaise	5 %
Banque suédoise	4,7 %
Banque allemande	4 à 6 %
Banque française A	1,3 %
Compagnie d'assurances française	2,5 %

Les évolutions en France

Après une période d'embauche massive, les banques et les compagnies d'assurances françaises sont entrées assez récemment (vers le milieu des années soixante-dix dans les grandes banques nationalisées, plus tard dans les banques à caractère mutuel) dans une phase de freinage. Le renflement considérable de la pyramide des âges au niveau de la classe 30-40 ans reflète cette évolution, ainsi que les départs en pré-retraite dans certains cas (tableau 5). Cette structure, ainsi que la rareté des démissions dans les conditions actuelles du marché du travail, expliquent la faiblesse du taux de départ dans beaucoup d'entreprises, de l'ordre de 3 %, avec un taux d'embauche encore inférieur tendant à la diminution progressive du niveau d'emploi. Traditionnellement, l'encadrement est pourvu par le marché interne, même si la part de ceux qui, recrutés au niveau supérieur, ont une carrière plus rapide, tend à s'accroître. Au total, la gestion des carrières est assez homogène, sauf pour les personnels commerciaux des compagnies d'assurances qui ont toujours un statut distinct et dont le taux de rotation reste élevé.

Les évolutions au Japon

La situation précédente contraste avec la gestion dualiste des entreprises japonaises qui, traditionnellement, sépare les femmes, destinées au travail peu qualifié et de

Tableau 3  
PROPORTION DE PERSONNEL A TEMPS PARTIEL

Caisse d'épargne allemande	18 %
Banque suédoise	25 %
Banques américaines	20 à 36 % des guichetiers
Banque japonaise	12 %
Banque française	6,5 %

guichet et non à faire carrière dans l'entreprise, et les hommes, destinés au travail administratif qualifié, aux nouvelles spécialisations (informatiques, etc.) ou à l'encadrement et bénéficiaires de l'emploi à vie. Jouant sur le fait que traditionnellement les femmes japonaises abandonnent le travail salarié pour une période de dix à quinze ans après leur mariage, les banques et assurances japonaises bénéficient de fait de taux de *turn over* élevés parmi les employés administratifs qu'elles ont mis à profit pour développer des nouvelles variations de charge de travail comme l'indique l'exemple suivant.

La banque japonaise J a vu ses actifs progresser de plus de 80 % entre 1981 et 1985 et ses bénéfices doubler. Pendant la même période, ses effectifs permanents diminuaient de 12 % et sa politique de gestion des ressources humaines se modifiait sensiblement. Alors que le recrutement de personnel masculin restait stable, le recrutement féminin tombait de près de 30 %, en relation avec la diminution du nombre de tâches répétitives et parcelaires, assurées principalement par des femmes.

Il y a quatre ans, la banque créait une filiale chargée de recruter pour son compte du personnel à mi-temps. Celui-ci représente aujourd'hui 13 % de l'emploi permanent. A 95 %, ce sont des femmes qui réintègrent le marché du travail et qui avaient, lorsqu'elles étaient plus jeunes, travaillé pour la banque. Ces employées travaillaient treize jours par mois (dont obligatoirement les cinq

