# La banque et ses emplois : un service en transition*

*par Pascal Petit ** et Michel Vernières ****

**Les activités bancaires ont subi de profondes mutations depuis le milieu des années soixante-dix. A un marché caractérisé par une forte segmentation, un nombre de produits limité et des prix tarifés correspondait un mode administré de gestion de l'activité bancaire. Un dispositif de formation interne et spécifique au secteur, des recrutements à un niveau de formation générale faible, un système de promotion à l'ancienneté, des classifications anciennes, caractérisent la gestion du personnel. La diversification des produits, l'internationalisation des marchés et l'informatisation des procédures conduisent notamment à une progressive décentralisation de l'organisation interne du secteur. Le besoin se fait sentir d'un personnel dont la formation serait plus élevée et moins spécifique à la banque. Les établissements tentent d'y répondre par un important effort de formation du personnel en place, mais malgré un saut qualitatif non négligeable, cela ne permet pas de couvrir tous les besoins. On recourt par conséquent simultanément à des recrutements de niveau élevé et le risque est alors de voir se constituer une structure dualiste de l'emploi à l'intérieur même des établissements. Eu égard à cette évolution, les classifications traditionnelles sont de moins en moins opératoires pour rendre compte de la réalité des qualifications et de leur évolution. L'analyse fonctionnelle qui est présentée ici permet de réduire les incertitudes et livre quelques axes pour repenser les politiques de formation et de rémunération du secteur bancaire.**

La banque est en pleine mutation. Elle doit faire face à un bouleversement technique sans précédent et à une profonde révision de son cadre réglementaire tout en s'adaptant aux conditions de concurrence nouvelles que créent l'internationalisation des marchés ou l'arrivée de nouveaux acteurs financiers.

En Europe la mise en place du marché unique des capitaux ne peut que renforcer ces phénomènes qui remettent en cause l'organisation passée du travail et la structure des emplois. Le devenir de la banque sera fonction de sa capacité

* Une première version de ce texte a été présentée lors de la conférence inaugurale de l'Association Européenne des Économistes du Travail, 8-10/9/1989 à Turin.

** Directeur de Recherche - CNRS-CEPREMAP.

*** Professeur à l'Université de Paris I - LES (Laboratoire d'Économie Sociale).

Tableau I

**ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES PRINCIPAUX RÉSEAUX BANCAIRES**

La nomenclature des établissements de crédit commune aux statistisques monétaires et au tableau d'opérations financières de la Comptabilité nationale utilisée dans cette étude est la suivante :

BANQUE DE FRANCE

BANQUES

— Banques AFB (BFCE non comprise).
— Banque française du commerce extérieur (BFCE).
— Banques mutualistes ou coopératives : Banques populaires, Crédit agricole, Crédit mutuel, Crédit mutuel agricole et rural, Crédit maritime et banques du crédit coopératif.
— Crédits municipaux.

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS ET CAISSES D'ÉPARGNE (Caisse nationale d'épargne (PTT) et Caisses d'épargne et de prévoyance y compris SOREFI).

SOCIÉTÉS FINANCIÈRES ET MAISONS DE TITRES

Ces établissements qui ne peuvent gérer, sauf autorisation et à titre accessoire, des dépôts du public d'une durée inférieure à deux ans, sont spécialisés dans certains types de financement :
— Sociétés immobilières pour le commerce et l'industrie (SICOMI) (financement en crédit-bail d'immeubles à usage professionnel).
— Sociétés pour le financement des économies d'énergie (SOFERGIE).
— Sociétés de financement des télécommunications (crédit-bail).
— Sociétés de crédit différé (financement de l'accession à la propriété).
— Sociétés financières habilitées à titre individuel (ne sont autorisée à effectuer des opérations de banque qu'en fonction de la décision d'agrément, par le Comité des établissements de crédit, qui les concerne).
— Caisse de refinancement hypothécaire.
— Maisons de titres (article 99) (gestion pour le compte de la clientèle de portefeuilles de valeurs mobilières).

INSTITUTIONS FINANCIÈRES SPÉCIALISÉES (et assimilées)

Les IFS sont des établissements auxquels l'État a confié une mission permanente d'intérêt public. Elles peuvent effectuer d'autres opérations de banque que celles afférentes à cette mission et ne peuvent recevoir des dépôts du public à moins de deux ans.
— Comptoir des entrepreneurs.
— Crédit foncier de France.
— Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises (CEPME).
— Crédit national.
— Sociétés de développement régional.
— Crédit local de France (ex. CAECL).
— Caisse nationale de l'énergie.
— Caisse nationale des télécommunications.
— Caisse nationale des autoroutes.
— Caisse centrale de coopération économique (CCCE).
— Chambre de compensation des instruments financiers de Paris (CCIFP).

| | 1975 | 1980 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Banques AFB | 236 700 | 243 220 | 251 735 | 253 877<br>– 0,85 | 251 634<br>– 0,88 | 249 118<br>– 1 |
| Crédit agricole | 52 600 | 62 303 | 69 206 | 68 679<br>– 0,76 | 68 988<br>+ 0,45 | 68 980<br>— |
| Banques populaires | 23 900 | 26 700 | 28 748 | 28 575<br>– 0,60 | 28 445<br>– 0,45 | 27 953<br>– 1,73 |
| Caisses d'épargne | 13 400 | 20 034 | 26 500 | 27 162<br>+ 2,5 | 27 705<br>+ 2 | 27 844<br>– 0,5 |
| Crédit mutuel et CMAR | 9 600 | 14 687 | 19 787 | 20 191<br>+ 2,04 | 21 043<br>– 4,22 | 21 549<br>– 2,40 |
| Sociétés financières | | 13 410 | 16 000 | 19 500<br>+ 21,88 | 20 200<br>– 3,59 | 21 200<br>– 4,95 |
| Institutions financières spécialisées | | | 11 411 | 11 422<br>+ 0,10 | 11 321<br>– 1,67 | 11 002<br>– 2,04 |
| Crédit coopératif (y compris Crédit maritime mutuel) | | 1 421 | 1 760 | 1 889<br>+ 7,33 | 1 953<br>+ 3,39 | 1 924<br>– 1,48 |
| Sociétés de bourse | | | 3 700 | | | 6 400 |

*Source* : Conseil National du Crédit (1988).

à adapter rapidement sa structure d'emploi et les qualifications de son personnel.

