
L'intégration de la hausse d'éducation dans la dynamique de l'emploi et des qualifications du secteur bancaire. Une comparaison sur cinq pays européens

*Christine Bruniaux **

C'est une constante de l'histoire récente des pays industrialisés que l'offre éducative s'améliore par vagues successives, pour soutenir le développement d'économies fondées sur des avantages technologiques en même temps que permettre aux citoyens l'exercice de la démocratie. Au cours des vingt dernières années, l'offre de jeunes diplômés sur le marché du travail s'est encore fortement accrue dans la plupart des pays occidentaux, avec l'explosion du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur, comme suite en général à des politiques éducatives volontaristes visant l'accroissement du niveau de qualification de la main d'œuvre pour maintenir ou élever la compétitivité internationale de nos économies face à la concurrence de pays aux coûts salariaux plus faibles.

Le volontarisme des politiques éducatives est un constat. Moins connue est la manière dont les employeurs se sont saisis de cette opportunité, dans des contextes nationaux différents certes, mais avec des contraintes économiques de plus en plus convergentes à l'ère de la mondialisation – du moins dans les secteurs exposés à la concurrence internationale. Comment la « demande » des entreprises modèle-t-elle la déformation de la structure des qualifications induite par des niveaux de diplôme de plus en plus élevés des

*A l'époque de la rédaction de cet article, travaillait comme chercheur pour le London School of Economics et le Zentrum für Sozialforschung Halle. Est actuellement Rapporteur au Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion Sociale (CERC).

Encadré

Cet article a été écrit sur la base du rapport de synthèse élaboré pour le Zentrum für Sozialforschung Halle¹ dans le cadre d'une recherche collective financée par la DG XII – Union Européenne (4^e PCRD, programme TSER, 3rd Call) intitulée Educational Expansion and Labour Market (EDEX) et dont les participants sont les suivants :

Coordinator : LIHRE, Université des sciences sociales de Toulouse (C. Bédoué et J. Planas), Partner Institutions : Grup de Recerca Educativa i Treball (GRET) – Institut de Ciències de l'Educació (ICE), Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Centre for Economic Performance (CEP), London School of Economics, Zentrum für Sozialforschung Halle (ZSH), Centro di Ricerca Economica e Sociale (CERES), Roma.

Il s'agit ici d'un des deux rapports de synthèse élaborés à l'issue de la troisième phase du projet (WP3). Les références exactes des rapports nationaux sont explicitées en fin d'article. Voir également : [http : //edex.univ-tlse1.fr/edex/](http://edex.univ-tlse1.fr/edex/).

Cette recherche se situe dans la problématique de la « suréducation » ou du « déclassement », les premières phases des travaux, de nature macrostatistique, ayant montré que les jeunes sortant du système éducatif, nettement plus diplômés que les générations précédentes, se répartissent dans les différentes catégories socioprofessionnelles de façon proportionnelle à l'offre des diverses catégories de diplômes par niveau, et non à la demande des entreprises.

L'objet de cette phase de la recherche était de « tester » ce résultat contre-intuitif en examinant, à partir d'analyses sectorielles dans chacun des pays (Espagne, Italie, Royaume-Uni, Allemagne, France), les processus à l'œuvre dans la gestion de l'emploi et des qualifications par les entreprises, pour tenter d'éclairer les constats précédents en mettant en lumière les facteurs qui président au comportement des employeurs vis à vis de l'offre d'éducation. Analyser un même secteur dans plusieurs pays part du principe que ces secteurs obéissent en partie aux mêmes contraintes, de nature économique en particulier, ce qui permet de limiter les difficultés liées à la comparaison internationale. Mais en même temps, les rationalités des employeurs sont modelées par des facteurs spécifiquement nationaux, comme l'état de la négociation collective et plus généralement des relations sociales, la réglementation du travail, la structuration du (des) marché(s) du travail en matière d'embauche et de promotion interne, le(s) système(s) de formation initiale et continue, la conjoncture de l'emploi... L'identification de ces « effets sociétaux » dans les modalités de répartition des jeunes diplômés dans les professions fait partie des objectifs de la recherche.

1. Remerciements au Pr. Dr. Burkart LUTZ, commanditaire de ce travail, pour ses conseils et suggestions d'améliorations.

jeunes embauchés ? Comment ces jeunes se répartissent-ils dans les diverses professions ? L'augmentation inévitable du niveau d'éducation des jeunes embauchés s'accompagne-t-elle d'une évolution des métiers ? On a pu constater que le niveau de diplôme à l'embauche s'est élevé dans la plupart d'entre eux (*cf.* encadré). De plus, les difficultés du marché de l'emploi ont perturbé les modalités d'insertion des jeunes, ouvrant la voie à une sélection accrue de la part des employeurs, qui a pu être analysée en particulier en termes de déclassement ou de suréducation. Différentes générations plus ou moins diplômées cohabitent au sein d'une même catégorie professionnelle, ce qui peut donner lieu à des tensions entre anciens moins diplômés mais plus expérimentés et jeunes impatientes de voir reconnaître les capacités que sont supposés leur conférer leurs titres scolaires. L'élévation très rapide du niveau de diplôme des jeunes sortant du système éducatif a aussi pu perturber les modalités de gestion interne de l'emploi par les entreprises : mécanismes de promotion, usage de la formation continue, en accroissant la concurrence intergénérationnelle à l'œuvre sur le marché du travail, interne ou externe aux entreprises.

C'est à l'analyse de ces changements dans la dynamique de la gestion de l'emploi et des qualifications que voudrait se livrer cet article, en prenant comme « témoin » un secteur, choisi pour sa relative homogénéité dans les cinq pays concernés : le secteur bancaire, en Allemagne, Espagne, France, Italie et au Royaume-Uni ¹. Ce secteur présente une certaine exemplarité, en ce sens qu'il est passé d'une activité caractérisée par une organisation très taylorisée dans la plupart des pays et une gestion de type « bureaucratique » intervenant dans un cadre réglementé, à un type d'organisation nouveau – ou en cours d'adaptation – dans un paysage concurrentiel global.

Ce travail s'appuie sur des rapports nationaux élaborés dans le cadre d'une recherche collective européenne (*cf.* encadré), qui s'appuient essentiellement sur des données d'enquêtes recueillies auprès des employeurs : c'est donc le point de vue des employeurs qui est privilégié, avec sa part de subjectivité et de représentations ; mais ceci permet de mettre en lumière les rationalités à l'œuvre de leur côté. Par ailleurs, il est nécessaire de souligner que ce n'est pas l'offre de diplômes qui constitue un objet de préoccupation pour les employeurs, mais bien plutôt la compétence : celle-ci est l'objet recherché par les employeurs et échangé sur le marché du travail, bien davantage que le diplôme qui n'en est qu'une manifestation considérée comme plus ou moins légitime suivant les cultures (nationales) d'employeurs et les métiers. En d'autres termes, cette analyse se penche sur des pratiques gestionnaires, mais tend à donner des clefs pour une micro-éco-

1. Avec des éléments de comparaison fournis par l'analyse effectuée par F. Bosch et al. (2000) sur le secteur bancaire aux Etats-Unis.

nomie de la compétence en montrant de quelle manière les employeurs, dans leur recherche de compétences, avec leur rationalité qui ne peut qu'être limitée, s'adaptent à l'offre de diplômes existant sur le marché, en fonction des contextes nationaux, et ajustent leur gestion des ressources humaines en conséquence.

Sur le plan méthodologique, l'analyse a parfois dû utiliser des catégories opératoires comme les grilles de classification des emplois, car c'est à elles que se réfèrent les employeurs quand ils parlent de l'évolution des métiers et des qualifications ; or, ce sont des produits de l'histoire des relations sociales de chaque pays et de chaque secteur, délimitant souvent des statuts plus que des métiers, avec leur caractère local et contingent. Cet exercice a pu demander quelques contorsions intellectuelles pour tenter de comparer terme à terme les catégories opératoires locales, ce qui explique qu'on ne s'y attarde pas ; on s'est surtout attaché à montrer les dynamiques d'évolution au sein de la hiérarchie des emplois.

Après avoir brièvement décrit la manière dont l'emploi est traditionnellement géré dans le secteur (1), on s'attachera à l'évolution des activités bancaires (2) et à leurs conséquences en termes de besoins en compétences (3) ; on décrira ensuite les changements dans les pratiques d'embauche (4), et leurs répercussions sur l'ensemble de la gestion de l'emploi (5) ; on mettra enfin en lumière quelques points qui apparaissent essentiels et/ou problématiques pour l'avenir de la gestion de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire (6).

1. La gestion traditionnelle de l'emploi dans le secteur : des logiques similaires

La gestion de l'emploi dans le secteur se caractérise traditionnellement par un marché interne, adapté aux conditions de fonctionnement du secteur dans sa phase d'expansion, avec des embauches massives de débutants avec un niveau d'éducation moyen ², aux premiers niveaux d'emploi, l'assimilation par ces derniers d'une « culture » (au sens d'un mélange d'éthique et de technicité) bancaire, puis des mécanismes de promotion interne fondés sur l'ancienneté, associée ou non à de la formation continue. Ce type de fonctionnement correspond à un besoin de stabiliser les salariés en vue d'établir la sécurité des transactions et la confiance dans l'établissement. Il n'est pas forcément lié à un pouvoir de pression des salariés exceptionnelle-

2. Par exemple, en Allemagne les titulaires de *Mittlere Reife* (diplôme de l'enseignement secondaire court), en France ceux du Brevet puis du Baccalauréat ; au Royaume-Uni, conformément à la tradition britannique, aucun diplôme spécifique n'est demandé mais un certain niveau de culture générale et de compétences sociales est exigé via les procédures de recrutement.

ment fort ; en Allemagne et au Royaume-Uni, par exemple, on peut affirmer qu'il ressortit nettement plus d'un intérêt bien compris des employeurs et des salariés³.