PYRAMIDES DES AGES

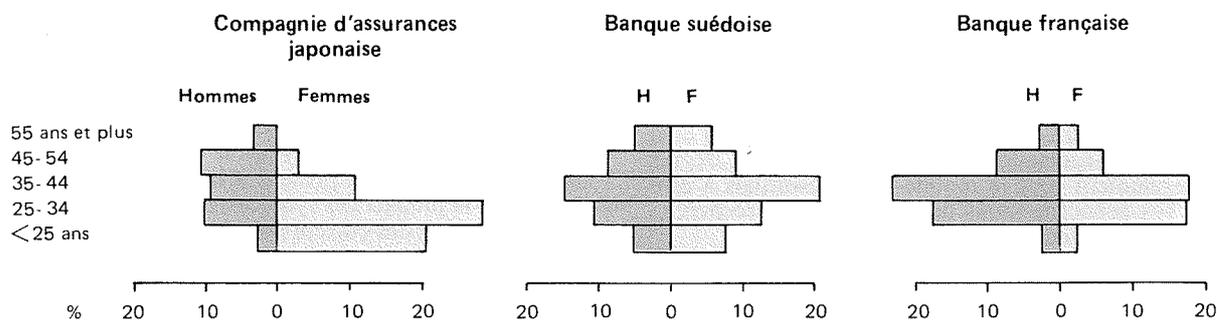
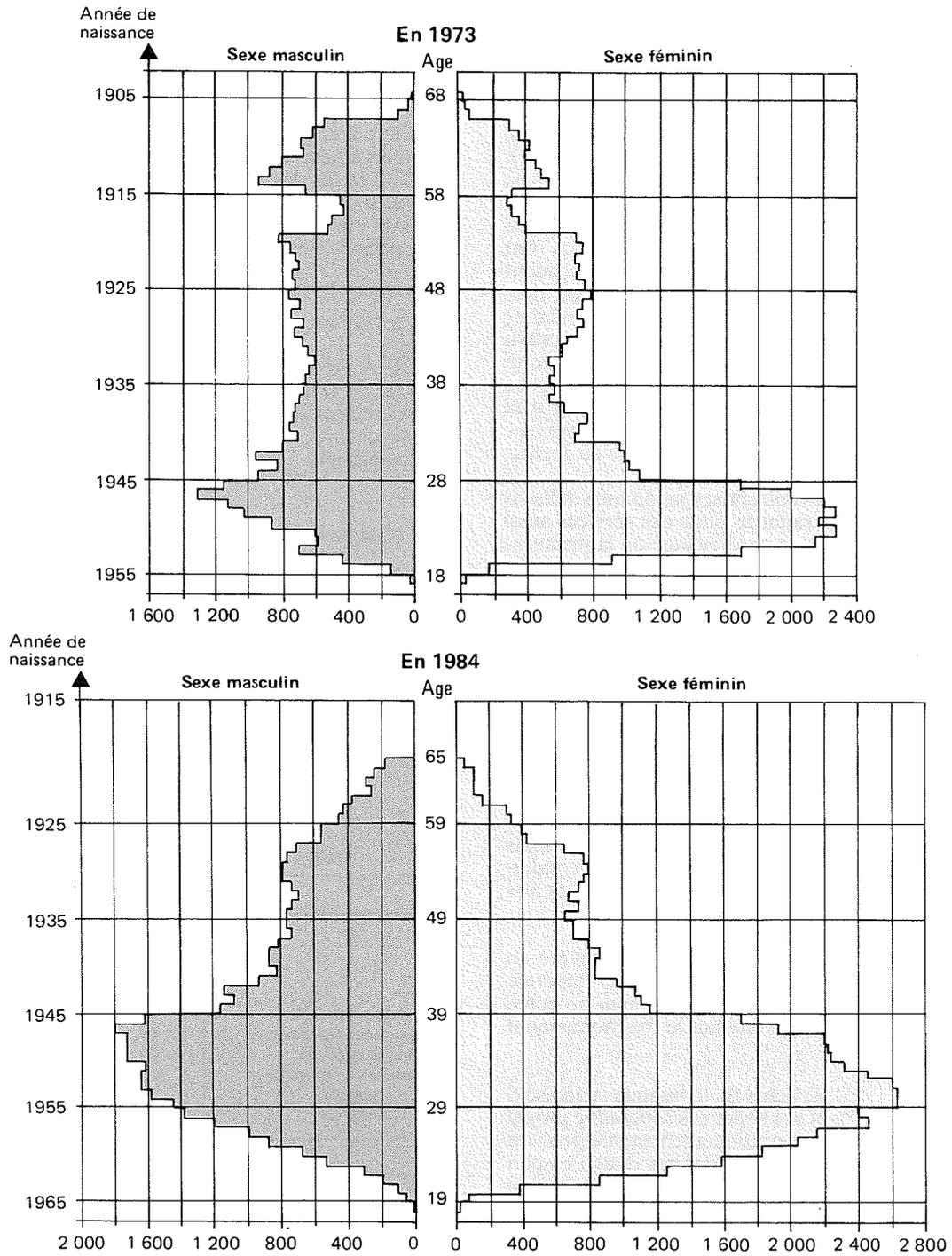


Tableau 5  
 AGE DES PERSONNELS DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES



Source : *Evolution de l'emploi dans les sociétés d'assurances*, Fédération française des sociétés d'assurances, 1984.