Cette adaptation, dans le cas français, est rendue plus difficile par le fait qu'après une forte croissance des effectifs globaux (274 000 en 1970, 375 000 en 1975, 423 000 en 1981, selon les Comptes de la Nation), ceux-ci sont désormais stables (448 000 en 1988). Ces évolutions sont nettement différenciées selon les types d'institutions : depuis le début des années quatre-vingt, dans les trois plus grandes banques, l'emploi a même sensiblement régressé (cf. tableau n° 1).

Cette stagnation de l'emploi tend à réduire le flux des recrutements externes. Dès lors la capacité du personnel en place à acquérir de nouvelles compétences devient un facteur stratégique essentiel. Si cette adaptation est insuffisante, d'autres branches peuvent accaparer les activités nouvelles qui émergent. Ainsi, la définition du champ des activités futures de la banque est en jeu.

Réciproquement, les perspectives ouvertes aux activités bancaires conditionnent la mobilisation des énergies en faveur du changement. On ne doit pas en inférer que tout est possible. Le nouveau système d'organisation de la branche reste marqué par les exigences de la technique et de la concurrence. Aussi de nombreuses questions se posent sur les conditions du passage d'un système à l'autre. Dans quelle mesure le secteur a-t-il la capacité de maîtriser le rythme de ces changements ? Quelles en sont les conséquences en matière d'organisation du travail et d'emploi ? Quels sont les points clefs des capacités d'adaptation du secteur ?

Pour appréhender la dynamique de l'emploi dans le secteur bancaire, on procédera à une analyse fonctionnelle à trois niveaux, celui du marché, celui de l'organisation interne et celui des qualifications. Ces trois niveaux sont interdépendants, forment système et constituent un mode de gestion. C'est le passage d'un mode de gestion administré du secteur bancaire à celui d'un mode de gestion plus concurrentiel qui est analysé ici.

## La fin d'un mode de gestion administrée des activités bancaires

Pour l'essentiel les prestations bancaires répondent souvent simultanément à trois besoins :

— la gestion du système de paiements ;
— l'intermédiation entre prêteurs et emprunteurs ;
— le conseil en placement financier.

La clientèle tend à s'adresser à une même institution pour un ensemble divers de prestations et l'établissement d'une relation de confiance, la présence de garanties et de recours sont des conditions nécessaires au bon déroulement de ces services où les risques encourus doivent être clairement connus des banquiers et de leurs clients.

De plus les comportements spéculatifs et les interdépendances financières entre institutions induisent un risque global de faillite du système propre au secteur bancaire.

Aussi, la réglementation des activités bancaires et leur mise sous surveillance (ou tutelle) publique ont-elles pour objectif de contenir ces risques et partant de permettre l'existence même des marchés ! Selon les périodes ce contexte institutionnel a encadré de façon plus ou moins étroite l'organisation des marchés, ce qui en retour a joué sur l'organisation interne des entreprises du secteur.

### Marché réglementé et activité extensive

Jusqu'au milieu des années 70, les systèmes bancaires issus des réglementations prises dans les années 30 ou dans l'après-guerre ont été caractérisés par une définition limitative des produits et une segmentation des marchés. Les activités d'intermédiation s'effectuaient ainsi dans des cadres assez strictement définis : soit par le biais d'un nombre limité de complémentarités entre prestations fournies par un même établissement bancaire (selon l'exemple classique de la gestion gratuite des services de paiements pour attirer la clientèle des prêteurs, emprunteurs et opérateurs financiers), soit par le biais de complémentarités entre institutions elles-mêmes, banques commerciales de dépôts, banques d'affaires et d'investissements, caisses de crédit mutuel, caisses d'épargne répartissant les tâches et les clientèles entre plusieurs établissements (cf. Pastre (1985), pp. 135-136 [13]).

Cette définition des produits et la segmentation des marchés allait de pair avec une fixation des tarifs soit absolue (interdiction de rémunérer les dépôts à vue), soit relative (fixation des taux de crédits et d'emprunts sur la base de taux directeurs du marché monétaire, établissements de plafonds ou de plages de variations). Les marchés sont ainsi codifiés en terme de produits disponibles, de prix des prestations et de structure (cf. tableau II).

La stabilité d'un tel système requiert une succession d'ajustements externes des tarifs et de la segmentation des marchés. Cette organisation fait coexister des institutions de rentabilité très diverse. Les risques marchands encourus par ces institutions ne sont pas de même nature. Certaines institutions vont bénéficier de rentes de situation. L'équilibre de ces systèmes réglementés s'est en particulier appuyé sur une croissance extensive de leurs activités à travers la bancarisation progressive des ménages, le développement des recours au crédit au logement ou à la consommation.

Tableau II

**MODE DE FONCTIONNEMENT : GESTION ADMINISTRÉE**

| | CARACTÉRISTIQUES DU MODE DE FONCTIONNEMENT | FACTEURS DE MUTATION |
|---|---|---|
| **PRODUITS** | • Nombre limité et stable<br>• Produits liés | • Amélioration et augmentation des produits<br>• Extension des prestations |
| **FORMATION DES PRIX** | • Prix fixes/tarifs imposés<br>• Influence des taux directeurs | • Tarification plus complexe et précise |
| **STRUCTURE DES MARCHÉS** | • Cloisonnement institutionnel (banques commerciales, banques d'affaires...) | • Interconnections, possibilité de réseaux |
| **ORGANISATION ACTIVITÉS INTERNES** | • Spécialisation interne poussée des services de gestion<br>• Polyvalence des activités commerciales<br>• Dichotomie fonctionnelle : services de production, services de comptoir<br>• Contrôle des rendements des opérations matérielles internes<br>• Critère de rentabilité : produit par tête (en valeur) | • Services spécialisés<br>• Informatique<br>• Accentue la tendance à la comptabilité analytique |
| **FORMATION QUALIFICATION** | • Organisée par la branche | • Obsolescence du contenu de formation de la branche<br>• Élévation du niveau de formation générale à l'entrée |
| **CLASSIFICATION** | • Marché interne fermé, modèle de type hiérarchique | • Difficultés d'insertion pour les nouvelles qualifications |
| **RÉMUNÉRATION** | • Grilles établies de longue date<br>• Indexation<br>• Primes | • Grilles inadaptées pour les nouvelles catégories d'emplois<br>• Problème d'insertion |

Plusieurs facteurs au milieu des années 70 accompagnent cette évolution extensive et jouent le rôle de ferments de mutation. En premier lieu, l'évolution des techniques avec un équipement en informatique et télématique fortement impulsé par les coûts croissants de la gestion du système de paiement, ouvre la voie à une diversification des prestations, et à la création de réseaux au sein des institutions bancaires (agences) comme entre elles (réseaux cartes de crédits). En second lieu, les activités bancaires s'internationalisent par le biais des échanges internationaux de marchandises et des investissements à l'étranger des firmes clientes. S'y ajoute l'érosion à partir des années 1970 du système monétaire international.

