

PENSER LA FORMATION BANCAIRE

On s'accorde à penser que le secteur bancaire est en "mutation" et que, là comme ailleurs, la solution aux problèmes qui en résultent passe par la formation permanente des personnels. Il semble en revanche que la nature de celle-ci, ses orientations et ses modalités demeurent problématiques.

Attentif aux évolutions des secteurs professionnels et aux transformations attendues du système de formation, le Ministère de l'Éducation Nationale considère la banque parmi les secteurs actuellement sensibles qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. Cette préoccupation s'est traduite dans l'appel d'offres "Études et actions expérimentales" pour 1990 (Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports, Sous - Direction "Vie étudiante et formation permanente", DESUP/10 n° 91 - 282). En réponse à cet appel d'offres, une étude a été menée dans le cadre du Service Central de la Formation Continue de l'Université Lumière Lyon 2.

L'objectif assigné à cette étude ne relevait ni de l'analyse des métiers de la banque et de leur restructuration prévisible, ni de l'élaboration des projets de formation susceptibles d'être proposés en concertation avec la profession ; il se situait à un autre niveau et, pour ainsi dire, en amont¹. L'investigation a porté, en effet, sur les conditions de possibilité de ces projets, en particulier sur celles de ces conditions qui touchent au sens

1 Cette étude a été réalisée par B. Ravon, R. Raymond, J. Scheer, sous la direction de Ph. Fritsch. Ses résultats ont fait l'objet d'un rapport sur les *Formes de problématisation des systèmes de formation bancaire*, (Université Lumière Lyon 2, Juin 1991, 110 p.). Dans le texte ici présenté, l'information a été actualisée en tenant compte des travaux publiés depuis 1991.

accordé à la formation : connaître à la fois la diversité des prises de position et leur socle commun de référence, c'était se donner le moyen, sinon de saisir dans toute leur complexité les enjeux de la formation bancaire, du moins de contribuer à les objectiver.

Il s'agissait donc de questionner les diverses manières de concevoir la formation dans le secteur bancaire et d'abord d'en parler, ou plus précisément les diverses façons de la problématiser. Ce type de questionnement impliquait des postulats théoriques qu'il importe d'abord d'explicitier.

Interroger les propos actuels ou récents sur cette formation avait sans doute pour objectif de découvrir les conceptions que l'on s'en fait, les représentations qu'on en donne, les jugements que l'on porte sur ce qu'elle est, ce qu'elle vaut, ce qu'elle semble devenir, ce qu'elle pourrait ou devrait être, etc. ; plus encore, cette investigation tendait certes à dégager de cet ensemble discursif les énonciations qui font de cette formation un problème ou, au contraire, une solution ; pour autant, elle visait à faire ressortir les données retenues dans ces énoncés, les termes qu'ils privilégient et les significations qu'ils imposent. Cependant, problématiser la formation ce n'est pas tant se préoccuper de sa nature, de son organisation, de ses orientations, de ses modalités et de ses effets, que se poser la question de son sens, donc de ne pas considérer que celui qui a cours soit le seul possible ni même que la formation aille de soi. Tel était le premier postulat théorique de cette étude.

Mais ce sont là questions de sociologue, pensera-t-on. Et l'on n'aura pas tort. Toutefois - et c'était un deuxième postulat théorique - l'hypothèse peut au moins être avancée que ces questions sont aussi, dans une certaine mesure,

celles du milieu bancaire. Selon cette hypothèse, la problématique de la formation est déjà une donnée de l'expérience des protagonistes, qu'ils soient employés de banque, directeurs des ressources humaines (DRH), formateurs ou chercheurs. Apparemment ce postulat est lié à une conception radicale qui, par principe, dote tout "acteur social" d'une capacité de réflexivité - celle-ci étant ici exercée sur cette pratique qui concerne chacun d'une manière ou d'une autre (en tant que stagiaire, employeur, chef de service, etc.). Mais il peut aussi relever de ce Max Weber appelait des "règles de l'expérience"², dont celle-ci qui fait que l'on indexe différemment une analyse d'expert, le credo d'un militant ou d'un dirigeant et l'opinion vague de tout un chacun ; autrement dit, l'important est moins de postuler la réflexivité que de prendre en compte les conditions sociales de son exercice et les transferts de sens - d'abord de problématique - qui s'opèrent entre les différents niveaux ou selon que l'on passe d'un registre à un autre.

Cette interrogation supposait non seulement la pluralité des problématisations mais aussi leur caractère typique au point qu'elles puissent se distinguer en tant que formes, ou encore qu'il soit possible d'en rendre compte par une construction idéal typique.³

2 Entendons par là des "expectations" relevant du sens commun, ou plutôt des "attentes ayant un statut intermédiaire entre les schèmes pratiques, organisateurs de la conduite, et des normes pragmatiques, engendrées et consacrées par l'usage.

3 "L'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare." Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Pion, 1965, p. 185.