Source : *Evolution de l'emploi dans les sociétés d'assurances*, Fédération Française des sociétés d'assurances, 1984.

jours de pointe), de 9 h 30 à 13 h 30, soit au total 21 heures au lieu de 41. Elles ne bénéficient pas de l'ancienneté qui joue un rôle important dans la détermination des rémunérations pour le personnel stable.

Depuis 1984, les hommes ne sont recrutés qu'avec un diplôme universitaire (quatre ans après le secondaire). Ils reçoivent une formation bancaire de base d'un mois, puis suivent une filière comportant une rotation de postes, leur permettant d'acquérir une expérience et de bénéficier d'une formation sur le tas. Les femmes sont recrutées à raison de 4 % à la sortie de l'enseignement supérieur (quatre ans après le secondaire), d'un tiers après le collège technique (deux ans après le secondaire) et le reste en fin d'études secondaires. Il n'est pas prévu pour elles de mobilité. Il faut noter toutefois que cette distinction stricte homme/femme sera peut-être remise sérieusement en question dans les années à venir à la suite de l'introduction en mars 1986 d'un décret sur l'égalité de l'emploi entre hommes et femmes au Japon.

Notons également que les entreprises japonaises utilisent déjà largement la sous-traitance pour des services aussi variés que l'informatique, le gardiennage ou la restauration.

#### Les évolutions aux États-Unis et en Suède

On retrouve un certain dualisme dans la gestion des carrières aux États-Unis et parfois en Suède. Mais il ne porte pas sur les sexes : au contraire, on y observe plutôt une continuation de la tendance à l'accroissement du personnel féminin. Il conduit plutôt à opérer une distinction entre les employés les moins qualifiés, en particulier ceux du guichet, qui sont instables et ne sont pas censés faire carrière et le reste du personnel pour qui certaines filières de mobilité et de progression demeurent, mais avec une distinction croissante entre les filières conduisant aux emplois intermédiaires et celles conduisant aux emplois supérieurs.

Comme le montre l'exemple suivant d'une banque en Suède, cette distinction entre filières est regrettée comme contraire à l'esprit de l'entreprise, mais acceptée comme une situation de fait reflétant le fonctionnement du marché du travail.

Ainsi, de 1981 à 1985, les actifs de la banque suédoise S ont progressé de 41 % et ses bénéfices (*operating profit*) de 80 %. L'emploi est resté pratiquement stable pendant cette période. La proportion de femmes dans l'emploi total continue à progresser : 49,6 % en 1975, 53,6 % en 1980, 55,6 % en 1985.

Le personnel à temps partiel représente 25 % des effectifs totaux. Le taux de *turn over* est de 4,7 %.

Cette situation moyenne recouvre en fait des différences. Bien que l'on souhaite en principe offrir les mêmes

possibilités de carrière à tous, les guichetiers sont beaucoup plus instables et sont désormais recrutés par annonce dans la presse, dans d'autres banques ou même dans le commerce. Leur formation initiale se limite à 14 jours à temps partiel, mais ils peuvent aussi rentrer dans la filière leur permettant d'évoluer. Les autres employés destinés à faire un travail plus qualifié sont recrutés pour 15 % à la fin des études supérieures et pour 85 % à la fin du secondaire ; mais on voudrait passer à 25-75 %. Ils sont ensuite formés en alternance par la banque sur une période s'étalant sur plusieurs années.

#### Les évolutions en RFA

En RFA, le mode de gestion du personnel apparaît plus proche de celui de la France, mais avec des évolutions plus lentes et plus régulières en matière de recrutement et, là encore, avec un plus grand développement du temps partiel.

#### Les niveaux de formation initiale

Les écarts de niveau de formation de la main-d'œuvre sont considérables d'une entreprise à l'autre (tableau 6). Le cas de la RFA est difficilement comparable aux autres, car la voie normale d'accès est l'apprentissage, qui s'adresse pour une part (plus faible que dans d'autres secteurs) à des jeunes n'ayant pas terminé l'enseignement secondaire, mais qui comporte plusieurs niveaux et qui peut conduire à une formation supérieure et ouvre en principe toutes les possibilités de carrière.