La banque est donc un secteur où les carrières sont longues et réglées par une combinaison variable d'ancienneté et de formation continue : l'Allemagne intègre majoritairement via l'apprentissage puis conditionne la promotion à des acquisitions de diplômes internes au secteur via la formation continue, avec de plus en plus de rigueur sur la période ; la France et le Royaume Uni obéissent à une logique similaire en matière de promotion interne, avec changement de catégorie conditionné au passage de diplômes sectoriels⁴ ; cependant, la formation au départ est majoritairement attendue du système éducatif, et les formations post-embauche sont nettement plus informelles⁵ ; l'Espagne et l'Italie se caractérisent par une tradition de promotion à l'ancienneté.

2. L'évolution des stratégies et des activités : une forte tendance à la convergence

Les facteurs qui poussent le secteur bancaire à évoluer dans chaque pays sont, globalement, les mêmes, avec une différence de dosage suivant les pays.

3. Cf. par exemple S. Boettcher, J. Haas, *Changes in Employers' Recruitment Practices in West Germany Since the Seventies, part 2: Special Report on Mechanical Engineers and the Banking Sector*, ZSH, juin 2000, p.32: «The layoff taboo is not the result of special trade-union strength. In banks, trade-union density and work councils' trade union proclivity are at the lowest levels, when compared to the overall economy. The taboo is the result of the strong exchange calculus bank employees have: loyal performance in sensitive jobs for loyal protection.»

4. Au Royaume-Uni, traditionnellement, la promotion interne était conditionnée par la réussite aux examens de l'*Institute of Bankers*. En France, les diplômes du secteur, comme en Allemagne d'ailleurs, sont reconnus par le ministère de l'Éducation, au sens où ils sont intégrés dans la classification nationale des diplômes par niveau, et peuvent donner lieu à certains avantages sociaux ; en revanche, ils ne sont pas reconnus comme des équivalents aux diplômes de l'Éducation nationale, dans le sens où par exemple un diplôme bancaire de niveau baccalauréat ou *Abitur* ne pourra donner accès à l'Université.

5. Le même type de fonctionnement caractérise semble-t-il les États-Unis, avec plus de souplesse encore, car le secteur n'a pas le monopole de l'organisation et de la délivrance des formations ; celle-ci peut être dispensée par une organisation sectorielle (American Institute of Banking, affilié à l'American Bankers Association, et Institute of Financial Education), mais aussi un collège local de formation continue sponsorisé ou non par la banque, ou le propre institut de formation de la banque, lorsqu'il existe ; cette formation est incontestablement un accélérateur de carrière, en particulier pour les *bank clerks* (employés de banque), et est activement encouragée par les banques. Globalement, le manque d'unité et de concentration (encore plus de 10 000 banques différentes à la mi-2000) du secteur bancaire américain comparé à ses homologues européens est un des effets de la réglementation instaurée après la crise de 1929 et qui prévalait jusque dans les années 1990, interdisant en particulier aux banques d'étendre leur activité au-delà des frontières de leur État d'origine ; ceci explique pour l'essentiel la diversité des formes d'organisation et de gestion des ressources humaines des banques américaines.

Dans une précédente phase, à partir des années 60, la croissance économique a provoqué une expansion sans précédent des réseaux d'agences bancaires pour collecter l'épargne en période de prospérité. Excepté au Royaume-Uni, où ce phénomène est plus tardif, ces marchés ont connu une certaine saturation dans les années 80, ce qui a obligé les banques à approcher différemment leur clientèle. De plus, les clients deviennent mieux informés et plus exigeants, grâce en particulier au partage de l'information que permettent les services disponibles sur internet.

Actuellement, sur le plan économique, c'est l'accroissement de concurrence provoqué par la déréglementation et la mondialisation des marchés de capitaux qui pousse les banques à se restructurer ; seul le secteur bancaire espagnol paraît encore à l'abri de la concurrence internationale. Mais la concurrence se fait sentir aussi sur des marchés qui restent nationaux : de nouveaux concurrents non bancaires offrent maintenant des services ou produits équivalents (grande distribution, réseaux spécialisés dans la vente de produits financiers).

Les progrès technologiques ont également eu un impact massif, à la fois sur l'organisation interne et sur les modalités de délivrance de services par les banques à leur clientèle, par le biais des technologies de l'information et de la communication : informatisation des tâches administratives de *back office*, banques de données clients et élaboration de systèmes experts d'analyse de situation et d'aide à la décision pour le *front office*, par exemple, en ce qui concerne l'organisation interne ; cartes bancaires, automates, services à distance par téléphone ou internet en ce qui concerne l'interface avec la clientèle. L'élaboration de nouveaux produits financiers s'appuie également sur l'usage de l'informatique.

Des spécificités nationales se dessinent cependant, que l'on peut mentionner dès ce stade, en fonction en particulier du degré d'internationalisation du secteur bancaire : en tête, le Royaume-Uni, avec une forte composante de banques d'affaires à activité internationale, de nationalités diverses, ce qui peut indiquer également que certaines spécificités nationales de leur pays d'origine peuvent se retrouver dans leur gestion, en particulier celle des ressources humaines. En Allemagne, une partie des banques, privées en général, a une activité internationale marquée. A l'autre extrémité, on trouve l'Espagne où l'internationalisation des activités bancaires n'est pas citée comme facteur de changement. Autre spécificité nationale, les types de systèmes de retraite : le vieillissement général de la population se traduit différemment sur le secteur bancaire en fonction de l'importance des régimes de retraite par capitalisation (facteur cité par le Royaume-Uni).

Ces facteurs de changement très globaux ont un impact très similaire sur les stratégies des banques des différents pays : globalement, on assiste à une homogénéisation des activités et à un décloisonnement des marchés des banques, favorisés par la déréglementation en matière d'activité et de sta-

tut : les frontières entre la banque, l'assurance et les autres services financiers s'estompent, ainsi qu'entre les activités de banques aux statuts différents : privé, public, mutualiste. Seule demeure au Royaume-Uni une partition forte en termes d'activité entre banques d'affaires internationales et banques de dépôt ou « de détail », à envergure nationale en général.

Les stratégies actuelles sont décrites sous différents vocables mais se retrouvent d'un pays à l'autre. A partir de la recherche de rentabilité et de réduction du risque qui constitue l'objectif ultime des stratégies mises en œuvre, on assiste à un centrage sur le client, ce qui constitue une nouveauté liée à la plus grande exigence et volatilité de ce dernier, voire au développement d'une « culture de conquête » commerciale (France) ; le prêt procure désormais un faible retour sur investissement ; ce qui importe désormais, c'est de vendre du service, pour lequel on facture frais et commissions (Royaume-Uni). Le marché est segmenté, les produits différenciés et ciblés (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni, Etats-Unis). Cette différenciation des produits associée à une recherche constante de réduction des coûts amène à des réorganisations : décentralisation de la gestion, organisation des agences en centres de profits ou en général plus grande responsabilisation des agences (Italie, France, Allemagne, Espagne), spécialisation des agences en fonction du public (Allemagne), réduction du nombre d'agences associé à un très grand développement des services à distance, en particulier par le biais des *call centres* (Royaume-Uni), concentration de certaines activités au siège (Italie), externalisation d'activités de support, la plupart du temps non qualifiées (tous), investissement dans les technologies de l'information pour améliorer l'efficacité globale (tous), recherche d'économies d'échelle passant par des fusions-acquisitions (Allemagne, Royaume-Uni, Italie, Espagne, Etats-Unis) et/ou la réalisation de réseaux intégrés d'entreprises pour développer des activités différenciées (Italie).

Cette évolution se retrouve dans les chiffres de l'emploi du secteur, qui avec certains décalages augmente jusque dans les années 1980 ; suivant les pays, la baisse s'amorce dès la seconde moitié des années 1980 (France), ou au début des années 1990 (Allemagne, Espagne, Italie) ; le Royaume-Uni connaît une évolution nettement plus heurtée⁶. L'ensemble des pays (sauf peut-être le Royaume-Uni, pour lequel ce problème n'est pas évoqué) a à gérer actuellement une pyramide des âges déséquilibrée en raison de la raréfaction des embauches, associée au vieillissement des personnels nom-

6. D'après le Labour Force Survey, entre 1993 et 2000, l'évolution est très heurtée mais globalement à la hausse : malgré la perte de plus de 50 000 personnes entre 1994 et 1996, les effectifs ont globalement augmenté, de 620 000 en 1993 à 680 000 en 2000, soit environ 10 %. Ce caractère heurté est certainement lié au mode de restructuration particulier du secteur bancaire au Royaume-Uni (cf. *infra*).

breux embauchés dans les années 1970 ⁷.

3. L'évolution des besoins : « spécialisation versus polyvalence »

Un trait commun à l'ensemble des pays est l'évolution des métiers vers :

- d'une part, plus de spécialisation ; ceci est lié au besoin croissant de « professionnels » et techniciens, pour gérer l'adaptation à l'innovation technologique et organisationnelle, le développement de nouveaux services et produits plus sophistiqués, ainsi que de l'activité sur les marchés internationaux (informaticiens, juristes, économistes, diplômés en marketing),

- d'autre part, plus de polyvalence, essentiellement dans les réseaux où la vente progresse aux dépens du *middle* et du *back office* ; c'est l'évolution la plus forte d'un point de vue quantitatif ⁸.

Les deux phénomènes se traduisent par un accroissement du nombre de diplômés dans les catégories socioprofessionnelles correspondantes, en haut comme en bas de la hiérarchie. On observe une augmentation de la proportion de diplômés à l'intérieur des catégories professionnelles (employés de banque, cadres) ou le gonflement d'une catégorie : celle des *professionals*, que l'on retrouve dans certaines nomenclatures d'enquêtes de population active ; il n'est pas sûr par ailleurs que les nomenclatures bancaires réservent un traitement particulier à ces « experts » ; elles peuvent les inclure dans la catégorie statutaire des cadres ou *managers*, ce qui donne des résultats différents selon que l'on se réfère à une nomenclature bancaire nationale ou d'entreprise (la catégorie « cadres » se gonflant alors du nombre de diplômés correspondant aux emplois d'experts en hausse) ou aux catégories agrégées nationales du type enquête de population active, la catégorie des professionnels, quand elle existe, augmentant de façon autonome, et celle des cadres diminuant parfois.