Au delà de ces visées, il importait plus fondamentalement de repérer, dans son hypothétique diversité typique, ce qui pose actuellement la formation (dans le secteur) bancaire comme objet problématique. Il s'agissait en quelque sorte de mettre entre parenthèses la formation en tant que référent dans la réalité, pour mieux s'attacher à connaître ce qui la fait advenir comme objet de discours ou plutôt, selon l'expression de Michel Foucault, "comme objet pour la pensée". Le postulat théorique qui tient "le discours" pour constitutif de "la réalité", imposait de chercher à prendre en compte l'ensemble des objets de discours, à partir desquels le problème de la formation s'inscrit dans des "jeux de vérité"⁴. Il ne s'agissait pas tant de rassembler une série, la plus exhaustive possible, de propos sur la formation bancaire, que de découvrir l'espace où divers objets de discours s'énoncent, se profilent, figurent, s'appellent ou s'évoquent, de rechercher leurs relations et les modalités de celles - ci, d'y repérer enfin les formes de problématisation de la formation bancaire.

Nous avons mené une série d'entretiens ou de discussions approfondies avec différents acteurs, de la formation et de la banque. Partant de ce que les façons de poser les problèmes n'ont pas toutes égale valeur sociale, ni même "poids fonctionnel" dans la construction des points de vue possibles et dans la variation du cours que ceux-ci prennent effectivement (discours qui s'imposent plus ou moins, discours dominants ou discours de rupture), c'est un échantil-

4 "Problématisation ne veut pas dire représentation d'un objet préexistant, ni non plus création par le discours d'un objet qui n'existe pas. C'est l'ensemble des pratiques discursives ou non discursives qui fait entrer quelque chose dans le jeu du vrai et du faux et le constitue comme objet pour la pensée (que ce soit sous la forme de la réflexion morale, de la connaissance scientifique, de l'analyse politique, etc.)." Foucault, "Le souci de la vérité", propos recueillis par F.Ewald, *Magazine littéraire*, n°207, mai 1984, p18 - 23.

Ion raisonné d'interviewés que nous avons cherché à construire : nous avons privilégié les interlocuteurs qui, dans le secteur lui-même, faisaient figure de représentants, de "personnalités incontournables"⁵ ; en un mot, nous avons cherché à rencontrer des porte-parole. Ont ainsi été interviewés des directeurs de centre de formation bancaire, des responsables ou directeurs de service de formation au sein d'établissements bancaires, des responsables nationaux des syndicats de la banque CGT et CFDT, chargés de la formation, des représentants d'établissements de formation ou des chargés de mission auprès d'organismes relevant de la formation permanente (DAFCO, GRETA, CRIB, etc.), mais aussi des universitaires chargés de formation de formateurs ou promoteurs d'un projet de "DEUST Banque-Assurance", et des chercheurs du CEREQ.

Dans le même temps, nous avons constitué un autre type de matériau discursif : un corpus de textes recueillis dans la littérature de référence du monde bancaire. Les textes retenus devaient, eux aussi, passer pour "figures obligées" et le corpus a été établi à partir de deux interrogations de bases de données bibliographiques sur la formation professionnelle : CEREQ et Centre INFO. Ont été sélectionnées les principales références concernant la formation et les professions dans la banque. Une consultation du Centre de documentation de l'AFB a permis de compléter cette bibliographie ainsi que les documents recueillis au cours des en-

tretiens et les articles rassemblés à partir du dépouillement de la presse spécialisée. Une attention particulière a été portée aux rapports de "référence" et notamment aux rapports publics d'Olivier Pastré, La modernisation de la banque. (1986), et celui du CNC, La modernisation et la gestion sociale des établissements de crédit. (Juillet 1989). Enfin, ont été rassemblés divers documents décrivant des programmes ou des projets de formation : cinq programmes concernant certains établissements ou l'ensemble des banques de l'AFB, cinq projets de formation inscrits dans un partenariat avec les DAFCO, l'Université (DEUST), le CFPB, une école de commerce ou l'Education Nationale (GRETA).

Autrement dit, a été constitué (plutôt que "prélevé") un échantillon de points de vue, non seulement repérables parce que reconnus comme tels mais encore se construisant de manière interactive à partir d'une façon relativement commune de poser les problèmes. Cependant, plus que la seule prise en considération des variantes du discours dominant, il importait de chercher les "lois de dispersion" de ces problématisations, c'est-à-dire comment elles se distribuent et surtout comment elles se sont formées. Or elles semblent relever globalement de ce travail sur soi, qu'opère sans doute tout milieu et qui revient à gérer les incertitudes et à se construire des évidences (I). L'analyse des discours emblématiques où cette activité symbolique se développe, permet de remonter jusqu'aux divers points de vue d'où ils sont tenus (II). Enfin, la modélisation de leur rencontre dans l'espace du "partenariat" permet d'interroger quelques-unes des conditions de possibilité des actions futures de formation (III), avant de revenir aux enjeux de leur problématisation. Auparavant, il importe de tracer à grands traits le paysage bancaire tel qu'il est observable en France actuellement.

5 "Comme le Roi des sociétés archaïques, *Rex*, qui, selon Benveniste, est chargé de *regere fines* et de *regere sacra*, de tracer et de dire les frontières entre les groupes et, par là, de les faire exister comme tels, le chef d'un syndicat ou d'un parti, le fonctionnaire ou l'expert investis d'une autorité étatique, sont autant de personifications d'une fiction sociale à laquelle ils donnent existence, dans et par leur être même, et dont ils reçoivent en retour leur pouvoir. Le porte - parole (...) est le groupe fait homme." Pierre Bourdieu, *Choses dites*, Paris, Minuit, 1987, p. 165.