Tableau 6  
NIVEAU DE FORMATION EN 1984-1985

(en %)

	Inférieur au bac	Bac/fin secondaire	Supérieur
Banque française	75	25	
Assurance française	69	22	9
Banque suédoise	24	61	15
Assurance japonaise :			
hommes	0	35,6	64,4
femmes	0	70	30

La faiblesse relative du niveau de formation du personnel français peut surprendre d'autant plus que l'analyse statistique montre par ailleurs, pour les employés des services financiers, un niveau de formation supérieur à la moyenne française des employés (tableau 7). C'est moins, semble-t-il, une politique délibérée des entreprises visant à recruter à un faible niveau qui est en cause,

que le niveau général d'éducation de la population active française. En raison du fonctionnement sélectif de notre système éducatif, ce niveau paraît plus bas que dans les autres pays étudiés. Mais les comparaisons internationales restent difficiles, faute d'instruments statistiques appropriés pouvant tenir compte des spécificités des systèmes éducatifs. Pour les cadres français au contraire des employés, le niveau de formation générale est plus bas dans la banque et dans l'assurance qu'ailleurs, ce qui s'explique par le rôle dominant de la promotion interne (au moins jusqu'ici).

Tableau 7  
NIVEAU DE FORMATION EN FRANCE (1985)  
(en %)

	Banque	Assurances	Ensemble économie
<i>Formation égale ou supérieure au bac</i>			
Employés	35	27,6	15
Professions intermédiaires	47	35	52
<i>Formation supérieure</i>			
Cadres	34	41	61

Source : Enquête Emploi, INSEE.

Les écarts observés entre niveaux de formation ne seront pas comblés de sitôt car la tendance au relèvement est générale. A la caisse d'épargne allemande par exemple, 15 % seulement des apprentis n'ont pas passé « l'abitur », au lieu de 78 % il y a dix ans. Dans la banque suédoise, la proportion des jeunes recrutés avant la fin de l'enseignement secondaire est tombée de 29 à 24 % depuis 1980, tandis que les diplômés du supérieur passaient de 10 à 15 %. La banque japonaise exige désormais de tous les jeunes gens un diplôme d'études supérieures de quatre ans et d'une partie des jeunes filles une formation supérieure courte (deux ans). Aux États-Unis, l'une des banques recrute principalement à un niveau de quatre ans d'études après le secondaire, l'autre de deux ans.

Il en est de même pour les entreprises françaises, pour lesquelles le niveau de base tend désormais à être le DUT (au lieu du BEP durant les années soixante-dix). Mais le volume des recrutements est si faible qu'il faudra longtemps avant de voir se relever le niveau général de la main-d'œuvre, plus bas que dans les autres pays.

Ces données comparatives font apparaître une conjonction de facteurs risquant de rendre plus difficiles, pour les entreprises françaises, les adaptations nécessaires et

limitant la flexibilité : faiblesse du taux de renouvellement (et donc des possibilités de recours au marché externe), du temps partiel (permettant d'amortir les variations de charge), du degré d'externalisation et du niveau de formation (considéré comme garantie d'adaptabilité).

Ces problèmes d'adaptabilité ne se posent pas partout dans les mêmes termes. Ils sont plus sérieux pour la main-d'œuvre la moins qualifiée et pour certaines localisations (par exemple pour les centres administratifs provinciaux situés sur des marchés du travail étroits avec une structure d'âge très concentrée).

Il faut prendre également en considération le contexte social. L'absence de tout syndicat dans les banques et les assurances aux États-Unis contraste avec la situation allemande et suédoise, caractérisée par une forte syndicalisation et par le principe de co-détermination permettant de préparer en commun les ajustements. En France, un certain nombre de réflexions poursuivies en commun entre partenaires sociaux et la signature d'accords récents (notamment sur les nouvelles technologies) peuvent être interprétées comme annonçant un climat désormais plus propice à la préparation d'évolutions concertées. Sans entrer dans un domaine qui sort du cadre de cette analyse, on peut rappeler ici que dans son récent rapport sur la modernisation des banques françaises, O. Pastré considère la négociation d'un nouveau contrat social comme une condition nécessaire à la solution des problèmes actuels de cette profession (6).