Le développement des emplois d'experts répond à un besoin croissant de main d'œuvre fortement qualifiée, pour faire face aux besoins d'expertise générés par les évolutions récentes du secteur, plutôt localisés dans les services centraux : marketing, ingénierie financière, analyse macroéconomique, informatique, voire gestion des ressources humaines. Ces emplois sont pourvus majoritairement par des diplômés de l'enseignement supérieur, y compris au Royaume-Uni du fait qu'il s'agit de postes de *professio-*

7. Par rapport à cette évolution, les Etats-Unis se différencient, puisque malgré le fort mouvement de concentration du secteur (diminution du nombre de banques de 59 % entre 1986 et 2000), le nombre d'emplois augmente de 35 % entre 1983 et 1999 dans le secteur de la finance, plus vite que la population active [27 %].

8. *Front office* : emplois au contact avec la clientèle *middle et back office* : emplois administratifs : appui du *front office*, traitement des dossiers...

nals, seule catégorie professionnelle pour laquelle la possession d'un diplôme de l'enseignement supérieur peut être présentée comme une condition *sine qua non*. La gestion de l'emploi sur ces types de métiers obéit d'ailleurs très peu aux règles du marché interne, mais bien plutôt à celles d'un marché professionnel intersectoriel où les salariés sont plus mobiles, ce qui peut poser des problèmes aux banques qui n'ont pas l'habitude de gérer des salariés aussi volatils ; en particulier, le développement d'une mobilité externe des salariés dans les pays où elle était traditionnellement très faible (Allemagne, France...) apparaît en grande partie liée à ce phénomène.

La recherche de polyvalence correspond à un certain changement des métiers, plus ou moins ample suivant les pays, et en particulier à la montée des commerciaux, y compris dans l'encadrement, pour mettre en œuvre les nouvelles stratégies bancaires plus offensives sur le plan commercial. En effet, les activités bancaires se déplaçant vers la vente de produits et le conseil, et la clientèle étant de plus en plus informée et exigeante, les tâches du *front office* ont profondément changé et se sont fortement développées au détriment des tâches plus administratives du *middle* et du *back office*. Mais ces dernières ont également dû évoluer pour s'adapter à l'évolution du *front office*. Globalement, les évolutions technologiques requièrent de la part du personnel une capacité d'adaptation à des outils plus complexes, une plus grande capacité d'abstraction et la faculté de prendre plusieurs décisions en temps réel. Les catégories du bas de l'échelle des emplois ont donc vu leur contenu s'adapter et s'élever en termes de compétences, au point qu'en France par exemple leur dénomination même n'y a pas résisté : aux termes de la nouvelle convention collective signée en 2000, les catégories « employé » et « gradé » de l'ancienne nomenclature en trois catégories correspondant au modèle bureaucratique⁹ sont fondues en une seule, les « techniciens des métiers de la banque ». Dans les cinq pays étudiés, le contenu de ces emplois évolue de façon quasi-unanime ; en revanche, les modalités d'adaptation du personnel aux nouvelles compétences requises varient suivant les pays et leurs modalités traditionnelles d'intégration des débutants et/ou de gestion des carrières.

L'impact de cette évolution des besoins se fait sentir à la fois sur les politiques d'embauche et sur la gestion interne du personnel : dans l'ensemble des pays, l'élévation du niveau de diplôme lors du recrutement provoque une remise en cause de l'articulation formation initiale/formation continue, qui révèle un affaiblissement des marchés internes traditionnels.

9. Employé/gradé/cadre

4. Les stratégies de recrutement : embauche de débutants partout plus diplômés en moyenne

Suivant les pays, on peut identifier une élévation du pré-requis minimal à l'embauche en termes de diplôme, formalisé en tant que tel, du moins pour les catégories « employé » ou « administratif » et « cadre » ou « manager » (Espagne, France, Italie), ou simplement faire le constat d'une montée, en moyenne, des niveaux de diplôme à l'embauche (pays où le critère de diplôme dans la gestion de l'emploi est moins important : Allemagne, Royaume-Uni) ; ce dernier constat peut néanmoins s'effectuer dans les cinq pays étudiés. L'importance formelle accordée au diplôme fait partie des caractéristiques nationales spécifiques ; par ailleurs, les secteurs bancaires de chaque pays adaptent leurs stratégies de recrutement à l'évolution de l'offre d'éducation, elle-même largement spécifique dans ses modalités au contexte national et aux stratégies des jeunes.

Au Royaume-Uni, il n'est pas cité de pré-requis minimal en termes de diplôme, conformément à la tradition britannique, sauf pour les postes de *professionals* (experts), pour lesquels un diplôme universitaire est en général exigé ; le nombre de ces postes est aujourd'hui en expansion. L'une des banques d'affaires (américaine) accroît explicitement ses recrutements de *graduates* et autres possesseurs de qualifications « professionnels » pour délivrer plus de services à haute valeur ajoutée ; les deux autres (britanniques) ont le même type de stratégie-produit, mais perçoivent les diplômes comme « immatériels » et jugent équipes et entreprises sur leurs résultats. Globalement cependant, la proportion de *graduates* (diplômés du supérieur) embauchés a nettement augmenté. Une étude effectuée auprès d'employeurs de *graduates* au Royaume-Uni ¹⁰ montre que les entreprises du secteur financier sont celles qui reçoivent le plus de candidatures de *graduates*, que 65 % des employeurs de *graduates* de ce secteur ont accru leurs recrutements de *graduates* (à comparer à 60 % tous secteurs confondus), essentiellement en raison de l'expansion de leur entreprise (50 %), de changements du travail (18 %) ou simplement pour substituer des *graduates* à des *non-graduates* (28 %). Cependant, 94 % d'entre eux affirment que les *graduates* embauchés occupent des postes traditionnellement occupés par des *graduates* (*managerial, professional* ou *associate professional/technical*) – ce qui peut signifier *a contrario* que ces postes, en particulier les postes managériaux généralistes auxquels la tradition britannique n'associe aucun diplôme obligatoire, étaient auparavant davantage tenus par des *non-gradua-*

10. A. Nove, D. Snape & M. Chetwynd (1997), *Advancing by Degrees: a Study of Graduate Recruitment and Skills Utilisation*, Research Report RR33, Department for Education and Employment.

tes en particulier grâce aux mécanismes de promotion interne ¹¹.

Cependant, globalement, la majorité des embauches s'y fait encore, dans les années 1990, à 16 ans, à la fin de la scolarité obligatoire, surtout dans la première moitié de la période, alors que les banques de dépôt britanniques, contrairement aux banques françaises ou allemandes, n'ont pas encore totalement saturé leur marché et n'ont donc pas encore mis en place de stratégies de réduction d'effectifs ¹². La persistance des banques britanniques à embaucher, jusque dans les années 1990, des jeunes sortis du système scolaire à 16 ans, au plus bas niveau de qualification, correspond à l'évolution du système de formation initiale et aux stratégies des jeunes. Traditionnellement, les jeunes sortent massivement du système de formation initiale à la fin de la scolarité obligatoire, la formation professionnelle ultérieure étant peu développée, et la formation générale étant sélective et ne garantissant pas de débouchés, y compris pour ceux qui parviennent jusqu'au *degré*, donc d'un coût d'opportunité très élevé. La banque étant considérée comme un employeur attirant, elle recueille pléthore de candidatures et peut sélectionner. Aux niveaux supérieurs, l'explosion du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur a été plus tardive que dans d'autres pays, mais la banque en a immédiatement tiré bénéfice puisque d'une part ce secteur est très valorisé par les étudiants, et d'autre part le marché interne n'est pas tel qu'il puisse résister à des embauches externes sur des postes à responsabilité, technique ou managériale. En revanche, les employeurs se plaignent de difficultés de recrutement, en particulier pour les commerciaux : il n'existe pas de formation professionnelle initiale reconnue en la matière, et le secteur ne dispose pas de capacités de formation continue dans ce domaine.

Le faible niveau de formation des jeunes britanniques issus du système de formation initiale explique au moins pour partie, l'organisation interne des banques de détail : très tôt, les banques britanniques ont standardisé leurs produits et leurs modes de traitement, et segmenté l'organisation des services en divisant le travail des employés de guichet. On peut également se demander si le développement précoce et massif des services à distance (en particulier les *call centres*) ne peut pas être interprété au moins partiellement comme une stratégie d'adaptation à ce faible niveau de qualification du personnel. Dans une comparaison des évolutions des secteurs bancaires britannique et français réalisée dans les années 1990, il est indiqué qu'outre un niveau de formation plus élevé, le personnel français fait montre d'atten-

11. Cf. les constats britanniques sur l'encadrement opérationnel qui paraît peu sensibilisé à la question des compétences, en raison de son propre mode de recrutement et de promotion (réussite à des examens professionnels purement techniques).

12. Cf. J. O'Reilly, « Comparaison des stratégies d'emploi flexible dans le secteur bancaire en Grande-Bretagne et en France », *Sociologie du Travail* n°3/92.

tes professionnelles supérieures. En réponse à cela, les employeurs français ont essayé de mettre en place une flexibilité fonctionnelle en même temps qu'un service intégré, grâce à un personnel très qualifié capable de se servir de terminaux informatiques ; la politique des employeurs britanniques a davantage été de combler la disparition de tâches de bas niveau par un autre type de flexibilité fonctionnelle visant simplement à compléter les horaires des salariés, par exemple en passant du guichet aux services de compensation lorsque ces derniers sont surchargés¹³.