Sous la pression de la concurrence induite par ces transformations, le nombre de produits augmente, les tarifications s'affinent prenant en compte les opérations de façon plus détaillée (les techniques informatiques y contribuent) et les réglementations souvent contournées entérinent ces changements et atténuent la stricte segmentation des marchés.

## Une organisation fonctionnelle interne proche de celle de l'administration...

Dans un marché de type administré l'organisation interne tend à se polariser autour d'une grande division entre emplois commerciaux et emplois de production. Dans un système qui spécialise de façon régide le rôle des institutions il n'y a effectivement pas lieu de multiplier les catégories fonctionnelles. Selon la terminologie de Chandler (1977) nous aurions pour les grandes entreprises des formes d'organisation fonctionnelles centralisées (firme en U) faiblement différenciées (voir l'encadré sur la division fonctionnelle des activités bancaires p. 11).

Dans les activités de production, les principes de l'organisation scientifique de Taylor ou ceux de rationalisation du travail tertiaire de Fayol ont tendance à s'imposer. Il s'ensuit une spécialisation poussée des divers services de production, renforcée lors de la première période d'informatisation, par une centralisation dans un service unique de tous les traitements d'information (cf. Adler, 1983 [1]).

Au regard, les activités commerciales demeurent polyvalentes, une même unité pouvant traiter indifféremment entreprises ou ménages. Le contrôle de cette organisation du travail s'appuie largement sur l'observation de rendements internes à divers stades opératoires (nombre de dossiers traités...) comme le préconise la rationalisation des activités. Ce schéma d'organisation reste bien évidemment tendanciel et doit être adapté en fonction de la taille très variable des institutions concernées. Par ailleurs, l'insertion de catégories nouvelles de spécialistes (par exem-

## La division fonctionnelle des emplois dans le système bancaire

Cinq fonctions reprenant largement celles proposées par le rapport Andersen (1) ont été rétenues pour l'analyse :

— une **fonction d'organisation générale** (marketing siège, planification contrôle, développement maintenance informatique) ;

— une **fonction de production** (trésorerie, change, comptabilité, exploitation) ;

— une **fonction internationale** (correspondant aux opérations internationales) ;

— une **fonction commercial-entreprises** (correspondant aux activités d'intermédiation, c'est-à-dire de crédit, et de gestion de portefeuilles des entreprises ;

— et une **fonction commercial-ménages** (concernant les activités de crédit et de gestion de portefeuilles des ménages).

Selon les cas de réglementation et de partage du marché entre différentes institutions bancaires, une telle division fonctionnelle est aussi une division par produit. Les banques vont donc constituer des variantes originales de formes d'organisation de la grande firme fonctionnelle (en U) ou par produit (en M). (Cf. Chandler [6], Williamson [16]). ■

(1) Rapport Andersen, 1986 [3].

ple d'informaticiens) dans ce monde interne de gestion peut poser problème (on se souvient des grèves des services bancaires informatiques à la fin des années 70).

### ...qui se traduit dans le système de formation et de qualification

Dans ce mode de gestion administrée les qualifications de la banque sont, pour une grande part spécifiques. Elles sont principalement acquises par l'expérience des procédures particulières à l'activité de la branche. La formation proprement dite est assurée par des institutions propres à la banque. Ainsi, en 1974, quelques 35 000 agents en poste étaient inscrits pour la préparation du CAP et 40 000 pour celle du BP (Moussy, 1986 [11]). Ces forts effectifs (plus de 10 % du total) marquent l'importance accordée à la formation du personnel. Mais le niveau des diplômes préparés (V et IV) rappelle la faiblesse de la formation générale initiale.

Les marchés internes des banques apparaissent dans ce mode de gestion comme des marchés fermés où l'ancienneté joue un rôle essentiel pour la promotion. Dans ce secteur où la mobilité est réduite (1), le niveau de formation des cadres est faible. En 1985, seulement 34 % d'entre eux avaient un niveau de formation supérieure contre 61 % pour l'ensemble de l'économie.

La rigidité du fonctionnement des marchés internes ne facilité guère les adaptations à des situations nouvelles. Les solutions à de tels problèmes d'aménagement se règlent à des niveaux souvent centralisés : le comité d'entreprise, les institutions de concertation de la branche.

Ce mode de gestion administrée est peu adapté à des formes de croissance plus intensive, c'est-à-dire impliquant des changements dans la nature des marchés, l'organisation du travail et les besoins en qualification. Sa mutation s'impose donc. Ce qui suppose celle du système de formation interne, à la branche et à l'entreprise, système dont les difficultés à suivre la réorganisation des tâches suivant la première phase d'informatisation était déjà perceptible il y a une dizaine d'années (2).

## L'émergence d'un mode de gestion plus concurrentiel

Le système bancaire qui se met en place passe par une remise en cause des réglementations, rapidement qualifiée de déréglementation. En fait, il s'agirait plutôt d'une adaptation des cadres réglementaires issus des années 30 et de l'après-guerre sous les effets conjugués d'une déstructuration majeure du système monétaire international, de la multiplication des échanges et des mouvements de capitaux ou encore de l'évolution des technologies de l'information.

L'évolution des systèmes bancaires est en cours. Aussi, malgré le caractère manifestement plus concurrentiel du fonctionnement de ces activités, il ne faudrait pas en conclure que l'on s'achemine vers un système entièrement livré aux forces de la concurrence. Les réglementations, sous d'autres formes conservent dans ces activités une place essentielle comme le soulignait récemment le président de la Banque des Règlements Internationaux (Lamfalussy, 1988 [8]).

### Des activités bancaires plus ouvertes à l'innovation et à la concurrence

A la segmentation des activités qu'imposaient dans le passé réglementations et traditions tend à succéder une volonté de diversification des activités de chaque institution. Un nombre croissant d'établissements bancaires cherchent à effectuer

(1) L'enquête FQP de l'INSEE identifie à quelques 11 % les actifs de ce secteur l'ayant quitté entre 1965 et 1970.

(2) Cf. J.M. Legall [9].