Quoi qu'il en soit, il est clair que les entreprises françaises, plus encore que les autres, devront s'adapter essentiellement avec leur main-d'œuvre actuelle.

Cette spécificité des entreprises françaises ne signifie pas que leurs concurrentes n'aient pas à faire face à d'autres problèmes. C'est ainsi que les besoins croissants en spécialistes de haut niveau mettent à l'épreuve les traditions privilégiant le recours au marché interne : au Japon suivant le modèle de l'emploi à vie (dont on a vu qu'il ne s'appliquait pas aux femmes), en Suède sous la pression syndicale. Le recours au débauchage des spécialistes, habituel aux États-Unis, se développe en Suède et a même fait récemment son apparition dans les banques japonaises. De façon plus générale, cette pratique du débauchage semble contribuer à une remise en question un peu partout de la prédominance du marché interne de l'emploi et à l'émergence de systèmes d'emplois à points d'entrée multiples qui, dans le cas de spécialistes de haut niveau, semblent mettre de plus en plus l'accent sur l'embauche d'un personnel au niveau de formation initiale très élevé (cinq ou six ans après le secondaire). Sur ce point, les marchés du travail français et américain sembleraient relativement mieux positionnés que ceux des trois autres pays de par leur tradition de formations

(6) O. Pastré, *La modernisation des banques*, op. cit.

situées au niveau de cinq ou six ans après le baccalauréat (écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, DES, etc.), niveau plus faible, semble-t-il, dans les autres pays.

A la limite, on peut se demander si les politiques de gestion de main-d'œuvre, qui paraissent un peu partout fondées sur la prédominance du marché interne et de l'emploi à vie, ne sont pas en train de se modifier dans le sens d'une plus grande segmentation. Pour les spécialistes et cadres de très haut niveau, l'ouverture se ferait de plus en plus sur le marché externe et tendrait à exclure ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation supérieure très avancée. À l'extrême opposé, on assisterait à une externalisation et à une fragilisation de la situation des personnels les moins qualifiés et les plus menacés par les évolutions actuelles. En contrepartie, l'entreprise mettrait en place une double politique de gestion de main-d'œuvre mettant l'accent sur la conservation d'un noyau stable, constitué d'employés qualifiés et de cadres dirigeants, mais en nombre de plus en plus réduit et la gestion de ces nouvelles classes d'employés et de spécialistes au statut plus fragile par rapport à l'entreprise. La résistance à ces tendances est bien entendu plus ou moins forte suivant les contextes sociaux, mais elle paraît s'inscrire dans une logique commune, malgré les grandes différences de situations actuelles.

#### PROBLÈMES DE FORMATION

Les transformations profondes – même si elles ne sont qu'amorcées – de la structure des emplois, de la nature des qualifications et des politiques de gestion de la main-d'œuvre conduisent à mettre en relief le rôle essentiel que peut jouer la formation initiale et continue, tout en s'interrogeant sur leur capacité à résoudre les problèmes, ou tout au moins à ménager les transitions.

Dans la mesure où aucune formation initiale ne peut suffire à préparer un avenir incertain et des situations changeantes, où d'autre part le renouvellement de la main-d'œuvre est limité par la faiblesse des recrutements – ce qui est particulièrement le cas de la France – le rôle de la formation continue tend à être déterminant. Quant à la formation initiale, elle doit être considérée au moins autant du point de vue de l'enseignement général que de la formation professionnelle. Dans tous ces domaines, les spécificités nationales sont importantes.

#### Formation initiale : deux modèles opposés

L'examen des systèmes de formation initiale conduit à opposer deux modèles.