REPÉRAGE LIMINAIRE :
**"CARTOGRAPHIE" DU SECTEUR
 BANCAIRE**

Le champ bancaire est divisé en plusieurs "groupes", en plusieurs "réseaux", selon l'expression même de leurs dirigeants⁶.

D'une part, l'AFB (Association française de Banques), qui regroupe 400 banques, soit presque 50% du personnel, toutes banques françaises confondues. Trois établissements, Le Crédit Lyonnais, La Société Générale et la BNP (Banque Nationale de Paris), représentent à eux seuls 64% de l'effectif de l'AFB. Aussi, ces banques, appelées les "trois" (ou plus familièrement les "trois vieilles" ou les "trois grosses"), ont un pouvoir tutélaire au sein de l'AFB, qui d'une certaine manière devient leur "instrument politique" privilégié. D'autres groupes bancaires, rassemblant des établissements de petite ou moyenne grandeur restent cependant visibles à côté des "trois". Citons notamment le groupe CIC, auquel adhèrent

entre autres la Lyonnaise de Banque, référence obligée en matière de formation innovante, et la Banque Scalbert-Dupont, désignée à travers l'exemplarité de son projet de formation-adaptation au changement (FAC) ; le groupe Paribas au sein duquel le Crédit du Nord, connu pour le "dynamisme" de sa politique de licenciements ; enfin, on mentionnera des banques "indépendantes" de moyenne importance telles que le Crédit Commercial de France. Les "trois", plus le CIC, le CdN et le CCF sont désignées comme les "six" ; les "huit" comprenant en outre la Banque Paribas et celle d'Indo-Suez. Ces huit établissements les plus importants de l'AFB représentent 93% de l'effectif total. Restent enfin de multiples "petites" banques, spécialisées, sous contrôle étranger ou qui ne se déploient pas au delà de leur implantation régionale, et qui ne semblent pas peser dans les choix nationaux de politiques de formation.

D'autre part, sans parler de la Banque de France, que son statut de banque centrale isole des autres, ni des organismes exclus eux aussi de la loi bancaire (Trésor Public, la Poste, la Caisse des dépôts et consignations), il existe, hors AJFB, un ensemble de réseaux de "banques mutualistes ou coopératives". Ces établissements regroupent le Crédit agricole mutuel (et ses 89 caisses régionales), le Groupe des banques populaires (31 banques régionales), le Crédit mutuel (21 groupes régionaux), le Crédit mutuel agricole et rural et le Crédit coopératif.

Plus connu sous l'emblème de l'écureuil, le CENCEP (Centre National des Caisses d'Épargne et de Prévoyance) est le chef du réseau qui regroupe 186 établissements autonomes (les Caisses d'Épargne) et 21 sociétés régionales de financement (SOREFI).

6 cf. - A. Choinel et G. Rouyer, *Le système bancaire français*, Paris, PUF, 1981 (4^e éd. mise à jour, 1988), - J. - J. Burgard, *La banque en France*, Paris, 1991, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques & Dalloz, notamment pp. 52 - 97. - CNC, *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit, rapport de mission*, 1989. - Y. Grafmeyer, *Les gens de la banque*, Paris, PUF, 1992, notamment le ch. intitulé : "Les mutations du secteur bancaire", pp. 91 - 104. - *Prospective financière : banques, assurances, marchés*, Rapp. du groupe Prospective financière et bancaire, Paris, la doc. franç., 1992, notamment le ch. intitulé : "Un paysage en recomposition", pp. 87 - 110. - J. - Y., Capul, "Banques et assurances", *Cahiers français*, n° 252, juil. - sept. 1991, la doc. franç. - S. Gauthronet, A. Johansen et J. Lion, *Evolution de l'emploi et des qualifications dans le secteur des banques et des assurances*, DARES, fev. 1993.

Enfin, pour terminer l'inventaire du secteur bancaire, il faudrait citer les crédits municipaux et les autres établis-

sements de crédits (sociétés financières ou institutions financières spécialisées).

tableau 1 : le secteur bancaire et ses principaux établissements

BANQUES RÉPARTIES PAR RÉSEAUX	DATE DE CRÉATION (1)	NATIONA- LISATION (1)	EFFECTIFS (1989) (2)	% EFFECTIFS
Banque Nationale de Paris	1889,1932,1966	1945	60 312	12,03
Crédit Lyonnais	1863	1945	61 508	12,27
Société Générale	1864	1945	35 555	7,09
Crédit du Nord	1871	1982	8 730	1,74
Groupe CIC		1982	25 912	5,17
CCF	1894	1982	12 000	2,39
Banque Paribas Indo - Suez	1872,1875	1982	25159	5,02
autres banques AFB	-	-	18184	3,62
Total AFB	-	-	247360	49,34
Crédit Agricole Mutuel	1860 - 1894,1920	-	73 714	14,71
groupe Banques Populaires	1921	-	27 435	5,47
groupe caisses d'Epargne (CNECEP)	1878 - 1881	»	34 270	6,84
Crédit Mutuel	1958	-	22104	4,41
autres banques dont soc. financières	-	-	96 386	19,23
Total		-	501 269	100,00

SOURCES : (1) A. Choinel et G. Rouyer, *Le système bancaire français*, Paris, PUF, 1981 (4^eéd. mise à jour, 1988).
(2) J. - J. Burgard, *La banque en France*, Paris, 1991, Presses de la fondation nationale des Sciences Politiques & Dalloz, pp. 51 - 62.