Tableau III

**MODE DE FONCTIONNEMENT : GESTION CONCURRENTIELLE**

| | CARACTÉRISTIQUES DU MODE DE FONCTIONNEMENT | LIMITATIONS |
|---|---|---|
| **PRODUITS** | • Diversification à l'intérieur et à l'extérieur des activités financières<br>• Standardisation des produits | • Activités non financières restent marginales |
| **FORMATION DES PRIX** | • Prix variables selon concurrence<br>• Tarification plus ajustée<br>• Risques spéculatifs et instabilité des prix | • Maintien de tarifications réglementées |
| **STRUCTURE DES MARCHÉS** | • Internationalisation marchés bancaires et financiers<br>• Désintermédiation<br>• Décloisonnement du secteur<br>• Frontières floues | Désintermédiation et décloisonnements limités |
| **ORGANISATION ACTIVITÉS INTERNES** | • Mobilité interne<br>• Autonomisation des services de gestion avec possibilité d'externalisation des commerciaux<br>• Spécialisation des commerciaux<br>• Critère de rentabilité : produit par tête (en valeur) | • Externalisation plus limitée<br>• Produit par tête et rendements des opérations internes |
| **FORMATION QUALIFICATION** | • Croissance des exigences, formation élevée à l'embauche<br>• Développement formation propre à chaque firme<br>• Formation externe | • Formation professionnelle restaurée |
| **CLASSIFICATION** | • Marché interne ouvert de type fonctionnel décentralisé | • Maintien d'une convention collective de branche effective |
| **RÉMUNÉRATION** | • Incidences des résultats financiers sur les salaires<br>• Individualisation maximum | • Formules de participation collective aux résultats |

tous les types d'opérations auprès de tous les types de clientèle.

Cette universalisation passe à la fois par une normalisation des produits et un net accroissement de leur nombre. L'informatisation joue un rôle majeur dans cette évolution (cf. Revell, 1987 [15], OCDE, 1983 [12]). Elle permet l'enregistrement rapide d'opérations complexes, effectuées dans des lieux différents, éloignés. La concurrence internationale s'en trouve accrue.

Cette universalisation prend toutefois des aspects très différents selon les fonctions rendues par les services bancaires. Les nouveaux produits sont surtout financiers et étendent, en premier lieu, le champ des activités de courtage et d'intermédiation. Celles-ci absorbent une partie des tâches traditionnelles de seule gestion du système de paiements (par exemple avec la rémunération des dépôts à vue). Simultanément, la gestion collective des réseaux de cartes de crédit réduit cette charge de gestion des paiements.

L'apparition de nouveaux produits financiers facilite un contournement des dispositions réglementaires qui rend obsolètes de larges pans des anciennes réglementations bancaires (cf. Pastre, 1985 [13], Petit, 1987 [14]). Les exemples de tels débordements sont multiples. Le plus célèbre et le plus ancien est celui donné par le développement des euromarchés contournant une réglementation particulièrement sévère de la collecte et de la rémunération de l'épargne aux États-Unis.

L'aggiornamento des réglementations bancaires du début des années 80 ne parvient pas toujours à contrôler ces contournements. La tendance est d'ailleurs plus au développement des formes internes de contrôle de gestion qu'au rétablissement par voie de règlement de strictes segmentations des marchés.

Mais cet ajustement des formes de contrôle est à double tranchant pour le secteur bancaire. Il favorise en effet l'intervention dans les fonctions traditionnelles de la banque de nouveaux agents : chaînes commerciales, compagnies d'assurance, agences de voyage. Réciproquement les banques sont portées à intervenir dans ces autres champs d'activité. Cette érosion des frontières (très variable selon les pays) est accentuée par la désintermédiation c'est-à-dire l'utilisation croissante des titres financiers dans les activités de prêts et d'emprunts au détriment des activités d'intermédiation traditionnelles de la banque. Cette « titrisation » (pour reprendre la terminologie bancaire) favorise ainsi l'intervention de nouveaux acteurs financiers.

L'ensemble de ces évolutions accroît les risques et surtout modifie leur distribution. Le système est tout d'abord globalement plus fragile étant plus directement soumis aux chocs extérieurs (variations de change, faillites, intégration des marchés financiers...). Surtout, la concurrence induit des discriminations poussant les clientèles les moins solvables vers les institutions les plus faibles.

De plus l'« innovation financière » (3) stimule les activités spéculatrices, sans que l'on soit assuré de la stabilité des nouveaux marchés. Dans cette perspective, les évolutions en cours caractérisent une période de transition, expérimentant à la fois les comportements des agents et la capacité de réaction des autorités en période de crise. La crise boursière d'octobre 1987 a largement concrétisé ces préoccupations et permis de mieux cerner les contours des réglementations aux problèmes classiques de garantie, d'information et de libre concurrence (cf. Lamfalussy, 1985 [8]).

Dans le même temps, le mouvement de libéralisation des marchés maintient ses échéances tant au niveau européen (échéance 1990 pour la liberté des mouvements de capitaux) qu'au niveau mondial (disparition des contrôles des changes au moins dans les pays de l'OCDE). Cette mondialisation ne pourra qu'entretenir le flux d'innovations financières. La mutation des activités bancaires n'est dans cette perspective qu'au milieu du gué. La réorganisation interne des activités comme la gestion des personnels se doivent en conséquence de privilégier les capacités d'adaptation et de préserver les possibilités de mobilité.

## Une organisation interne plus décentralisée

A l'évolution des marchés signalés ci-dessus correspond un mode de gestion interne des activités plus décentralisé et par là plus à même de suivre la demande. Toutefois cette évolution, naturelle dès lors que le nombre de produits augmente et que la clientèle se diversifie, n'est pas aussi univoque. Il faut en effet parallèlement tenir compte des possibilités nouvelles liées à l'informatisation et aux télécommunications qui facilitent dans nombre de cas une centralisation d'opérations de traitement (gestion de paiements, tenue de comptes...) en un lieu quelconque, et la prise en charge directe de certaines tâches par la clientèle (guichets et distributeurs automatiques).

Parallèlement la fonction commerciale autour de nouveaux produits ou combinant plusieurs produits pour répondre à des besoins plus complexes acquiert une importance nouvelle. Si l'on se réfère aux fonctions identifiées dans l'encadré p. 11, on note un net développement de toutes les activités liées aux besoins des entreprises, ou aux activités de dimensions internationales. L'importance de la fonction d'organisation générale augmente alors que celle des activités de production s'atténue sous l'effet de l'automatisation de nombreux traitements d'information. Dans la première phase d'informatisation, l'évolution technique a eu parallèlement pour effet de réduire relativement l'importance de la fonction commerciale ménages ; la standardisation des produits a en effet largement précédé une diversification et une extension de la demande d'opérations financières ou de conseils par les ménages plus lentes que prévues.