En Allemagne fédérale, comme en France, le niveau de formation générale jusqu'ici assez bas était compensé par une formation professionnelle lourde donnée en alternance. Cette conception commune recouvre de

notables différences. En RFA, l'apprentissage précède l'embauche et constitue une sorte de test préalable pour les entreprises. La formation est essentiellement professionnelle et donnée par des écoles publiques. En France, la formation s'adresse aux personnels déjà employés ; elle est volontaire (mais encouragée par des primes). Donnée pour partie par les entreprises elles-mêmes et pour partie par des organismes appartenant à la profession, la formation prépare néanmoins à des diplômes de l'Éducation nationale et implique donc une part d'enseignement général. Cette situation est très spécifique aux secteurs banques et assurances.

À l'opposé, les entreprises américaines et japonaises recrutent de plus en plus à un niveau élevé de formation générale, ne jugeant pas nécessaire de donner une formation professionnelle initiale étendue, de type scolaire (7). Ceci d'autant moins que la banque et l'assurance ne sont pas conçues comme des disciplines distinctes et spécifiques.

La Suède se situe dans une position intermédiaire, avec des cours de formation initiale donnés en entreprise en alternance, de manière apparemment moins formalisée que dans le premier modèle.

Il faut mentionner que le système français, qui constitue à certains égards un cas limite, est remis en question de plusieurs manières. D'une part, le poids relatif des formations initiales de niveau BP et surtout CAP, baisse considérablement avec le tarissement des recrutements en-dessous du baccalauréat. D'autre part, la Fédération des sociétés d'assurances a fait procéder à une évaluation des formations qui tendait à remettre en cause leur spécificité et leur efficacité. De leur côté, les banques ne souhaitent plus continuer à assumer la part d'enseignement général qui incomberait normalement à l'Éducation nationale. À cet égard, on peut souligner que si le taux de participation financière à la formation continue est plus élevé dans les assurances et surtout dans les banques que dans les autres secteurs, cela s'est pour partie expliqué dans le passé par le poids de ces formations qui relèvent davantage de la formation initiale et qui fonctionnent largement suivant la même logique. Il n'en reste pas moins que l'effort financier dans ce secteur est nettement plus élevé que la moyenne nationale, mais les circonstances exceptionnelles actuelles exigent sans doute un effort de ce niveau, sinon même supérieur.

Indépendamment du système de formation professionnelle, quatre types d'objectifs peuvent être assignés à l'enseignement général :

— acquisition des mécanismes de base (compréhension, expression, notions mathématiques) ;

(7) Dans le cas des États-Unis au moins, il s'agit d'un changement récent (fin des années soixante – début des années soixante-dix). Auparavant, le système de recrutement et de formation était plus proche du modèle précédent (cf. T. Noyelle, *Beyond industrial dualism*, op. cit.).

— connaissances générales facilitant la compréhension de l'environnement socio-économique ; ce dernier se situant de plus en plus au niveau international, la connaissance des langues étrangères tend à devenir indispensable ;

— contribution au développement de comportements adaptés : aptitude à la résolution de problèmes, au travail en groupe, à la négociation et aux relations humaines, à l'adaptabilité et à l'innovation notamment ;

— en ce qui concerne plus particulièrement l'enseignement supérieur, la formation de spécialistes pour lesquels la demande est croissante.

Ce dernier point ne paraît pas poser de problèmes particuliers pour la France qui dispose d'un éventail d'écoles supérieures de commerce et de gestion. Mais on peut s'interroger sur l'adaptation du système d'enseignement français aux besoins intéressant la grande majorité de la main-d'œuvre, si l'on considère :

— son mode de fonctionnement fondé sur la sélection et l'exclusion ;

— le passage, avant même la fin de l'enseignement secondaire, à une formation professionnelle encore spécialisée ;

— le décalage entre les nouveaux comportements qui viennent d'être définis et ceux que favorise traditionnellement l'enseignement secondaire : accent mis sur les connaissances et sur la compétition individuelle, dans un cadre étroitement défini, laissant peu de place à l'adaptabilité, au travail en groupe et à l'innovation.

#### La formation continue

Par rapport au constat précédent sur la formation initiale, deux types de problèmes peuvent être posés à la formation continue.