Gestion des incertitudes, construction des évidences

D'emblée, s'agissant de la banque, les questions de formation semblent inévitablement ramenées à la "crise" du secteur. Qu'ils soient directeurs de formation, syndicalistes ou chercheurs, les interviewés comme les auteurs d'analyses du secteur bancaire, publiées au cours des dernières années, tous s'accordent pour dire de la formation et particulièrement de la formation permanente (ou continue), qu'elle est un instrument essentiel pour répondre aux incertitudes d'un secteur économique qui est décrit comme un monde bouleversé, un uni-

vers qui bascule, etc. Même pour ceux qui, comme Olivier Pastré en 1985 ou comme Olivier Bertrand et Thierry Noyelle en 1987, s'interrogent sur la pertinence de la solution - formation compte tenu de l'ampleur du problème et de sa nature, les "problèmes de formation" sont rapportés à la situation critique d'un secteur longtemps préservé.

"Les transformations profondes - même si elles ne sont qu'amorcées - de la structure des emplois, de la nature des qualifications et des politiques de gestion de la main d'œuvre conduisent à mettre en relief le rôle essentiel que peut jouer la formation initiale et

continue, tout en s'interrogeant sur leur capacité à résoudre les problèmes, ou tout au moins à ménager les transitions. "1

L'écart entre les caractéristiques du personnel en place et celles qui sont attendues pour faire face à ces "transformations profondes", apparaît comme ce qui rend critique la situation d'une profession en crise pour bien d'autres raisons⁸. Dans son principe, l'argument n'est pas nouveau et il avait déjà cours dans les années soixante pour promouvoir ce qui est devenu "la formation professionnelle continue"⁹. Aujourd'hui dans la banque, comme autrefois pour l'industrie, la formation continue est en effet présentée comme le moyen de gérer les incertitudes d'un avenir qu'aucune formation initiale ne peut maîtriser.

"Dans la mesure où aucune formation initiale ne peut suffire à préparer un avenir incertain et des situations changeantes, où d'autre part le renouvellement de la main d'œuvre est limité par la faiblesse des recrutements

7 O. Bertrand et T. Noyelle, "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation", *Formation Emploi*, n° 17, janv - mars 1987, p. 28. Ce double jugement figure sous l'intertitre "problèmes de formation", expression déjà employée précédemment par Olivier Pastré (cf. note suivante)

8 "Pour donner une idée du caractère insoluble de certains problèmes de formation que va avoir à affronter la profession bancaire, il suffit de savoir que dans une des principales banques françaises, 3,9% seulement des salariés de moins de 35 ans disposent d'un diplôme d'enseignement supérieur et 1,9% seulement des cadres commerciaux." (O. Pastré, *La modernisation des banques françaises*, Paris, La documentation française, 1985.)

9 Ph. Fritsch, *L'éducation des adultes*, Paris, La Haye, Mouton, 1971, coll. "Cahiers du Centre de sociologie européenne", p. 37 et suiv.

- ce qui est particulièrement le cas de la France - le rôle de la formation continue tend à être déterminant. "10

Dans l'ensemble des propos actuels sur la banque ou de la banque sur elle-même, qui énoncent les problèmes de la profession, peuvent être ainsi repérés bon nombre de "lieux communs" du discours dominant sur l'économie, les entreprises et leurs personnels. A cet égard, le thème de la "banalisation" des entreprises bancaires est à considérer pour ainsi dire au second degré : expression d'une certaine réflexivité, celle des "décideurs" et autres "stratèges" du secteur bancaire, mais aussi celle de syndicalistes et autres porte-parole qui s'interrogent publiquement - "La Banque, la sidérurgie de demain ?"¹¹ -, ce thème témoigne de l'emprise non moins certaine de ce qui peut être appelé "l'idéologie du changement" et qui tend à faire advenir un avenir qu'elle prétend lire dans le présent, ne serait-ce qu'en imposant cette lecture comme la seule possible et en faisant passer une mise en perspective pour la reconnaissance d'une évidence¹².

Cependant, plus que la répétition de ces topiques - récurrents depuis plus de vingt ans et qui n'en finissent pas d'an-

10 O. Bertrand et T. Noyelle, *op. cit.*, p. 28.

11 Formule de M. Godet, reprise en titre par le journal *Le Monde*, 15 av. 1986

12 Ph. Fritsch, *Le discours de l'éducation des adultes, un processus idéologique*, Thèse, Paris VII, 1979, notamment Ch. III "Quand dire c'est prédire et se dire" (en particulier p. 195 ss.).