La transformation des fonctions internes en centres de profits autonomes a été limitée par les risques et contraintes que la spéculation ou les chocs externes (changement des réglementations, évolutions sur le marché des changes...) font peser sur la rentabilité de chaque fonction isolée. Les tentatives liées à la décentralisation des responsabilités de gestion ont néanmoins permis d'apprécier plus largement l'incidence de l'activité des services sur les résultats financiers. Les nouveaux modes d'organisation continuent donc à s'appuyer sur la recomposition des formes anciennes. Ce « réalisme » modère le mouvement de recomposition des activités et confère une importance particulière aux capacités d'adaptation de la main-d'œuvre en place.

## Des besoins de qualifications plus élevés et moins spécifiques au secteur

Dans un milieu qui intègre largement par tradition... et par nécessité (d'image de marque) le besoin de faire face, avec le personnel en place, à l'essentiel des mutations en cours, formation et qualification vont jouer des rôles clefs. Comme dans toute activité largement ouverte à l'informatisation et à l'innovation de produits, le besoin de disposer d'une main-d'œuvre suffisamment qualifiée pour tirer parti des nouvelles techniques en les adaptant au renouvellement des produits est largement ressenti. Cette nécessité se heurte au caractère spécifique à l'organisation bancaire administrée, des qualifications acquises par le personnel en place et à l'insuffisance de son niveau de formation générale.

Chaque institution se voit ainsi confrontée avec le choix d'un relatif compromis entre promotion et utilisation de la main-d'œuvre ancienne et recours à une main-d'œuvre plus qualifiée ou spécialisée sur les nouveaux produits. Ce dernier recours peut lui-même prendre plusieurs formes : embauche de nouveaux personnels, utilisation de travail « intérimaire »... ou sous-traitance. D'ailleurs, la caractéristique essentielle des politiques de recrutement actuelles des banques est le niveau de formation de plus en plus élevé des personnels recrutés. « Les banques AFB recrutent 7 à 8 000 jeunes

(3) Innovations dont il faut noter avec Aglietta (1987) [2] qu'elles représentent surtout un large éventail de formules déjà utilisées à la fin du XIX$^{e}$ siècle ou dans l'entre- deux-guerres.

chaque année, mais le niveau de recrutement est à Bac + 2 et au-delà » (Bonnet, 1986 [5]) en privilégiant les formations initiales générales axées sur l'économie, la gestion.

De tout temps, les organismes financiers ont réalisé d'importants efforts de formation pour le personnel en place. Le taux de participation financière (en % de la masse salariale) était déjà de 2,95 % en 1973. Il était en 1985 de 3,67 % après une progression particulièrement sensible depuis 1981 (Gehin, 1989 [7]). De ce fait, les organismes financiers français se classent au troisième rang des secteurs pour leur effort de formation (au lieu du neuvième rang en 1973). Cet effort se caractérise par une part importante accordée aux dépenses de formation interne, en décroissance cependant (de 26,5 % des dépenses en 1973, elles passent à 22,2 % en 1985) et par une large diffusion de la formation à toutes les catégories socio-professionnelles.

L'importance de cette formation reconnue au niveau de la branche et en partie, réalisée dans un cadre interprofessionnel est une des caractéristiques ancienne du secteur bancaire. A la fin des années quatre-vingt, pour les banques AFB, environ le quart des dépenses totales reste affecté à la formation destinée à assurer la délivrance de diplômes reconnus (CAP, BP, ITB, CESB). Mais il convient de noter le fort développement, au cours de ces dernières années, de la formation interne aux firmes joint à un appel plus large aux formations générales de l'Éducation Nationale. Ceci illustre bien le caractère de moins en moins sectoriel, des besoins en qualification des banques et le recours plus soutenu à des formations générales supposées, dans un climat d'incertitude, faciliter les adaptations aux mutations en cours.

Ainsi, le passage à un mode de gestion plus concurrentiel se traduit par une mutation des systèmes de formation et de qualification. Dans cette mutation, le poids de l'avancement à l'ancienneté et l'existence de grilles hiérarchiques uniformes se voient remis en question, au profit de formes plus individualisées négociées localement. Certes les conventions collectives demeurent et structurent encore largement les principes de gestion des ressources humaines du secteur. Mais la progression de la concurrence entre établissements financiers à l'échelle internationale rend difficile la simple défense d'avantages acquis.

## Le risque d'une structure dualiste de l'emploi

Les développements précédents ont montré que les mutations dans le mode de fonctionnement du secteur bancaire entraînent une forte transformation des qualifications exigées et un bouleversement de la nature des fonctions auxquelles doivent s'adapter les structures d'emploi. Dès lors, l'un des problèmes les plus délicats que la banque ait à résoudre est d'assurer un équilibre entre le recrutement externe de travailleurs dotés des nouvelles qualifications requises et la promotion, donc la formation, des personnels en poste. Le risque est réel de voir se constituer, à l'intérieur même des établissements, une structure dualiste de l'emploi. Pour tenter de l'éviter, il convient tout à la fois de mettre en cause les classifications actuelles, d'élaborer de solides analyses prévisionnelles des structures d'emploi et de repenser les politiques de formation et de rémunération.

### L'inadéquation des classifications actuelles

La progression d'ensemble des personnels s'est accompagnée d'une profonde transformation de leur répartition entre les principales catégories de la classification bancaire. Ainsi, de 1975 à 1987, les effectifs « d'employés » au sein des 37 principales banques AFB (de l'Association Française des Banques) (Moussy, 1988 [10]) ont baissé de quelques 45 000 unités. Dans le même temps les « gradés » augmentaient de 37 000 et les « cadres » de près de 9 000. En 1987, les pourcentages de chaque catégorie étaient de 28 %, 56 % et 16 % contre 53 %, 36 % et 11 % en 1975.

Ces évolutions très marquées sont une bonne illustration du fonctionnement actuel du système d'emploi selon une logique relevant, pour une part, de l'ancien mode de gestion administrée (progression à l'ancienneté en particulier), dont les conséquences sont aggravées dans un contexte de stagnation de l'emploi et de faible mobilité (4). En effet, cette hausse des effectifs de gradés (et de cadres) s'explique par deux phénomènes différents. Elle provient, pour une part, des glissements de classification liés à des promotions n'impliquant pas de modification dans la qualification personnelle des agents. Mais elle est aussi représentative d'une progression de ces qualifications, illustrée par l'embauche, désormais systématique, de diplômés de niveau Bac + 2 ou 4 (cf. tableau IV). Plus que jamais, la distinction entre les trois grandes catégories reprises ci-dessus conduit à regrouper des populations très hétérogènes quant à leur qualification personnelle. Elle n'est donc guère opératoire.