A la même époque, pour le niveau « de base », c'est à dire employé de banque, les banques françaises sont passées d'un recrutement de titulaires du baccalauréat à un pré-requis minimum de diplôme bac+2 (BTS ou DUT). Récemment, elles se sont mises à embaucher des titulaires de diplômes bac+4 à bac+6 (formations universitaires professionnalisées comme les DESS mais aussi écoles de commerce), dans des spécialités comme le droit, la finance ou le management, à la fois pour des fonctions d'encadrement dans des métiers de généralistes au sein du réseau commercial et des fonctions de spécialistes dans des domaines techniques (activités de marché, ingénierie, montage financier, informatique). Le développement des diplômes professionnels de niveau bac+2 a entraîné une substitution de ces catégories aux anciens employés titulaires du baccalauréat en général ; la meilleure qualification de ces salariés a certainement eu un impact à son tour sur l'organisation du travail (*cf. supra*). Les conditions d'emploi dans le secteur (salaires, conditions de travail, avantages divers) attirent, en particulier les jeunes, qui se tournent spontanément vers la banque, y compris lorsqu'ils n'ont pas de diplômes bancaires : BTS force de vente, DUT action commerciale, et même écoles de commerce (bac+4 ou 5) : ceci permet aux entreprises du secteur de sélectionner, sur la base du diplôme en premier lieu.

13. J. O'Reilly, *op. cit.*, p. 303: « Sur les personnes interrogées ayant le même type d'emploi, le désir de promotion est plus développé en France qu'en Grande-Bretagne. Seulement 55 % des employées en Grande-Bretagne ont répondu qu'elles souhaitaient monter en grade contre 76 % en France. La flexibilité fonctionnelle a été un moyen de diversifier les tâches et l'intérêt professionnel du personnel français ». Il est cependant intéressant de noter que ce ne sont pas seulement des phénomènes structurels qui influent sur l'organisation du travail : ainsi, l'auteur de cet article émet l'hypothèse que l'évolution vers plus de polyvalence du personnel français peut être également liée aux conditions de sécurité dans les agences : « ... dans les années 1970 les banques françaises ont connu un fort pourcentage d'attaques à main armée, si bien que les consignes de sécurité des agences ont été renforcées pour rendre l'accès à celles-ci de plus en plus difficile. En Grande-Bretagne, ce problème ne s'est pas posé ; il est très facile d'entrer et de sortir d'une agence, ainsi, les petites transactions peuvent être effectuées dans le hall tandis que celles qui comportent plus de risques peuvent avoir lieu en retrait derrière des panneaux vitrés. Les employés de guichet en France peuvent avoir la responsabilité de transactions à haut risque parce que les conditions de sécurité pour le personnel sont plus importantes à l'intérieur des agences ».

En Allemagne, le mode traditionnel d'insertion des sortants du système scolaire est l'embauche en apprentissage, au niveau de base (*Bank Klerk*, employé de banque), dans le cadre du système dual¹⁴. Or, les prérequis en termes de diplôme semblent s'élever pour l'entrée en apprentissage, bien que les employeurs s'en défendent, affirmant que ce qui compte, ce sont les compétences cognitives et les aptitudes sociales, en témoignent les batteries de tests utilisées dans les processus d'embauche. De fait, le résultat est là : les titulaires de *Mittlere Reife* (diplôme de l'enseignement secondaire court) sont de plus en plus concurrencés par les titulaires de *Abitur* (diplôme de l'enseignement secondaire long) pour les embauches en apprentissage de *Bank Klerk* ; les seconds sont actuellement majoritaires au sein des apprentis. Les banques allemandes n'ont pas recruté de titulaires de l'enseignement supérieur avant les années 1980, mais actuellement le rythme d'augmentation de leur part dans les effectifs est supérieur à la moyenne nationale, en particulier grâce à l'augmentation de l'offre de diplômés en économie depuis 1985 (15 % sont constamment embauchés par le secteur) ; en informatique également, les embauches de titulaires de l'enseignement supérieur ont fortement augmenté depuis 1990.

De fait, le système dual a intégré l'élévation du degré de diplôme des sortants du système éducatif, toujours fortement motivés par cette modalité d'embauche aux débouchés quasi-garantis et par le secteur lui-même, traditionnellement attirant. Par conséquent, les embauches en apprentissage deviennent plus sélectives, même si le critère d'embauche principal n'est pas formellement le diplôme, mais les résultats à des tests. Le niveau de formation générale des jeunes embauchés s'élevant, la formation liée à l'apprentissage peut être allégée ; l'apprentissage traditionnel est rendu plus modulaire et une nouvelle modalité de formation duale plus courte est mise en place pour les diplômés du supérieur.

En Espagne, on assiste à un remplacement progressif des niveaux primaire et secondaire par des niveaux universitaires, surtout long ; 73 % des salariés du secteur ayant entre 16 et 30 ans ont un niveau de formation universitaire ; on note aussi, mais dans une moindre mesure, l'apparition de diplômés de la formation professionnelle (niveau secondaire long) à partir de 1987, reflétant le développement récent de la formation professionnelle initiale. Cette augmentation de la proportion de diplômés est plus que proportionnelle à celle que l'on constate dans l'ensemble de la population active occupée, en ce qui concerne les cadres et les administratifs, et équivalente pour les professionnels.

14. Au début des années 1960, 50 % des salariés passaient par l'apprentissage ; depuis les années 1970, cette proportion est stable à 80 %.

L'explosion des recrutements universitaires correspond au développement des formations correspondantes ; ces recrutements sont facilités par l'attrait du secteur pour les jeunes diplômés. Le diplôme est la référence principale lors du recrutement. Si les diplômés universitaires sont jugés adaptés lorsqu'ils s'agit de troisièmes cycles spécialisés (produits financiers, commerce extérieur...), pour l'autre type de besoin actuel, quantitativement plus important (communication, techniques de vente pour le personnel du réseau), il n'existe pas de formation supérieure adaptée ; les connaissances des jeunes embauchés sont considérées comme un substrat pour une formation continue ultérieure.

Sur ces postes intermédiaires qui se développent, on cherche pourtant à remplacer les anciens par de nouveaux salariés plus diplômés, car ils sont considérés comme apprenant plus vite et épargnant à la banque d'investir dans la formation générale. Le résultat est donc le même qu'en Allemagne, malgré des modalités très différentes : grâce à l'élévation du niveau de formation des jeunes, combiné à l'attrait du secteur auprès d'eux, les employeurs investissent moins dans la formation des jeunes qu'ils embauchent. Cependant, le développement tardif du système de formation professionnelle initiale pourrait peut-être infléchir cette tendance au « tout universitaire », les employeurs se rendant compte que des embauches massives d'universitaires risquent de poser à moyen terme des problèmes massifs de gestion des carrières. Notamment, la création d'une filière de formation professionnelle administrative du type secondaire long pousse les employeurs à se demander actuellement s'ils ne devraient pas davantage en tirer profit pour les postes généralistes de niveau intermédiaire.

En Italie, bien que le besoin ait été mis à jour depuis plus longtemps (années 1980), l'embauche de *laureati* (diplômés du supérieur) n'a véritablement démarré que dans les années 1990, en raison de la structuration des relations sociales dans la banque italienne, très centralisée dans un secteur fortement syndiqué, et bien que dans la période récente les restructurations dans le secteur aient été menées de façon concertée et négociée : les syndicats se sont longtemps opposés à l'embauche sur des postes intermédiaires ou élevés, et à l'instauration de parcours de carrière plus rapides pour les plus diplômés, si bien que les jeunes diplômés de l'université se sont dirigés vers d'autres secteurs aux conditions d'emploi plus attractives. Cependant, une élévation du niveau de diplôme à l'embauche a pu être constatée depuis les années 1970 : l'expansion de l'emploi bancaire s'appuie sur l'explosion de l'enseignement secondaire long pour procéder à des embauches sélectives, à l'élévation du niveau de diplôme à l'embauche et à la transformation concomitante de la structure professionnelle de l'emploi pour ménager davantage de possibilités de promotion. Au cours des années 1980, le diplôme du secondaire long devient de plus en plus le titre d'études minimal requis pour entrer au premier niveau professionnel. La prise de conscience collec-

tive d'un coût du travail trop élevé, sous la pression des facteurs de changement décrits plus haut, en raison d'une convention collective très favorable en termes de salaires pour les catégories basses-moyennes, et de l'avancement graduel à l'ancienneté des générations nombreuses embauchées dans les années 1970, a conduit à limiter fortement les embauches et à favoriser les départs en préretraite et les embauches de jeunes sans expérience. Bien que l'embauche de jeunes diplômés de l'université ait été freinée pour les raisons évoquées plus haut, les restructurations récentes et notamment le développement d'activités financières contrôlées par des banques mais non soumises aux conventions collectives bancaires, ont encouragé leur entrée. D'autre part, la négociation collective récente (1999) a remis en cause les mécanismes de promotion trop liés à l'ancienneté. Au total cependant, l'évolution des proportions respectives des différentes catégories de diplômés est restreinte : si, sur 15 ans, la part des diplômés du supérieur augmente légèrement au détriment des faibles niveaux (primaire et secondaire court), la part du secondaire long reste constante.

5. Une remise en cause générale des modalités d'articulation formation initiale/formation continue et de déroulement de carrière, signalant l'affaiblissement des marchés internes

Confrontés à des restructurations massives, au changement des métiers et à la nécessité de gains importants en productivité, les secteurs bancaires nationaux se sont adaptés en effectuant des choix qui leur sont spécifiques.

En point commun, l'ensemble des secteurs s'est mis à embaucher de jeunes diplômés, ce qui est récent. Mais par exemple, en France et en Allemagne, les licenciements massifs de personnel sont évités par la formation interne, associée à des départs en retraite et préretraite ; ces deux pays associent un degré élevé de protection des salariés avec une forte tradition de formation interne, propre au pays (Allemagne) ou au secteur (France) ; les trois autres pays n'utilisent pas cette combinaison de formation interne et de mesures d'âge, même s'ils cherchent, au moins pour deux d'entre eux, l'Espagne et l'Italie, à éviter les licenciements ; ils utilisent davantage la flexibilité « numérique ».