Ch. de Montlibert, *L'institutionnalisation de la formation permanente*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 1991, en particulier p. 7 : "... ces manières de voir, de penser le monde social et même ces manières d'y agir, considérées comme novatrices dans les années soixante, parfois même comme scandaleusement révolutionnaires, en tout cas toujours comme marginales, sont devenues aujourd'hui à tel point un credo que l'on est presque étonné de s'en entendre rappeler "l'arbitraire"."

noncer que "le monde change de façon accélérée", et d'en tirer comme conséquence normative que la formation doit être permanente et qu'elle doit viser l'adaptabilité des hommes à ce changement -, plus que cette thématique prédominante, étaient à découvrir ce qui, s'agissant de la Banque, constitue spécifiquement une large zone d'accord sur des certitudes et la zone d'incertitudes, voire de désaccords, qui l'accompagne. L'activité bancaire donne lieu, en effet, à des luttes symboliques pour l'attribution du sens : dire ce qu'est la réalité du secteur bancaire, ce que peut être son avenir et surtout ce qui est à entreprendre pour en maîtriser les transformations.

Le discours de (ou sur) la formation bancaire se situe à la frontière de ces deux zones. D'un côté, il s'inscrit dans le discours relativement homogène, univoque et consensuel, qui décrit le "paysage bancaire" et ses changements, qui formule un diagnostic en termes de "crise", de "mutations" ou au moins d'"évolution profonde", qui enfin en vient à dire la nécessité de la formation permanente. L'accord porte même sur sa fonction dans les stratégies de la banque et sur le caractère impérieux de son développement dans des conditions différentes de celles qu'elle a longtemps connues ou qu'elle ne connaît pas encore. D'un autre côté, ce discours est à plusieurs voix, éventuellement discordantes, dès qu'il est question des significations et de la portée que peuvent avoir la formation et les pratiques qui y correspondent, *a fortiori* quand il s'agit de déterminer ses dimensions organisationnelles et surtout institutionnelles. A ce niveau, sont en jeu non seulement des valeurs diversement accordées à des partenaires et à des types de partenariat mais, à travers celles-ci, des positions plus ou moins fortes et des relations plus ou moins susceptibles de les renforcer. Les incertitudes ne sont plus seulement celles que l'avenir réserve à la profession bancaire, globalement entendue, ce sont encore et peut-être avant tout celles qui naissent du (et font le)

"jeu" dans lequel les divers agents du champ sont engagés.

L'analyse du processus de construction des évidences, donc de reconnaissance d'une zone de certitudes partagées, implique celle des formes de problématisation non seulement de la formation bancaire mais, plus largement, de l'activité bancaire¹³. Auparavant, l'ensemble discursif qui en est l'expression se donne à lire ou à entendre de manière récurrente, malgré des variations de ton, de style ou d'organisation de ses composants. Sévère et pessimiste dans le rapport Pastré (1985), plus optimiste dans le rapport CNC (1989), énoncé comme "la problématique de l'activité bancaire" dans le "Que sais-je" d'Alain Choinel et Gérard Rouyer (1988 pour sa quatrième édition mise à jour, la première édition datant de 1981), présenté de manière neutre - les faits - dans l'ouvrage de Jean Jacques Burgard (dans l'édition de 1991) mais avec plus de vivacité de ton dans la préface que le Gouverneur de la Banque de France a rédigé pour le livre de cet auteur, ce discours présente des caractéristiques propres, au moins dans ce qu'il dénote, mais il relève, semble-t-il, d'une problématique générale, venue d'ailleurs et, pour tout dire, paraissant s'imposer de l'extérieur.

Tout semble s'être passé comme s'il avait fallu interpréter ce réel qu'est l'activité bancaire, en se servant de "grilles de lecture" extrinsèques au milieu bancaire, notamment les schèmes perceptifs de l'idéologie dominante sur "le monde qui bouge" ; mais également comme si des contraintes externes s'étaient imposées comme autant d'injonctions à voir la réalité se transformer, au point de cumuler divers phénomènes et de les traduire globalement en "crise du secteur". Beaucoup insistent sur "l'euphorie" qui a suivi les réformes de 1966 - 1967 et qui a accompagné les restructurations aboutissant à "la constitution de puissants réseaux de col-

13 cf. ci - après, 11.2 Distribution des problématisations.17. *ibid.* p. 59.

lectes des dépôts"¹⁴, puis sur "les dix années qui ont marqué le monde bancaire : 1980 -1990"¹⁵ avec les nationalisations de 1982 et la loi bancaire de 1984, puis celles de 1986 qui engagent le processus de privatisation du système bancaire en France. Mais ce ne sont là qu'expressions institutionnelles de mouvements divers dans leurs origines et qui se nomment : déréglementation et développement de la concurrence entre les banques, désintermédiation et perte du monopole bancaire de financement des entreprises, internationalisation et montée en puissance de concurrents (européens, américains, japonais), explosion des marchés financiers et "boom" de produits bancaires nouveaux et sophistiqués, automatisation, modernisation des moyens de paiement, décentralisation des décisions, diminution des activités commerciales et spécialisées, etc.