Constater que 72 % des personnels des banques AFB sont cadres ou gradés ne traduit donc pas une capacité d'adaptation particulièrement forte de ces dernières. Pour estimer celle-ci, il conviendrait de pouvoir estimer la fraction de gradés de la banque qui sont en fait des employés ayant bénéficié d'un glissement de classification sans que leur qualification réelle ait changé.

Le recours à l'enquête Structure des emplois (cf. Allain [17]) permet, malgré le changement

(4) L'enquête emploi permet de classer les institutions financières parmi les secteurs d'activité où la mobilité inter-établissements est la plus faible.

Tableau IV

**LES RECRUTEMENTS EN 1987**

(en %)

| | Employés | Gradés | Cadres | Ensemble | Hommes | Femmes | Ensemble |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Niveau de formation du personnel embauché : | | | | | | | |
| Inférieur au Bac | 21,57 | 9,15 | 5,82 | 15,42 | 12,87 | 17,73 | 15,42 |
| Bac | 37,86 | 14,45 | 6,05 | 25,86 | 24,24 | 27,32 | 25,86 |
| Bac + 2 et 3 | 29,59 | 37,92 | 37,76 | 33,25 | 29,91 | 36,27 | 33,25 |
| Bac + 4 et + | 10,60 | 38,13 | 49,29 | 24,96 | 32,29 | 18,33 | 24,96 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

*Source :* Enquête AFB 1987, in CNC [19].

Tableau V

**RÉPARTITION DES SALARIÉS DES ORGANISMES FINANCIERS PAR EMPLOI**

| | Cadres serv. | Techn. serv. | Maîtrise serv. | Employés qualifiés | Employés non qualifiés | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1975 | 12,3 | 2,8 | 19,8 | 53,8 | 9,6 | 98,3 |
| 1981 | 14,9 | 2,9 | 23,0 | 50,7 | 7,1 | 98,6 |
| 1983 | 14,8 | 2,9 | 24,0 | 49,7 | 7,3 | 98,7 |
| | **Cadres, prof.** | | **Prof. interm.** | | **Employés** | **Total** |
| 1984 | 14,8 | | 43,2 | | 40,5 | 98,5 |
| 1987 | 18,7 | | 37,4 | | 41,4 | 97,5 |

*Source :* Enquête structure des emplois.

de nomenclature en 1983/1984, de confirmer la progression des emplois les plus qualifiés. Ainsi de 1975 à 1987, la part des cadres administratifs supérieurs et des cadres techniques (5) passe de 25 à 40 % des effectifs pour l'ensemble des organismes financiers. Les professions supérieures et intermédiaires dans leur ensemble de 34,9 % à 56,1 (tableau V). Ces données laissent supposer que 15 à 25 % des effectifs des banques AFB auraient bénéficier de glissements de classification.

Si la classification traditionnelle a de moins en moins de portée opératoire il convient d'assurer la délicate transition vers une autre grille de classification reposant plus nettement sur la réalité des qualifications.

## La nécessité d'éléments d'analyse prévisionnelle des structures d'emploi

Le passage du mode de gestion administré à un mode plus concurrentiel, en augmentant le nombre de décompositions fonctionnelles relativement autonomes, introduit de fortes probabilités de variations dans les structures d'emploi et les qualifications exigees d'un pays à l'autre et d'un établissement à l'autre en proportion de l'importance relative de chaque fonction. Analyser les perspectives d'évolution de l'emploi à l'intérieur de chacune des cinq fonctions retenues peut aider à réduire cette incertitude.

**La fonction production** est largement consacrée à l'un des rôles traditionnels de la banque, celui de la gestion des moyens de paiement. Elle se caractérise par un fort développement des systèmes informatisés, de la standardisation des produits et de formes de travail relativement simples sinon taylorisées. La qualification moyenne exigée est faible. Les possibilités de carrière, par acquisition d'une qualification liée à l'expérience, y sont réduites. Quant à la promotion de type encadrement hiérarchique de ces services, elle se heurte à l'excédent de gradés ou de cadres issus du rang et difficiles à reconvertir dans les autres fonctions plus techniques. C'est en premier lieu dans cette fonction que les banques tentent des opérations de dégraissage assez délicates. En effet, les perspectives d'évolution de l'emploi sont à la baisse dans ces services de production où l'informatisation de substitution s'est développée très rapidement.

**La fonction commercial-ménages** s'était développée en raison du processus de bancarisation de la société française et la multiplication des agences. La fin de ce processus et le développement de formes automatisées de contact avec la clientèle (guichets automatiques, minitel...) empêche tout développement extensif de ces services. L'emploi devrait y régresser. La standardisation des produits fournis aux ménages ne pousse pas à un accroissement de la qualification

(5) Selon les définitions de l'ancienne nomenclature dite E 1.

des personnels utilisés dans cette fonction. Cependant disposer d'un bon niveau de formation (bac) pour enrichir le contact direct avec la clientèle constitue un avantage compétitif important.

De fait, l'ampleur de la régression de l'emploi dans cette fonction dépendra de la capacité des différents établissements à fidéliser leur clientèle et à accroître la gamme de leurs prestations dans un univers nettement plus concurrentiel (crédits aux particuliers, assurances personnalisées, conseils...). C'est en effet un domaine où les banques auront de plus en plus à affronter la concurrence d'autres branches d'activité, du commerce en premier lieu.

**La fonction organisation** devrait voir ses effectifs progresser fortement. En effet, les tâches de contrôle interne, de maintenance des systèmes informatiques, de mise au point d'innovations financières de marketing jouent un rôle croissant. Mais les recrutements concernent des personnels de qualification élevée, dotés d'une solide formation générale et de spécialisations « larges » (informatique, gestion, analystes financiers). Il est difficile d'y reconvertir une grande partie du personnel existant en raison d'un niveau de formation initiale insuffisant. En dehors de la nécessité d'une très forte motivation de ces personnels, le coût de formation continue serait très élevé vu la longueur du processus de formation nécessaire (parfois plusieurs années). Par contre, les agents recrutés pour ce type de fonction sont susceptibles, à un coût en formation continue relativement réduit, d'exercer d'autres types de fonction. Leurs perspectives de carrière sont donc particulièrement favorables, d'autant plus que leurs qualifications, non spécifiquement bancaires, sont valorisables dans d'autres secteurs d'activité.