Ainsi, en Italie et en Espagne, la force du marché interne conduit à des ajustements similaires en termes de départ en retraite anticipée et de limitation des embauches, mais avec une grande flexibilisation des embauches ; en Italie, on utilise beaucoup le « contrat de formation emploi » visant à fournir aux jeunes débutants une formation opérationnelle tout en réduisant leur coût pour l'employeur. En Espagne, la relation d'emploi s'individualise de plus en plus (recrutement, promotion, salaire...) et la flexibilisation récente de l'économie en matière d'emploi grâce à l'autorisation du CDD

se retrouve dans le secteur bancaire, ainsi que le recours à la sous-traitance qui paraît supérieur à celui des autres pays. Au Royaume-Uni, où la tradition a toujours été d'embaucher sans qualification, les nombreuses fusions-acquisitions, dans un marché du travail moins réglementé et avec des forces syndicales très affaiblies, ont permis de licencier les salariés les moins compétitifs tout en acquérant les compétences repérées d'autres équipes.

Dans tous les pays, les normes de fonctionnement propres aux marchés internes s'affaiblissent, et les embauches de jeunes diplômés, voire de personnes expérimentées viennent perturber les filières traditionnelles de promotion et remettre en cause les modalités existantes d'intervention de la formation continue.

L'embauche de débutants plus diplômés percute l'organisation traditionnelle : ils brûlent souvent les premières étapes, soit dès l'origine en étant intégrés à des niveaux plus élevés, soit en bénéficiant d'un avancement plus rapide dans les premières années (France, Allemagne, Espagne). Même l'accès à des postes d'encadrement généralistes dans le réseau, traditionnellement réservé à la promotion interne, commence à s'ouvrir à des diplômés du supérieur long en France, par exemple. Dans tous les pays, les cadres « maison » sont concurrencés sur les mêmes postes par de jeunes diplômés.

Alors que l'Italie, par exemple, semble être le pays qui accorde encore aujourd'hui le plus d'importance à l'ancienneté, dans les années 1990, on constate un certain affaiblissement du marché interne : en témoigne en particulier la négociation collective de 1999, sur la base de laquelle un nouveau modèle de relations syndicales se définit, visant à impliquer davantage les syndicats dans les choix de restructuration, ce qui devrait accélérer les restructurations et les changements de la gestion des ressources humaines dans le secteur. L'exemple de la Banque Populaire de Milan, dont le caractère de marché interne est encore renforcé par son statut de coopérative, via l'importance de son actionnariat salarié, est éloquent : les embauches sur des postes moyens et moyens-hauts de candidats ayant déjà de l'expérience s'y font moins rares ; malgré le vieillissement général du personnel dû au faible nombre d'embauches, une bonne partie du *top management* a une ancienneté limitée, et le nombre annuel de promotions internes apparaît aussi en nette diminution ; les embauches de *laureati* s'accroissent, surtout dans la « structure centrale et intermédiaire » (postes de siège ou de coordination régionale, fonctionnels), bien que ces diplômés universitaires restent proportionnellement moins nombreux que dans l'ensemble des banques italiennes.

Par ailleurs, les formations internes restent ponctuelles, non systématiques, liées aux besoins de l'entreprise et non à la promotion, souvent *on the job*. La prise de conscience de la nécessité de mettre en place des forma-

tions professionnelles plus vastes et approfondies, qui constitue une des tendances actuelles d'évolution du secteur bancaire, se heurte à la fois à de très lourdes résistances de l'organisation actuelle, à des difficultés dans l'identification des compétences nécessaires aux réorganisations prévues, et à l'autre tendance récente signalant l'affaiblissement du marché interne, à savoir la flexibilisation des embauches. « [Les facteurs de changement ont provoqué] la poursuite de stratégies de mise à jour (en recourant à des services externes à la banque, en partie fournis par les institutions universitaires) du personnel directif, par exemple dans le secteur du marketing et de l'analyse financière, et de stratégies de formation (essentiellement à l'intérieur de la banque et *on the job*) du personnel de niveau moyen-bas et moyen. On a pris de plus en plus conscience que la formation aurait pu être mieux réalisée à travers la mobilité interne du travail en favorisant la *job rotation* ; cependant, les expériences dans cette direction ont été entravées par les remarquables difficultés provenant des caractéristiques de l'organisation du travail prévalente dans les différentes unités productives de la banque et de la structure rétributive négociée »¹⁵. Par ailleurs, « la tendance actuelle de flexibilisation des embauches pourrait freiner l'actuelle propension à réaliser des stratégies de formation/qualification professionnelle de travailleurs déjà occupés plus vastes et approfondies, surtout dans les premières années d'activité dans la banque »¹⁶. Les salariés changent en effet plus souvent d'entreprise, surtout lorsqu'ils sont embauchés sur contrat à durée déterminée. L'autre façon d'améliorer les compétences, à savoir l'embauche externe, est également recherchée, pour suppléer notamment à cette insuffisance de la formation interne. En particulier, pour gérer les processus de changement, la Banque Populaire de Milan, tirant profit d'un léger assouplissement de son marché interne, voudrait embaucher des *laureati* d'âge intermédiaire ; mais, comme pour les jeunes *laureati*, ils ont des difficultés à les attirer, en raison du caractère peu attractif des perspectives de carrière.

L'Espagne paraît en phase de transition, puisque malgré sa tradition de promotion à l'ancienneté, la formation continue devient de plus en plus importante pour l'avancement, mais de façon individualisée et non formellement liée à des diplômes.

Le secteur bancaire espagnol se caractérise en effet, comme celui de l'Italie, par une faible institutionnalisation de la formation interne. Comme en Italie, il essaie de s'appuyer sur l'université, davantage que dans les pays où existe un appareil de formation continue propre au secteur et/ou un appareil de formation professionnelle initiale assez développé. En revanche,

15. G. Croce et al., *Les comportements observés dans le système productif italien face à l'accroissement d'éducation*, CERES, juillet 2000, p. 40.

16. G. Croce et al., *op. cit.*, p. 93.

la relation d'emploi paraît avoir pu devenir beaucoup plus individualisée et la promotion dépend au moins en partie de l'effort de formation, qui se systématise bien que restant individualisé et partagé entre l'employeur et le salarié (formation hors temps de travail). Si le diplôme est devenu un critère important, sinon primordial, à l'embauche, en revanche, les conventions collectives n'intègrent pas les diplômes pour la suite de la carrière. Des diplômés de l'enseignement supérieur, intégrés sur des postes de base, peuvent ainsi stagner plusieurs années sans qu'il leur soit offert une quelconque évolution. On peut aussi se demander si la flexibilisation des embauches, trait caractéristique de l'Espagne également, ne nuit pas à l'instauration de stratégies de formation professionnelle au cours des premières années de carrière, formations dont le succès pour l'entreprise dépend de la fidélisation du personnel.

Dans les pays où la formation continue est fortement institutionnalisée dans le secteur bancaire, c'est à dire l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni (avec la différence qu'au Royaume-Uni elle est entièrement pilotée par le secteur, alors qu'en Allemagne et en France ses diplômes sont reconnus par l'Etat et intégrés dans la classification nationale des diplômes), les formations diplômantes font l'objet de remises en cause, soit parce qu'elles ne sont plus considérées comme adaptées aux besoins en termes de contenus (Royaume-Uni, France), soit parce qu'elles sont considérées comme trop lourdes par rapport à une gestion du personnel plus tendue, plus économe en temps-salarié (France), soit parce que le marché des jeunes diplômés permet aux banques de former et de promouvoir à moindre coût, grâce à des formations plus légères (Allemagne, France). La préférence semble donc aller à des formations plus courtes, modulaires et ciblées, non obligatoirement diplômantes, tirant en particulier profit d'un niveau de formation initiale plus élevée (Allemagne, France, Espagne ¹⁷).

Au Royaume-Uni, il fallait autrefois réussir les examens de l'Institute of Bankers pour bénéficier d'une promotion. Le contenu du métier changeant et les activités s'élargissant, ces examens sont aujourd'hui partiellement remis en cause et la règle ne s'applique plus. Un travail de recensement et d'actualisation des formations adéquates est en cours à la *Financial Services Authority* (FSA), l'institution de surveillance du secteur, pour des raisons clairement prudentielles – mais les banques elles-mêmes ne paraissent pas complètement outillées pour la formalisation des compétences nécessaires et les moyens d'y arriver, ou en tous cas pas complètement sensibilisées à la néces-

17. Le fait que la formation générale des nouveaux embauchés soit plus élevée semble faciliter la tâche, y compris pour des pays qui n'ont pas une forte tradition de formation continue : les banquiers espagnols interrogés soulignent par exemple que le fait de recruter des diplômés de l'université permet de rendre la formation continue plus efficiente, en raison de meilleures aptitudes cognitives des formés.

sité de la formation continue : la tendance est actuellement en faveur du recours au marché externe, les grandes entreprises bancaires semblant préférer, pour s'alimenter en compétences, identifier au cours de leur processus de planning stratégique des équipes ou des entreprises entières et les acquérir. Inversement, les progrès effectués en matière de mesure de la performance, joints aux restructurations en cours, permettent aux entreprises de se séparer des salariés les moins performants. Un planning stratégique des ressources humaines existe dans les grandes entreprises, mais la connexion entre niveaux stratégique et opérationnel se fait mal. La politique de formation continue la plus complète, au moins au niveau managérial (intégration de *graduates*, repérage et formation des cadres « à potentiel ») semble être le fait d'une entreprise américaine : spécificité nationale ?