Tantôt Tailleurs d'où viennent les contraintes ou les incitations, semble n'être autre que l'Etat. Par exemple, en ce qui concerne l'ouverture de guichets : de 1945 à 1967, elle est soumise à autorisation du Conseil national du crédit, puis, comme le note Burgard, "de 1967 à 1982, la liberté a prévalu pour tous. (...) En juillet 1982, on est passé au contingentement (...) Depuis 1987, les banques AFB et les autres réseaux ne jouissant pas de privilèges ont retrouvé la liberté"¹⁶. Cette manière de raconter l'histoire fait la part belle aux décisions politiques... Tantôt la source externe n'est autre que "l'évolution profonde de l'économie et des techniques"¹⁷. "Depuis la fin des années

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

14 A. Choinel et G. Rouyer, *op. cit.*, p. 122.

15 *Rapport annuel de l'AFB*, 1989.

16 J. - J. Burgard, *op. cit.* p.55

17 *ibid.* p. 59.

18 O. Bertrand et T. Noyelle, *op. cit.*, p. 18. Cet article est par ailleurs tout à fait intéressant et éclairant.

Dans leur étude intitulée : "La dynamique des professions et adaptation du système productif" (*Economie et statistiques*, n° 261, 1993 - 1, pp.55 -

63), D. Goux et E. Maurin évaluent l'effet des réorganisations sur l'évolution de l'emploi salarié en comparant les résultats de l'enquête emploi de 82 et de 92 mais ils considèrent ensemble les banques, les assurances et services financiers aux entreprises. Ils observent que "le développement de ces secteurs passe ainsi par de profondes mutations internes sans lesquelles on peut estimer que la croissance des effectifs aurait été deux fois plus rapide."

Sur ces évolutions de l'emploi dans les banques, voir également S. Dumartin et M. Tomasini, "Déclin de l'emploi industriel et tertiarisation accrue", *Economie et statistiques*, INSEE, 1993 -1 n° 261, pp. 33 - 44.

priétés sont modifiées et les perspectives changent. D'une croissance quantitative - axée sur l'accroissement du nombre de guichets et de clients - elles sont conduites à passer à une évolution qualitative, orientée vers l'innovation, la segmentation des marchés (approche différenciée des types de clientèle) et la personnalisation des services (produits financiers variés, conseil individualisé)." 18

Tout au long de cette période de "bouleversements" et de manière remarquable, comparativement à d'autres secteurs économiques, les effectifs du secteur bancaire "n'ont cessé d'augmenter", depuis 1945 - l'expression est de Jean Jacques Burgard qui note cependant que "les banques AFB enregistrent, depuis 1986, une diminution globale des effectifs, malgré la création de banques nouvelles"¹⁹, tandis que les banques coopératives ou mutualistes ont vu leur effectif croître d'environ 16% entre 1980 et 1989, les caisses d'épargne marquant une augmentation d'effectif de près de 39% pour la même décennie²⁰. C'est dire à la fois que la "crise du secteur" n'a pas encore eu d'effet quantitatif sur les personnels bancaires, globalement du moins, car l'exemple des licenciements du Crédit du Nord n'est pas à oublier ; c'est dire aussi que cette conséquence est crainte et à craindre : "Si l'impact quantitatif de ces transformations n'a

pas toujours été très sensible, jusqu'ici, cela ne présage en rien de l'avenir."²¹ C'est dire enfin que, pour le moment, c'est avant tout à l'analyse qualitative des compétences et qualifications que les experts demandent de révéler "les transformations en cours".

S'il est évident, pour beaucoup, que l'avenir de la banque est en jeu dans la formation des personnels, si la finalité de la formation fait donc, de ce point de vue, l'objet d'un large consensus, le débat est ouvert dès que se pose la question des objectifs de cette formation et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Il nous est apparu que la manière de se situer dans ce débat n'était pas sans rapport avec celle de se positionner, non pas dans l'analyse des phénomènes économiques, techniques et même démographiques, qui caractérisent le secteur bancaire - car cette analyse est largement partagée - mais d'une part dans la conception des transformations du travail bancaire (leur réalité, leur degré, leurs effets) en terme d'évolution ou de "mutation", d'autre part dans l'interprétation de ce qui y fait signe pour l'avenir et dans la projection des solutions : pour autant, dans la façon de problématiser la formation.

19 J. - J Burgard, *op. cit.*, p. 57.

Les auteurs du rapport sur "L'évolution de l'emploi et des qualifications dans les secteurs des banques et des assurances" (DARES 1993) confirment un "renversement de tendance observé à partir de l'année 1985 : pour la première fois depuis la fin de la guerre, l'emploi dans les banques a commencé à régresser, faiblement il est vrai (taux moyen annuel - 0,8 %). Précédemment les effectifs avaient augmenté avec un taux moyen de + 6 % par an entre 1966 et 1974, puis de 1,8 % de 1975 à 1985 (*op. cit.*, p. 32).

20 *ibid.* tableau VI effectifs.