Certains de ces secteurs peuvent, à travers un processus d'extériorisation, assurer une partie de ces tâches d'organisation. Inversement les compétences acquises par certains services de banques peuvent proposer des prestations à l'extérieur.

**Les deux autres fonctions, international et commercial-entreprises,** exigent également des qualifications moyennes élevées. Mais celles-ci ont un caractère spécifique et exigent le plus souvent une formation spécialisée ou une longue pratique professionnelle couplée à un niveau de formation générale élevé. Les carrières sont cependant différentes selon les services. Très favorables dans l'ensemble, elles sont parfois limitées à l'intérieur de l'entreprise pour les titulaires de qualifications très spécialisées mais valorisables à l'extérieur.

Les perspectives d'évolution de l'emploi sont bonnes dans les deux cas, mais semblent de profils différents. L'internationalisation croissante des opérations financières, la perspective du marché unique de 1992 ont, ces dernières années, et pour les années à venir les plus proches, entraîné une forte tendance à la progression de l'emploi dans la fonction internationale. Cette progression devrait se ralentir au-delà de 1992, le marché unique gommant une part des distinctions actuelles entre international et national.

Pour la fonction commercial-entreprises, l'évolution de l'emploi devrait être favorable en raison de la technicité croissante des opérations et du rôle de conseil que peuvent jouer les banques. Mais, là encore, les banques n'auront pas le monopole du conseil financier. L'évolution de l'emploi dans ce secteur est donc liée à leur capacité à rester fortement implantées dans ce type d'activité. Ainsi, l'évolution de l'emploi de l'ensemble du secteur peut être sensiblement influencée par le processus actuel dit de désintermédiation, substituant des mécanismes de marché à nombre d'opérations d'intermédiation entre prêteurs et emprêteurs. Les stratégies des banques pour accompagner ces évolutions ont jusqu'à présent amorti l'incidence sur l'emploi de cette mutation. En effet, avec le recours accru aux placements en titres financiers et boursiers, que constitue le phénomène de désintermédiation, la banque développe une nouvelle forme d'intermédiation et de conseil (gestion de SICAV par exemple).

Certes, la désintermédiation a aussi conduit à des créations d'emplois (surtout de professionnels), dans des services financiers à l'intérieur d'entreprises non financières. Cette « internalisation » des activités financières par les entreprises élargit le marché de quelques professionnels et contribue à éroder les frontières du secteur bancaire.

## Repenser les politiques de formation et de rémunération

Le devenir de l'emploi dans la banque reste, dans l'actuelle phase de transition entre les deux modes de gestion, lié à la capacité du secteur à adapter ses positions et à développer de nouvelles activités. Pour réussir cette mutation, le secteur bancaire ne doit pas la mener de façon brutale, sous peine de ruiner la relation de confiance qui fonde son rôle d'intermédiaire et son rôle de gestionnaire du système de paiement. Cette exigence est d'autant plus forte qu'en période d'incertitude face aux changements des conditions de marché et des techniques de production (évolution de l'informatique et de la télématique bancaire ou intégration des marchés financiers), les stratégies des banques revêtent des aspects quelque peu contradictoires. « Innover » dans toutes les directions pour ne pas risquer d'exclure les bons créneaux est en effet une tentation forte pour répondre aux incertitudes du marché mais c'est aussi limiter fortement les possibilités d'adaptation du collectif de travail, de la capacité d'expertise, du réseau de clientèle existant. Une bonne stratégie passe donc par un arbitrage adéquat entre adaptations

aux exigences du marché et à celles des collectifs de travail.

**En matière de ressources humaines,** la volonté de préserver les possibilités d'adaptation peut aussi conduire les institutions financières à privilégier les recrutements à des niveaux élevés de formation initiale. Cette stratégie complique toutefois les problèmes d'adaptation des personnels en place en creusant les écarts entre la population issue de l'ancien mode de gestion et celle instituant le nouveau régime (6). Si pour éviter l'écueil précédent le secteur bancaire veut requalifier une part importante de son personnel actuel dont les qualifications présentes sont obsolètes, il doit poursuivre un vigoureux effort d'adaptation de son appareil de formation au-delà même des problèmes de contenu de la formation, les faibles taux de réussite (26 % des inscrits au BP et 8 % à l'ITB) (Moussy, 1986 [11]) à l'issue des cycles de promotion traditionnels rappellent que ce système permet la promotion d'un petit nombre, non la reconversion massive d'un grand nombre d'employés. Il y a là un véritable défi pour la politique de formation des banques, d'autant plus que le niveau moyen de formation des cadres bancaires restait à la fin des années 80 inférieur en France à celui des concurrents étrangers (cf. Bertrand, Noyelle, 1987 [4])

**En matière de rémunération,** une étude comparant les salaires par secteur en France entre 1963 et 1982 (Fournier, 1988 [18]) montre que le secteur financier est, dans une décontraction en onze secteurs, celui pour lequel les salaires moyens sont les plus élevés (27 % au-dessus de la moyenne en 1968, 23 % en 1982). L'analyse de l'évolution des salaires de ce secteur dans une période de croissance lente (entre 1976 et 1982) révèle un taux de progression du salaire moyen supérieur à celui des autres secteurs. Cette situation provient non de glissements catégoriels mais d'un profil de carrière salariale particulièrement favorable à ces salariés (7). A partir de 1983 cet avantage disparaît ou se réduit fortement (8).

Certes il faudrait tenir compte du fait que la part des cadres est plus élevée dans la banque que dans la majorité des autres secteurs. La difficulté de ces comparaisons invite, comme le fait le rapport de la mission du CNC de 1989 [19], à examiner les composantes de la rémunération. L'ancienneté y joue un rôle important : elle représenterait de l'ordre de 10 % de la masse salariale. Aussi, les dirigeants des banques estiment-ils que les automatismes qui sont à la base de ces augmentations devraient être reconsidérés et l'individualisation des salaires plus développée. D'un autre côté les tensions sur les marchés de quelques spécialités professionnelles entraînent des « individualisations de salaire » manifestement trop fortes constituant de nouvelles sources de friction internes.