Le premier consisterait à tenter de remédier aux insuffisances de la formation initiale en relevant sensiblement le niveau des personnels les moins qualifiés pour les préparer à une modification complète de leur activité et à une formation plus spécifique. Le problème se pose particulièrement dans le contexte français et il est d'autant plus difficile à régler que les intéressés, longtemps cantonnés dans le même type de travail, sont mal préparés au changement et peu motivés pour reprendre une formation. Leur en redonner le goût suppose que l'on puisse leur proposer des objectifs, concevoir une pédagogie adaptée et y consacrer des moyens importants. L'entreprise constitue-t-elle un cadre suffisant, ou bien faut-il poser le problème au niveau de la profession, ou même au niveau national, en considérant qu'il touche au domaine social ?

Le deuxième concerne les besoins de formation propres à l'entreprise. Ces besoins posent des problèmes nou-

veaux du fait du passage d'une situation caractérisée par la stabilité des marchés et la standardisation des produits à un état de concurrence de plus en plus intense, entraînant la multiplication des produits, la segmentation des marchés et le passage d'une logique de production à une logique de vente. La formation doit préparer aussi bien à de nouveaux rôles (assistance/conseil, vente, travail en interface) qu'à de nouveaux produits. Elle se fonde de plus en plus sur des supports informatiques.

Ces besoins appellent une nouvelle combinaison entre centralisation et décentralisation, formation interne et formation externe. La décentralisation croissante de la formation en entreprise va de pair avec une implication accrue de l'encadrement. Suivant les approches les plus élaborées, pour tenir compte de la motivation des employés et du rôle-clé qu'ils ont désormais dans l'interface entre l'entreprise et le client, la formation est perçue comme une occasion de mettre en place de nouveaux mécanismes de communication entre employés, cadres, formateurs et responsables du développement de nouveaux produits.

En contrepartie, bien sûr, la nécessité de réaliser des économies d'échelle sur certains investissements de formation (par exemple, formation assistée par ordinateur) peut imposer le maintien d'une centralisation de certains outils pédagogiques au niveau des entreprises ou des organismes professionnels. De même, la nécessité de promouvoir une compréhension plus large de l'environnement et surtout de former des spécialistes de haut niveau peuvent également impliquer un recours à des programmes de formation extérieure. Au plus haut niveau, celle-ci est de plus en plus conçue dans une approche internationale impliquant pour certains des stages ou des études à l'étranger. Bien entendu, la diversité de ces niveaux et types de formation suppose une articulation étroite entre eux.

\*  
\*  
\*

L'effort d'adaptation nécessaire pour faire face aux transformations en cours exige des entreprises, non seulement des moyens financiers de plus en plus importants, mais aussi une véritable intégration de leur stratégie d'ensemble, de la programmation des innovations, du climat social, de la culture de l'entreprise, du développement des individus, donc de la formation continue. A ce titre, la convergence des analyses de certains dirigeants d'entreprise et responsables syndicaux est remarquable : d'une part, pour considérer la formation continue comme l'un des angles d'un pentagone dont les autres seraient l'efficacité économique, la communication, les structures de l'entreprise et l'organisation du travail ; d'autre part, pour situer la formation plus en amont du processus de transformation et faire intervenir les formateurs dès la conception des nouveaux systèmes et des nouvelles organisations.

On aura pu constater que les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre ont en fait très peu à voir avec l'utilisation des nouvelles technologies : il s'agit moins de préparer les individus à utiliser des ordinateurs qu'à accomplir les tâches que les ordinateurs ne peuvent faire, c'est-à-dire essentiellement celles qui ont un caractère commercial, relationnel ou innovateur, qui n'entrent pas dans un cadre pré-établi ou doivent être abordées de manière individualisée.

De l'approche comparative suivie pour réaliser cette étude, quelques conclusions générales peuvent être retenues.

D'un pays et d'une entreprise à l'autre, et par suite d'une internationalisation croissante, les conditions économiques et les moyens technologiques tendent à s'uniformiser. Cette tendance se répercute sur les activités exercées, les tâches à accomplir et les qualifications recherchées pour les effectuer.

Cependant, les systèmes éducatifs et le fonctionnement des marchés du travail restent très marqués par la spécificité des contextes institutionnels et socioculturels propres à chaque pays.