21 C'est une réponse nuancée que le rapporteur du CNC (1989) donne à la question de "l'impact des nouvelles technologies et du processus d'innovations financières" : "De manière générale, les technologies de l'information ont et continueront d'avoir des conséquences importantes sur le nombre, la nature et la structure des emplois... Globalement, l'évolution probable consistera en une : - diminution des effectifs pour les opérations boursières classiques : forte dans les centres administratifs, faible dans les agences. - consolidation des effectifs pour les opérations de services financiers au profit des particuliers et des PME, et ce tant dans les sièges que dans les agences." (J. Lavergne [sous la dir. de], *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit*, CNC, 1989, p. 148).

Discours emblématiques et pluralité des points de vue.

Si l'analyse de la crise du secteur est largement partagée, celle de la mise en œuvre de projets de formation pour y remédier, révèle de nombreux désaccords. Le repérage des catégories à partir desquelles se désignent les orientations judicieuses de formation, à condition d'être ramené à la configuration du secteur bancaire, permet alors de rendre compte d'un certain pré-découpage social, les prises de positions, c'est-à-dire les/choix de formation, se déployant déjà dans des contraintes constitutives de la structure en réseaux. Cependant, une telle analyse n'est pas suffisante. En effet, à explorer les formations discursives qui, dans les propos recueillis lors des entretiens ou dans les textes consultés, se présentent comme des noyaux de sens et prennent une valeur emblématique - sont ainsi revendiquées avec force les catégories mobilisées dans la mise en place des formations bancaires, comme si elles étaient symboliques et représentatives -, on est conduit à repérer des discours à plusieurs voix qui échappent au pré-découpage établi précédemment. Autrement dit, on se heurte à de nombreuses appropriations, de multiples traductions des discours emblématiques, ce qui porte à envisager d'une autre manière la construction sociale d'une pluralité des points de vue, en tenant compte des appropriations "ordinaires" ou "en situation". Ainsi la distribution des problématisations qui peut partiellement se comprendre à partir de la configuration générale du secteur, doit être également saisie dans ce qu'elle a de plus particulier.

Repérages et configuration des projets de formation

Une première approche du champ de la formation bancaire permet de saisir plus finement l'espace des positions des différentes banques. En effet, les manières de penser la formation recourent, approximativement, les divisions entre "réseaux" (AFB, hors AFB), les posi-

tions dans les réseaux (grosses ou moyennes banques), les oppositions entre les groupes (par exemple entre le groupe CIC et le groupe Paribas), les rapprochements entre les réseaux (par exemple entre le Crédit agricole et les "trois vieilles"), etc.

Ainsi, on pourra saisir la configuration générale du champ bancaire à partir d'une mise en relation des dispositifs de formation les plus repérables, c'est à dire les plus médiatisés ou les plus convoqués comme des dispositifs exemplaires dans le contexte de mutation du secteur. Auparavant, on reliera les organismes de formation (internes ou extérieurs) aux types de formation envisagés (formation initiale, permanente, institutionnelle ou en entreprise, etc.).²²

Organismes de formation institutionnelle

Le CFPB (Centre de Formation des Professions Bancaires), créé en 1932 par les banques dites fractionnelles, est l'instrument privilégié de la formation des banques AFB, et notamment des "trois". Même si d'autres banques, hors AFB, comme par exemple le Crédit Agricole, font appel à ses compétences, le CFPB reste très dépendant des politiques menées par les "trois" et il lui arrive même de s'en plaindre.

Aussi, le CFPB assure, parallèlement à l'Education Nationale, une bonne part de l'effort de formation institutionnelle (40% de son activité), notamment celle qui porte sur les techniques bancaires de base et conduit à des diplômes d'Etat (CAP et BP). Par ailleurs, le CFPB tisse des relations privilégiées avec l'ITB (Institut Technique de Banque), relié au CNAM : l'ITB organise en effet les formations "intermédiaires" (formation institutionnelle continue), par exemple entre la filière CAP/BP ("formation

22 Sur l'ensemble de cette configuration, voir le rapport du CNC, *op. cit.*, notamment pp. 69 - 91.

institutionnelle initiale") et la filière CESB, Centre (privé) d'Etudes Supérieures de Banque, qui organise l'enseignement institutionnel spécifique aux cadres. L'ITB se charge notamment de l'enseignement du DES bancaire, cependant géré par le CFPB. Il est à signaler que les filières CAP, BP, ITB (CFPB) et CESB sont ouvertes aux réseaux hors AFB, même si ces derniers ont leurs dispositifs propres de formation.

Enfin, la formation institutionnelle développe de nouveaux types de formation initiale avec les écoles pré-bancaires (formation en alternance) et les projets DEUST "banque - assurance".

Organismes de formation permanente

L'échec massif aux diplômes CAP, BP, ITB, a porté un rude coup à la formation institutionnelle classique, que cet échec soit dû à la vétusté des contenus ou que des raisons plus "objectives" (pas de sélection à l'entrée, longueur de la scolarité, incompatibilité avec les responsabilités familiales et professionnelles²³) puissent être invoquées. Ces problématiques de l'échec de la formation institutionnelle, qui sont à rapporter à l'inflation du discours sur l'importance conférée à la formation face à la mutation, sont inséparables de l'investissement dans la "formation permanente". Et ce n'est pas un hasard si aujourd'hui la formation permanente constitue 60% des activités du CFPB.