Quelles que soient l'ampleur des marges de manœuvre disponibles pour la détermination des rémunérations, il semble que désormais le double effet de la concurrence d'autres secteurs pour certaines activités (conseils, crédits aux ménages...) et de la qualification moins spécifique de l'emploi bancaire tende à réduire l'avantage relatif que présentaient les carrières salariales dans la banque par rapport aux autres secteurs.

*
**

La nécessité d'harmoniser les volontés d'adaptation et d'innovation apparaît à l'examen des décisions-clés (choix des produits, choix des modes d'organisation, choix des qualifications des travailleurs) qui définissent les stratégies des institutions financières. Ainsi en matière de positionnement sur les marchés, la question d'une utilisation adéquate des réseaux mis en place par nombre de grandes banques peut s'opposer à une politique d'innovation tablant trop largement sur l'automatisation des opérations. Les banquiers ont été rapidement conscients du risque de surinvestissement qu'avait pu induire la volonté de réduire les coûts rapidement croissants de la gestion du système de paiements.

**En matière de choix d'organisation,** les alternatives apparaissent moins marquées. En principe la recherche d'une large autonomisation des différentes fonctions (soit une transition graduelle d'une organisation de type U par fonction à une organisation de type M par produit ou centre de profits) ne semble pas s'opposer aux impératifs d'adaptation des anciennes organisations. Toutefois, la grande variabilité de la rentabilité des diverses fonctions limitent les possibilités d'autonomisation. La rentabilité est élevée mais risquée (sujette à d'amples et rapides retournements) dans les activités de courtage, de change. Elle est faible mais plus stable dans la gestion des paiements ou l'intermédiation auprès des ménages.

Par ailleurs, l'avenir de la branche et de ses emplois dépend beaucoup de la concurrence que peuvent lui faire d'autres branches connexes du commerce, des transports, des communications, des assurances. L'évolution du système des paiements (cartes de crédits, paiements électroniques...) facilite cette interpénétration en réduisant la spécificité des activités bancaires. Face à cette confrontation, le secteur bancaire conserve des atouts : le courtage et le conseil sur les marchés financiers garantis par son expertise professionnelle.

Peut-être moins reconnue mais d'une importance critique pour réussir la transition d'un mode de gestion à un autre paraît être l'émergence d'emplois d'intermédiaires généralistes à

(6) Les tensions ainsi créées contribuent à l'éclatement de conflits ouverts cf. la grève de la BNP, janvier 1990.

(7) Le taux d'avancement indicateur de cette pente de leur carrière salariale a progressé de 3,6 % par an contre 2 % pour l'ensemble des secteurs.

(8) Cf. CNC (1989) [19], p. 94.

même de développer les contacts clientèles et d'orienter les demandes ainsi exprimées sur les intermédiaires-spécialistes que constituent les professionnels de haut niveau précités. Ce n'est certes pas une panacée à même de renouer avec les rythmes de croissance des années 60-70. Mais cette capacité d'adaptation, qui doit être largement fondée sur une politique de valorisation des ressources humaines internes, différencie nettement le secteur bancaire d'autres secteurs en déclin (sidérurgie, mines, transports ferroviaires) auxquels le retournement des années 80 a pu le faire comparer. Cette vision pessimiste de l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire ne semble pas avoir été aussi nettement partagée dans les autres pays européens. Cela provient peut-être, pour la France, d'une trop grande concentration de l'analyse sur la situation des grandes banques françaises au milieu des années quatre-vingt. Or le secteur bancaire est diversifié. Cette diversification tient à des différences de taille, de localisation, et d'expériences. Elle est aussi issue de la différence, entre fonctionnements de la branche d'un pays à l'autre (intégration différente du secteur bancaire dans les activités économiques des entreprises et des ménages, contextes réglementaires). Ces spécificités nationales moduleront largement les capacités d'adaptation des secteurs bancaires européens face au défi commun que représente l'intégration monétaire européenne et l'accentuation de la concurrence internationale. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


[1] ADLER (P.), 1983 : *Trente ans d'automatisation et coûts opératoires dans les banques françaises.* Revue Économique, n° 5, septembre.

[2] AGLIETTA (M.), 1987 : *Structures économiques et innovations financières.* Revue d'Économie Financière, n° 2.

[3] ANDERSEN, 1985 (Arthur A. et C^ie^) : *La banque en Europe les dix prochaines années.* Rapport.

[4] BERTRAND (H.) et NOYELLE (T.), 1987 : *L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation.* Formation-Emploi, n° 17, janvier-mars.

[5] BONNET (A.), 1986 : *Réflexions sur qualifications-formations dans le secteur bancaire.* CFDT-Banque, novembre.

[6] CHANDLER (A.), 1977 : *The visible hand : the managerial revolution in American business*, Harvard University Press.

[7] GEHIN (J.P.), 1989 : *Quelle dynamique d'évolution de la formation professionnelle continue dans les secteurs d'activité ? (1973-1985).* CEREQ, Études n° 47, février.

[8] LAMFALUSSY (A.), 1985 : *Innovations financières, politique monétaire et stabilité des marchés.* Revue de Presse de la BRI, 26 novembre.

[9] LEGALL (J.M.), 1980 : *Les politiques de formation dans les banques.* Cahier du Laboratoire d'Économie Sociale, juin.

[10] MOUSSY (J.P.), 1988 : *L'emploi au cœur de la mutation bancaire.* Revue d'Économie Financière, n° 7, décembre.

[11] MOUSSY (J.P.), 1986 : *La problématique des emplois et des compétences dans le secteur de la banque.* Doc. ronéo, déc.

[12] OCDE, 1983 : *Les banques et les transferts électroniques de fonds.* Paris.

[13] PASTRE (O.), 1985 : *La modernisation des banques françaises.* La Documentation Française, Paris.

[14] PETIT (P.), 1987 : *Sur la valorisation des services bancaires* in MOULAERT (F.) (ed.). La production des services et sa géographie, Lille, Presses Universitaires.

[15] REVELL (J.), 1987 : *Effects of new technology on the operations of financial institutions.* Bulletin de l'IDATE, 4^e^ trim., n° 29.

[16] WILLIAMSON (O.), 1975 : *Markets and hierarchies.* New York, The Free-Press, Mac Millan.

[17] ALLAIN (O.), 1989 : *Structure des emplois, niveaux de formation dans les organismes financiers.* CIA-CEREQ, mai.

[18] FOURNIER (J.Y.), 1986 : *Les salaires dans le secteur privé de 1968 à 1982.* Économie et Statistique, n° 210, mai.

[19] *Conseil National du Crédit (1989).* Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit. Rapport au Ministre de l'Économie, des Finances et du Budget.