Les stratégies mises en œuvre par les entreprises tiennent compte de ces deux séries de facteurs, notamment en matière de recrutement, de gestion de main-d'œuvre, d'organisation du travail et de formation. Si l'étude a fait apparaître des différences en matière d'organisation du travail, elles sont moins nettes que dans le domaine de la

gestion de la main-d'œuvre et peuvent difficilement s'expliquer par un facteur précis.

Les stratégies d'entreprise peuvent inclure la mobilisation de la main-d'œuvre comme un atout – peut-être même comme l'atout décisif – ou au contraire la nécessité de l'adaptation de la main-d'œuvre aux exigences nouvelles comme une contrainte. Elles impliquent une recherche de flexibilité et paraissent tendre vers une plus grande segmentation. Ce dernier point est plus vrai au Japon et aux États-Unis qu'en France et en RFA, peut-être parce que la marge de manœuvre dont disposent les entreprises pour définir leur stratégie et éventuellement pour en faire accepter le coût social est variable suivant la combinaison des facteurs (marché du travail et relations sociales notamment).

Avec un réseau bancaire particulièrement dense, des perspectives d'expansion perçues comme limitées, une mobilité très réduite et un niveau de formation relativement faible de leur main-d'œuvre, cette marge paraît plus restreinte pour les entreprises françaises que pour leurs concurrentes étrangères. Elles auront d'autant plus besoin de faire preuve de leur capacité d'innovation et de dialogue social.

Olivier BERTRAND,  
CEREQ,  
et Thierry NOYELLE,  
*Conservation of human resources,*  
Columbia University, New York.

Bibliographie

Pour la France

Adler P. et Dubrulle N., *Informatisation et emploi dans les banques*, Centre d'études de l'emploi, 1980.

Cossalter Ch. et Hézard L., *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances*. Doc. ronéoté, CEREQ, 1983 (épuisé).

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

Cossalter Ch., « Centralisation et décentralisation dans les nouveaux modes d'organisation : l'exemple des banques et assurances », *Recherches économiques et sociales*, n° 6-7, 1983.

Muldur V., Contribution à l'ouvrage *Le Taylorisme* publié sous la direction de M. de Montmollin et O. Pastré, La Découverte, 1984.

Pastré O., *La modernisation des banques françaises*, La Documentation française, Paris, 1986.

Verdier E., *Liaisons emploi-formation-qualification dans les assurances*. Université de Paris I, 1980.

Verdier E., « Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire et informatisation et évolution de la division du travail dans le secteur des assurances » in *Critiques de l'économie politique*, juillet-septembre 1980.

Verdier E., *Dix ans d'enrichissement du travail dans une compagnie d'assurances. Théorie économique et pratiques sociales*, avril-septembre 1980.

Verdier E., contribution à l'ouvrage *Le Taylorisme*. Op. cit.

Pour l'Allemagne fédérale

Travaux de Baethge M. et Oberbeck H., SOFI, Göttingen. En anglais : *The implications of advanced technology for working conditions and work organisation in commerce and offices*. Note pour le BIT, 1985.

*Pour les États-Unis*

Appelbaum E., *The impact of technology on skill requirements and occupational structure in the insurance industry. Working paper*, Temple university, department of economics, Philadelphia, 1984.

Bavan B., *The technological transformation of white collar work : a case study of the insurance industry. Working paper*, Berkeley : Berkeley round table of the international economy, University of California, 1985.

Noyelle Th., *Competition comes to town : financial industries in the Washington economy. Washington DC : Greater Washington Research Center*, 1985.

Noyelle Th., *Beyond industrial dualism : market and job segmentation in the new economy. Boulder, Co : Westview press*, 1987.

Noyelle Th., *The new technology and financial services : a paradigm for the new economy, Boulder, Co : Westview Press* 1987.

*Pour la Suède*

Travaux de Stymne B. et Löwstedt J. Economic research institute, Stockholm.

*Publications internationales*

Bertrand O. et Noyelle Th., *Changing technology, skills and skill formation in German, French, Japanese, Swedish and US financial service firms*, a report to the OECD/CERI, october 1986.

Rapports de la FIET, *Le secteur bancaire en mutation*, 1985. *La technologie dans les assurances*, 1984.

Rapports de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, notamment : *Technological development in banking and insurance : a consolidated report on the impact on customers and employees*, Dublin, 1984.

---