La flexibilité numérique (appel au marché externe, licenciements) est donc davantage utilisée, y compris pour la gestion des compétences ; ceci correspond à une caractéristique générale de l'économie britannique. Un indicateur indirect du sentiment d'insécurité des salariés concernant leurs compétences est l'augmentation de leur propension à se former, de façon volontaire, auto-financée, non planifiée dans le cadre de l'entreprise. La remise en cause du dispositif sectoriel de formation continue peut être interprétée, non seulement comme un résultat de son inadaptation aux besoins actuels, comme en Allemagne ou en France, mais sans doute aussi de l'instabilité des entreprises financières elles-mêmes, peu propice à une activité du secteur en tant que tel, ni à la gestion de marchés internes qui par définition ne peuvent fonctionner que dans la durée. La reprise en main du dossier par la *Financial Services Authority* peut aussi être analysée dans ce sens. Les restructurations par fusions-acquisitions semblent avoir pour le moment généré suffisamment de gains de productivité pour satisfaire les actionnaires du secteur ; mais il semble que les capacités de vente n'aient pas encore été optimisées dans les réseaux, ce qui devrait entraîner lorsque ces gains de productivité auront été épuisés des redéfinitions des critères de recrutement et de promotion, donc sans doute aussi du rôle et des contenus de la formation continue, avec l'appui de la rationalisation du paysage de la formation professionnelle sectorielle réalisée par la FSA.

En Allemagne, traditionnellement, il n'existe pas de pré-requis en termes de diplômes pour avoir accès aux postes d'encadrement et d'expertise : on y accède par la promotion interne, *via* la formation continue, et la formation initiale ne joue pas. Or, on observe actuellement une différenciation entre les carrières de *Bank Klerks* titulaires de l'*Abitur*, et celles des personnes de niveau scolaire inférieur, avec un moindre accès des derniers à la formation continue en vue de promotion. Le système dual s'est également adapté à l'embauche des diplômés du supérieur : un an de stage obligatoire avant un poste de *manager* ou d'expert ; mise en place au début des années 1990 d'une nouvelle formation duale pour les diplômés de l'enseignement

supérieur long, permettant de former à des coûts inférieurs et d'avoir des salariés productifs plus rapidement à un niveau supérieur (ce dispositif a connu un succès dépassant largement le secteur bancaire et est porteur à terme d'une perte de marché de l'apprentissage classique) ; plus récemment encore, en 1998, réforme de l'apprentissage traditionnel, rendu plus modulable en fonction des centres d'intérêt des banques, donc moins coûteux, et dans lequel on trouve de plus en plus de diplômés de *Fachhochschule* (enseignement supérieur court).

La formation interne est pourtant devenue de plus en plus indispensable pour la promotion, en raison à la fois de la concurrence des jeunes diplômés et de la complexification des tâches de l'encadrement. Mais elle est remise en cause pour les postes les plus élevés. Ainsi, les organismes de formation bancaires délivrent des titres d'économiste de banque à deux niveaux : la moitié des *Bank Klerks* obtient le premier et un cinquième le second. Jusqu'aux années 1970 ce diplôme n'était pas indispensable à la promotion, en raison du rythme de développement des réseaux : l'expérience suffisait ; avec l'extension du système dual et de la capacité de formation continue, il devient progressivement obligatoire, pour les postes de directeur d'agence en raison de la nécessité de conseiller les PME, et pour tous les postes de conseiller de clientèle fortunée ou d'entreprises plus importantes. Entre 1985 et 1998, le nombre de candidats au diplôme d'économiste de banque de premier niveau a triplé ; en revanche, le nombre d'économistes de banque de niveau supérieur a diminué de moitié depuis le début des années 1990, avec la concurrence des diplômés du supérieur et l'instauration de nouvelles voies menant à des qualifications plus élevées.

Ces constats doivent cependant être modulés suivant le statut des banques : en effet, la partition traditionnelle entre banques commerciales privées, banques publiques et banques mutuelles n'est plus opératoire du point de vue du type d'activité mais signifie encore quelque chose en termes de gestion des ressources humaines, la culture du marché interne ayant été préservée dans les deux dernières par l'absence de chocs organisationnels jusqu'ici. La différence entre les statuts correspond aussi à une différence d'envergure des marchés, les banques mutualistes et publiques desservant essentiellement des marchés locaux, donc n'ayant pas le même type de clientèle, ce qui ne donne pas les mêmes résultats en termes d'importance accordée au diplôme dans les embauches.

En France, on observe également des évolutions différenciées des diplômes bancaires spécifiques, suivant la catégorie professionnelle : le nombre d'employés ne possédant aucun diplôme bancaire est en hausse, du fait de l'augmentation du niveau de recrutement (bac+2) qui justifie moins de passer un diplôme bancaire ; en revanche, le nombre de gradés et de cadres titulaires d'un diplôme bancaire a fortement augmenté, sans doute en raison des mécanismes de promotion interne – les salariés en place s'étant

globalement adaptés aux nouvelles conditions d'exercice de leur métier. Il existe cependant d'autres mécanismes d'accès à ces catégories, puisque cela ne concerne actuellement que 26 % des gradés et 16 % des cadres.

Les diplômes bancaires français font actuellement l'objet d'une remise en cause quant à leur utilité et à leur contenu. Ils sont délivrés par le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire), organisme de branche qui subit les évolutions vécues par les banques. Le CAP (diplôme de premier niveau) n'a pratiquement plus de candidats, même les embauches au niveau le plus bas des 20 dernières années exigeant un niveau d'études plus important, le baccalauréat. Le BP (Brevet Professionnel de la Banque) et l'ITB (Institut des Techniques Bancaires) voient leurs effectifs décroître régulièrement et le CESB (Centre d'Etudes Supérieures de la Banque) n'attire qu'un nombre restreint de participants. L'importance accordée à la formation diplômante est moindre qu'il y a 10 ans : à l'époque, l'ITB permettait aux commerciaux d'avoir l'étiquette bac+3 qu'ils n'avaient pas au démarrage et dont ils avaient besoin pour progresser. Les diplômes bancaires étaient adaptés au recrutement des années 70 ; ils donnaient par ailleurs des points pour le calcul des rémunérations dans l'ancienne convention collective.

Actuellement, non seulement les diplômes bancaires ne sont pas jugés incontournables par les acteurs, mais leur rôle est analysé au cas par cas, en fonction du niveau de formation initiale du salarié et du degré de spécialisation de cette formation. Les établissements de crédit perçoivent la formation diplômante de façon assez négative, la jugeant coûteuse, peu adaptée à leurs besoins précis ni au niveau de qualification de leurs salariés ; ils lui préfèrent des formations qu'ils maîtrisent, moins coûteuses, plus opérationnelles et directement imprégnées de la culture de l'entreprise. Les établissements de crédit ont lancé une réflexion visant à faire évoluer les dispositifs institutionnels du BP banque, de l'ITB et du CESB pour les adapter, en les tournant davantage vers des métiers – les métiers du marché des particuliers notamment –, en rapprochant l'enseignement du profil des nouveaux embauchés et de l'élévation continue des exigences affichées en termes de compétences, tout cela sans pour autant pénaliser les collaborateurs les plus anciens.

6. En guise de conclusion : tensions et questions pour l'avenir

De nombreuses tensions apparaissent, à la fois en raison des facteurs économiques de changement et de l'accroissement de l'offre de diplômés sur le marché du travail. Ces tensions concernent le marché externe et se répercutent sur les embauches, mais aussi sur l'ensemble de la gestion de l'emploi dans les entreprises. Elles ont pu être citées ici ou là précédemment ; on reprendra les principales, les plus générales, ici.

6.1. La formation continue, de plus en plus nécessaire aux individus mais de moins en moins suffisante

Au terme de ce tour d'horizon, il faut noter qu'une question traverse l'ensemble des rapports nationaux : actuellement, les salariés du secteur bancaire se forment-ils pour préserver leur employabilité ou pour avoir accès à une promotion ?

L'ensemble des réponses semble tendre vers la première solution, au moins pour les catégories les plus basses et les salariés les plus anciens, et même dans les pays où la formation continue est la plus institutionnalisée ; simplement, dans ces derniers, elle est davantage organisée systématiquement et prise en charge par les employeurs, en particulier pour éviter les licenciements dans le cadre des restructurations ; elle a en effet, pour partie au moins, obéi à des raisons défensives, dans les pays où la « flexibilité fonctionnelle » prédomine dans le secteur (Allemagne, France) et où la formation continue est majoritairement prise en charge par les employeurs ; mais c'est également le cas dans les autres pays ; au Royaume-Uni par exemple, on constate que les salariés se forment de plus en plus, à leurs frais la plupart du temps ; en Espagne, la formation, hors temps de travail en général, se développe et semble nécessaire au maintien de l'employabilité, sinon à la promotion.

Tout se passe comme si la nécessité de restructurations, jointe à l'explosion de l'offre de diplômés, avait rendu la formation continue de plus en plus nécessaire (pour garder son emploi et/ou pour bénéficier d'une promotion) mais de moins en moins suffisante, en raison de l'affaiblissement des marchés internes ouvrant la voie à l'embauche de jeunes débutants plus diplômés et à la recherche de personnel expérimenté sur le marché externe.

Cette formation continue cherche elle-même sa voie, pour réajuster ses contenus en fonction de l'évolution des compétences demandées et du degré de formation générale plus élevée des nouveaux embauchés (Espagne, France, Allemagne, Royaume-Uni). En même temps, en France et Allemagne, pays où à la fois les marchés internes sont les plus structurés et où la formation continue est la plus institutionnalisée, les formations diplômantes traditionnelles ont été le moyen d'adapter le personnel ancien aux mutations de l'activité pour éviter les licenciements, même si cela pose des problèmes de cohabitation au sein d'une même catégorie professionnelle, entre anciens bénéficiaires de la formation continue et jeunes frais émoulus du système de formation initiale ¹⁸.

18. Cette importante proportion du personnel qui acquiert des diplômes au cours de sa vie active, liée au fait que ces diplômes sont reconnus et rattachés aux nomenclatures nationales, pourrait d'ailleurs expliquer, pour le secteur bancaire en Allemagne et en France, une partie de l'élévation du niveau de diplôme au sein des catégories professionnelles bancaires. Cette propension du personnel à acquérir des diplômes au cours de sa vie active de façon autre que marginale est peu courante, des recherches précédentes ayant montré que la structure de diplôme d'une génération est quasi-stabilisée à l'âge de 30 ans (cf. rapport de synthèse EDEX-WP1).

6.2. L'émergence de nouvelles catégories non qualifiées ?

En dépit de l'élévation générale du niveau de qualification du personnel bancaire, et de la résistance des marchés internes, excepté sur le marché des « experts », il semble qu'on assiste au développement de nouvelles catégories non qualifiées, gérées en dehors du marché interne, avec un fort turn-over : il s'agit de nouvelles activités, comme les services à distance par téléphone pour des opérations simples et standardisées, fortement développées au Royaume Uni et en cours d'expansion en Allemagne, ou le marketing direct en France. En règle générale, l'externalisation apparaît comme la tendance principale en ce qui concerne la gestion des emplois non qualifiés, et ces nouveaux emplois ne font pas exception.

6.3. La montée des emplois commerciaux entraîne-t-elle une déqualification des employés de banque ?

D'autre part, il existe des tensions concernant la qualification des employés de banque, le virage vers le « tout commercial » faisant perdre au niveau de base une partie de sa qualification spécifiquement bancaire, et ce d'autant plus que les diplômes bancaires sont au moins partiellement remis en cause. Ces tendances de fond peuvent donner lieu à des réorganisations, comme en Allemagne où la stratégie du *focused banking* donne lieu à une nouvelle répartition des tâches : le traitement des « petits » clients est standardisé grâce à des systèmes experts informatiques et le conseil « qualifié » concentré dans des centres spécialisés, ce qui permet de recruter des commerciaux non spécialisés venant d'autres secteurs, mais aussi de priver de cette responsabilité les directeurs de petites agences ; la réforme de l'apprentissage permet également de donner des formations plus ciblées mais moins propices à l'évolution professionnelle.

Le même type de question semble se poser pour les banques françaises, avec le recrutement massif de diplômés bac+2 purement commerciaux, dont le problème est de savoir s'ils auront les compétences pour remplacer, suivant le calendrier affiché à l'embauche, les directeurs d'agence qui partiront massivement en retraite dans quelques années : la réponse paraît tellement incertaine que, dans les banques visitées, on parle de faire évoluer l'organisation du réseau pour ne leur laisser que de petites entités commerciales, l'administratif et le *back office* étant regroupés dans des centres de gestion. Pourtant, dans les banques visitées, les commerciaux bénéficient de 80 % de la formation interne – il est vrai que cela englobe les reconversions d'équipes administratives vers la fonction commerciale (*front office*) ou vers l'appui technico-commercial (*middle office*) au même titre que la formation visant à faire évoluer les commerciaux eux-mêmes.

De fait, la réorientation commerciale de ces emplois a des conséquences différentes suivant les pays, en fonction du degré de développement du sys-

tème de formation et des spécialités enseignées. On a vu dans l'exemple français que l'abondance de l'offre de commerciaux diplômés à bac+2 risque de provoquer des réorganisations liées à une « perte de métier » technique des emplois bancaires de base. L'exemple allemand est un peu similaire, avec des interrogations sur la « déqualification » de l'emploi de *Bank Klerk* (cf. *supra*), la tentation de recruter des vendeurs non spécialisés venant d'autres secteurs, l'allègement des formations d'apprentis classiques. A l'opposé, on trouve les banques britanniques, qui, conscientes de la nécessité d'améliorer leurs forces de vente, se plaignent du manque de disponibilité de qualifications adéquates. Ici, le problème ne se pose pas en termes de « déqualification » mais bien plutôt en termes d'inadaptation des qualifications disponibles, les formations professionnelles de type commercial étant rares et peu valorisées par l'ensemble des acteurs. En Espagne, il semble que l'on résolve la question par l'embauche de diplômés de l'université, avec les aptitudes cognitives et sociales dont leur diplôme peut être un signe, mais avec des effets négatifs de démotivation des candidats, faute de carrières adaptées ; l'émergence d'une filière administrative de formation professionnelle pourrait représenter une voie prometteuse pour les emplois de base – mais elle ne résout pas le problème des compétences commerciales. En Italie, l'embauche de diplômés de l'université représente la solution recherchée, avec la difficulté du secteur à recruter ce type de public, mais l'assouplissement récent de la négociation collective pourrait être un début de solution, en admettant que les compétences commerciales « suivent ».

6.4. Des risques de « choc des générations » ?

Dans tous les pays étudiés, on observe des tensions au sein du personnel en place, à tous les niveaux de responsabilité excepté peut-être les postes d'experts, entre des générations de personnel embauchées à des époques différentes, les plus jeunes étant sorties plus diplômées du système éducatif. Ces tensions portent à la fois sur les façons de travailler au quotidien et les perspectives de carrière. Ce « choc des générations » est plus fort en France et en Espagne, en raison des embauches plus nombreuses liées au fort vieillissement du personnel en place. L'Italie embauche peu, le Royaume-Uni peut utiliser le licenciement pour évincer les salariés les moins performants, et n'a pas encore optimisé ses capacités de vente, donc la pression en interne est moindre. En Allemagne¹⁹, on peut supposer que l'apprentissage,

19. En Allemagne, le taux de départ après formation des *Bank Klerks* titulaires de l'*Abitur* vers l'université atteignait à la fin des années 1980 des proportions si inquiétantes que malgré la tradition de promotion sur expérience et performance sans tenir compte du diplôme initial, un traitement plus favorable a été instauré pour ces derniers : ils bénéficient aujourd'hui de plans de développement personnels et de la possibilité de suivre des études supérieures en parallèle à l'apprentissage, leur permettant d'avoir plus facilement accès, plus tard, aux postes les plus élevés.

même à plusieurs vitesses, homogénéise quelque peu les pratiques ; en revanche, les perspectives de carrière ont été améliorées pour les apprentis les plus diplômés, pour remédier à un taux de séparation très élevé des plus diplômés ; cette différenciation des carrières provoque actuellement des tensions au sein d'une même génération (« érosion de l'équité »), (S. Boettcher, J. Haas ; 2000).

L'exemple français est significatif. D'une part, la nouvelle convention collective du secteur bancaire français supprime totalement, au printemps 2000, le critère d'ancienneté pour régler les progressions de carrière. D'autre part, pour remédier au vieillissement des salariés, le secteur n'a embauché quasiment que des jeunes. On a actuellement, sur les postes de base, trois catégories de salariés : les anciens, qui se sont bien adaptés, grâce à la formation continue en particulier, mais qui ressentent une forte lassitude par rapport à la pression commerciale, à laquelle ils ne s'habituent pas ; les « technico-commerciaux », fortement diplômés, recrutés dans la période de fort chômage des jeunes de 1993-1997, qui perçoivent mal l'embauche récente massive de BTS force de vente, se sentent surqualifiés pour un métier « de vente pure » et n'ont même pas la sensation d'être plus évolutifs car ils se sentent jugés sur la réalisation d'objectifs commerciaux : ceux-là sont nombreux à démissionner ; les commerciaux de formation bac+2 commerciale, qui sont sans doute le mieux adaptés aux objectifs immédiats ; le problème est de savoir s'ils auront les compétences pour remplacer, suivant le calendrier affiché à l'embauche, les directeurs d'agences qui partiront massivement après 2005.

Au sein d'une même génération, on peut avoir des tensions entre titulaires de diplômes différents. On a cité l'exemple de l'Allemagne, qui a tenté de résoudre le problème en instituant un traitement à deux vitesses pour les titulaires de l'apprentissage. Mais ces apprentis somme toute « classiques » risquent d'être concurrencés à leur tour par les titulaires de l'enseignement supérieur ayant bénéficié de la nouvelle formation duale mise en place à leur intention, qui viendra peut-être à terme concurrencer la formation traditionnelle des économistes de banque, pour les postes d'encadrement intermédiaire.

Ce type de difficulté de cohabitation, sur les mêmes types d'emplois, de titulaires de diplômes différents y compris au sein de la même génération, s'observe avec des modalités différentes, en Espagne, voire au Royaume-Uni, à propos des diplômés de l'enseignement supérieur général, qui fournit la majorité des nouveaux diplômés sur le marché du travail : en Espagne en particulier, nombre d'entre eux se retrouvent affectés à des emplois de base, sans perspectives de carrière véritablement intéressante, car le diplôme ne compte pas (encore ?) pour la suite de l'évolution professionnelle ; ce sont généralement des titulaires de diplômes généraux avec de faibles débouchés directs, comme les lettres ou les sciences humaines, et leurs

débuts d'employés de banque peuvent s'analyser comme la conséquence d'un *mismatch*, à niveau de diplôme donné, entre les spécialités professionnelles demandées par les entreprises et les spécialités produites par le système éducatif. Il arrive donc que des responsables hiérarchiques soient moins diplômés que leurs subordonnés. De tels phénomènes de *mismatch* ont été également analysés au Royaume-Uni, dans l'ensemble de l'économie, mais cela semble provoquer moins de tensions dans la banque, sans doute en raison de la plus grande souplesse des marchés internes, mais aussi parce que le secteur est relativement rentable et a géré jusqu'ici la pression à la hausse de la rémunération des actionnaires par les gains de productivité générés par les fusions-acquisitions-restructurations ; il est possible que les conflits éventuels liés à des hausses de qualifications de nouveaux entrants soient encore à venir, une partie au moins du secteur n'ayant pas encore changé sa culture et en particulier optimisé ses conditions de vente, condition *sine qua non* de réalisation de profit une fois les restructurations terminées.

Les problèmes de cohabitation de diplômés de divers niveaux sur des emplois de base ne sont donc pas tous derrière nous. Dans la mesure où l'offre de diplômés du supérieur est abondante dans tous les pays étudiés, et que tous ne parviennent pas à trouver directement un emploi d'expert ou de cadre, des difficultés risquent encore de se manifester, même là où la réflexion sur les recrutements et les parcours de carrière est la plus sophistiquée.

6.5. Quels ajustements dans l'avenir ?

En France et Allemagne, les modalités de formation continue et de gestion des carrières sont encore à améliorer, avec la définition de nouvelles mobilités horizontales, l'évolution des classifications bancaires, la possibilité de déconnecter au moins partiellement salaire et niveau d'emploi, etc... pour fidéliser en particulier les candidats « à potentiel ». En France, ceci est d'autant plus nécessaire que malgré la transition en douceur réalisée par l'adaptation du personnel en place, on peut penser que les adaptations ultérieures aux évolutions se feront de plus en plus par le recrutement de jeunes diplômés : de nombreux directeurs de ressources humaines soulignent qu'il existe encore dans un certain nombre d'activités-clés, malgré de nombreux programmes de formation, des écarts non négligeables entre les ressources humaines disponibles, leur potentiel de transformation, et les ressources humaines nécessaires, ayant à la fois les compétences techniques requises, un bon niveau de culture générale, et surtout des compétences comportementales telles que : toujours penser client, vivre dans l'incertitude, une forte autonomie, savoir travailler « en transversalité », savoir évoluer en permanence, assurer de plus en plus sa capacité à être employé. De plus, les nombreux départs en retraite prévus après 2005 nécessitent d'utiliser la pé-

riode en cours pour réussir les recrutements nécessaires au rééquilibrage de la pyramide des âges et au remplacement des partants. En Allemagne, la tendance à l'élévation du niveau des jeunes embauchés devrait encore être accentuée par la récente tendance générale à réserver les emplois nouveaux du type *professional*, qui se multiplient, à des diplômés du supérieur.

En Espagne comme en France, ce ne sont pas que les postes d'experts, en expansion, qui sont confiés à des diplômés du supérieur long. Les postes d'encadrement dans des métiers généralistes au sein du réseau commercial, voire les futurs *managers* de haut niveau, sont pourvus sur la base de diplômes du même type, ce qui rompt complètement avec la tradition du marché interne.

Enfin, dans les pays où coexistent des marchés internes très rigides et un caractère très informel, voire une faiblesse, de la formation interne au secteur, la question est de savoir si les modalités d'adaptation aux restructurations adoptées jusqu'ici suffiront, dans un contexte où la concurrence internationale se fait de plus en plus pressante, du moins sur certains segments de l'activité. Face au coût élevé du travail généré par le vieillissement des salariés, et les marchés internes s'affaiblissant quelque peu, ne risque-t-on pas d'assister à des licenciements ? D'autant que la flexibilisation des embauches adoptée jusqu'ici en Italie et Espagne est peu propice à la mise en place d'une politique de formation continue, dont le succès dépend de la fidélisation des salariés qui en bénéficient. On pourra rétorquer que les salariés qui en ont besoin sont justement ceux qui sont dans l'entreprise depuis longtemps, sans avoir pu élever leur niveau de compétences. Mais ce ne sont pas en général les plus réceptifs à la possibilité de se former. De plus, ces pays où l'appareil de formation continue est peu développé sont, avec le Royaume-Uni, ceux où la réflexion des responsables opérationnels sur les compétences nécessaires dans l'avenir et les moyens à mettre en place pour en disposer paraît moins riche. On peut supposer que le caractère plus ou moins violent des ajustements encore nécessaires dépendra en particulier de la force de la pression concurrentielle et de l'efficacité de la négociation collective.

Or, la force de cette pression dépend non seulement du contexte national, mais aussi des objectifs des banques, souvent liés à leur statut, et cela même si leurs activités tendent à s'homogénéiser. L'exemple allemand est éclairant, avec le partage du marché entre banques privées, mutuelles et publiques : la part des diplômés du supérieur, par exemple, est très différente selon le degré d'internationalisation des activités, lui-même lié au statut des établissements. Dans les banques privées, l'entrée des diplômés du supérieur paraît irrésistible, accentuée par les effets cumulatifs liés à l'élévation du niveau d'éducation du public et des dirigeants des banques. En revanche, les banques mutualistes et publiques, qui desservent des marchés plus locaux, n'en ressentent pas la nécessité, et ont même une approche vo-

lontainement plus équilibrée : elles reconnaissent l'utilité de l'expérience pour conseiller les PME, forte part de leur marché, et obéissent aussi à des contraintes sociales : les marchés locaux offrent moins de perspectives de carrière, la culture du marché interne a jusqu'ici été préservée par l'absence de chocs organisationnels, et leurs liens avec les autorités locales renforcent leur sentiment de responsabilité vis à vis des marchés du travail locaux. La question suivante devient alors : le partage du marché entre ces trois types de banques va-t-il rester stable, ou va-t-il évoluer ?

On sait par ailleurs que dans tous les autres pays étudiés, ce type de différence de statut existe, et on peut se demander si le raisonnement allemand ne pourrait pas être généralisé. On a vu par exemple qu'en Italie, le statut de banque mutualiste de la Banque Populaire de Milan semble gêner ses efforts pour embaucher des diplômés du supérieur, en raison de la résistance de son actionnariat salarié à élaborer des parcours de carrière motivants pour ce type de recrue. Mais les raisons de la moindre embauche de diplômés sont tout à fait différentes, même si les résultats sont similaires : en Allemagne, ce sont les objectifs des banques en termes de marché, liés aux missions attachées à leur statut, qui déterminent les stratégies des banques en matière d'embauche de diplômés, dans un contexte de marché interne beaucoup moins lié à la force des syndicats qu'à un intérêt bien compris des employeurs ; en Italie, les objectifs en termes de marché ne paraissent pas liés au statut des banques, en tous cas la stratégie de la BPM ne semble guère se différencier de celle d'une banque privée, et sa réflexion sur l'embauche des diplômés semble se limiter à déplorer son désavantage comparatif vis à vis d'autres banques, lié à un marché interne dominé par des salariés défendant leurs positions. On en déduira donc que le degré de perméabilité des banques aux diplômés du supérieur est moins lié à leur statut qu'il n'y paraît à première vue, les variables discriminantes étant plutôt : d'une part, les objectifs en termes de marché, en fonction des différences entre banques ou domaines d'activité ²⁰, avec différents degrés de pression concurrentielle ²¹, d'autre part, le degré de domination du marché interne par les salariés.

Au terme de ce tour d'horizon, quelques conclusions semblent se dégager : les employeurs sont d'un côté soumis à des pressions concurrentielles qui leur imposent d'adapter les compétences de leurs salariés aux nouvelles exigences des marchés ; de l'autre, ils ont une opportunité : l'augmentation de l'offre d'éducation, et ils en tirent profit dans leurs réponses à ces pressions ; cette élévation de l'offre d'éducation paraît largement exogène pour

20. Cette différenciation existe au Royaume-Uni par exemple, entre banques d'affaires internationales et banques « de détail » au marché national ou local.

21. Sur le marché des particuliers et des PME, c'est encore la fidélité qui constitue le comportement dominant, malgré une remise en cause progressive.

eux, excepté en Allemagne où grâce au système dual, une partie importante des étudiants choisit de quitter le système de formation initiale plus tôt, et en tous cas avant d'entrer dans l'enseignement supérieur, pour bénéficier d'une formation propre au secteur. Mais même en Allemagne, le niveau de recrutement s'est élevé, et les secteurs nationaux qui investissent fortement dans la formation continue (Allemagne, France) ont été conduits à réviser leurs stratégies de formation interne dans le sens d'une part d'une adaptation des salariés en place aux nouveaux besoins en compétences générés par l'évolution des marchés et les progrès technologiques, et d'autre part d'un allègement et d'une adaptation à des besoins techniques de plus court terme pour les nouveaux salariés, puisqu'ils ont un niveau de formation initiale plus élevée. C'est également le cas au Royaume-Uni en ce qui concerne la révision de l'appareil de formation continue, mais l'adaptation du secteur bancaire est tout de même surtout caractérisée par une phase de fusions-acquisitions intense, permettant un recours accru au marché externe. Les pays qui n'ont pas de tradition de formation continue propre au secteur (Italie, Espagne) sont aussi ceux où la nécessaire adaptation des compétences paraît la moins avancée : les besoins en compétences générés par les pressions concurrentielles et l'innovation technologique ne peuvent être pourvus que par le système de formation initiale, ou en tous cas par le marché externe, et l'obsolescence des compétences des salariés en place ne peut être résolue que par des départs en retraite, dans le cadre d'une tradition de marché interne garantissant la sécurité de l'emploi à ses salariés. Sur des marchés plus protégés que d'autres, cela semble fonctionner ; mais si la pression concurrentielle s'accroît et que les modalités de régulation des marchés internes ne s'aménagent pas (reconnaissance des compétences et des efforts de formation, progression des carrières), ces caractéristiques risquent de générer de fortes tensions.

Références bibliographiques

Rapports nationaux élaborés dans le cadre d'EDEX-WP3 :

- Aubry C., Dauty F. (2000), *Evolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur bancaire en France*, LIHRE, Université de sciences sociales de Toulouse.
- Boettcher S., Haas J. (2000), *Changes In Employer's Recruitment Practices in West Germany Since the Seventies*, Zentrum für Sozialforschung Halle.
- Bosch F., Bergeron E., Lopez J. (2000), *Employment, Skills and Education in U.S. Banking*, rapport pour EDEX, Work Package 3, Guadanalitica S.A.
- Bruniaux C. (2000), *Les effets de la hausse d'éducation sur la relation d'emploi au Royaume-Uni*, rapport pour EDEX, Work Package 3, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Croce J., Frey L., Livraghi R., Cavicchia L., De Caterina A., Sbaraglia F. (2000), *Les comportements observés dans le système productif italien face à l'accroissement d'éducation*, CERES, Roma.
- Masjuan J.M., Vivas J., Sala G. (2000), *Les réponses des employeurs espagnols face à l'accroissement d'éducation*, GRET-ICE, Barcelona.