D'autres organismes de formation extérieurs au secteur se trouvent également convoqués, et contribuent fortement à la recomposition du champ de la formation bancaire. Citons l'Education Nationale, par les GRETA et les DAFCO, l'Université (et ses IUT), les grandes écoles (principalement de commerce) et les entreprises privées, prestataires de formation, comme la CEGOS ou tout

autre cabinet-conseil. A chacune de ces institutions correspond la désignation d'une compétence définie par l'orientation de la formation envisagée. Enfin, il est à noter que la distinction entre la formation permanente et la formation initiale est imparfaite. En effet, de nombreuses formations se développent à l'intersection des deux (cf. ci-après, par exemple, le dispositif EBC).

Il est difficile également de distinguer formellement la formation permanente de la "formation en entreprise", d'une part parce qu'on y retrouve les mêmes organismes de formation, d'autre part parce qu'il arrive bien souvent qu'une formation générale, repérable comme "formation continue", soit définie à partir d'une prévision très précise des métiers de demain. De plus, la mise en place de nouvelles méthodes de travail (par rapport à de nouveaux services, de nouveaux produits), celle de nouvelles techniques (marketing, bureautique, etc.) ou de nouveaux comportements (management, travail en groupe, etc.), l'articulation des dispositifs de formation avec la gestion prévisionnelle des emplois ou avec la gestion des ressources humaines, contribuent à brouiller les distinctions qu'on croyait établies entre formation initiale et formation permanente, formation professionnelle continue et formation en entreprise, etc.

Orientations de formation et configuration du secteur

Ainsi cinq orientations de formation pourront être distinguées, en vue de nuancer les cadrages habituels :

- formation institutionnelle ;
- formation générale : la reconversion est pensée à travers le changement des comportements, le développement d'une culture générale, etc...
- ingénierie pédagogique : la formation est instrumentée, elle vise à acquérir le maniement des nouvelles technologies (EAO-enseignement par ordinateur), le développement hiérarchisé des savoir-faire au sein de l'entreprise (la démultiplication), la formation d'une attitude de travail ("formation"), etc...

23 *ibid.* p. 77

- formation au poste de travail : à partir d'un bilan des compétences et de la définition d'un projet de formation et de "positionnement" des salariés, sont organisés des parcours de formation individualisés ;
- formation pour les cadres : dans le prolongement des formations initiales, générales ou instrumentées, mais adaptées aux cadres.

L'apparente autonomie des différents réseaux bancaires (petites ou moyennes banques, établissements AFB ou établissements hors AFB, etc.) pouvait laisser penser à une configuration correspondante du point de vue de l'orientation donnée à la formation. L'analyse d'une telle correspondance, menée à partir de la distribution dans le secteur bancaire des dispositifs de formation les plus exemplaires, c'est-à-dire ceux qui faisaient figure de référence aussi bien dans les entretiens réalisés que dans les textes consultés, indique certes un certain pré-découpage (telle position dans le secteur correspondant à telle orientation de formation) mais elle reste à nuancer.

Si les Caisses d'épargne et de prévoyance, le Crédit agricole mutuel et dans une moindre mesure les Banques Populaires, développent de manière surtout interne des dispositifs de formation qui leur sont spécifiques, principalement tournés vers des formations instrumentalisées ou individualisées, quitte à utiliser les compétences du CFPB ou de l'ITB par exemple, les banques AFB font davantage appel à d'autres organismes que leurs propres structures de formation.

Cette ouverture témoigne cependant d'une diversité d'approches au sein de l'AFB. D'un côté, les "trois" investissent les mêmes types d'organismes pour la formation des cadres (cabinets privés et/ou grandes écoles), ou sensiblement les mêmes types de formation pour les employés ou les gradés (formation au poste de travail). De l'autre, les moyennes banques se centrent sur des formations apparemment moins clas-

siques, plus tournées vers l'Université, tout en s'opposant : les banques du CIC (SLB, BSD) montrant une position "avant-gardiste" tournée vers la formation générale au contraire du Crédit du Nord, du groupe Paribas, plus conservateurs, qui préfèrent des formations plus instrumentalisées.

D'une part, l'appel à l'extérieur semble donc caractériser les banques AFB, au contraire des établissements coopératifs ou mutualistes. Cette opposition peut-être ramenée à des différences de fonctionnement, les banques coopératives et mutualistes étant beaucoup plus décentralisées que les banques AFB, la configuration en "caisses" donnant à ces dernières beaucoup plus d'autonomie, y compris dans les choix de formation. De ce fait, les centres de formation des réseaux coopératifs ou mutualistes sont convoqués par les établissements régionaux dans une certaine extériorité. Par contre, l'orientation donnée dans ces banques à une formation plutôt "instrumentalisée", recourant à tout un ensemble d'outils pédagogiques (didacticiels, maquettes pédagogiques, modules d'autoformation, etc.) n'incombe pas seulement à une organisation qui privilégie les formations "à la carte", "adaptables" d'établissement à établissement, mais peut-être aussi à la permanence d'une tradition de formation permanente, moins ébranlée par la "crise" du secteur que les banques AFB.

D'autre part, les oppositions, du point de vue du type de formation envisagé, au sein même de l'AFB entre grosses et moyennes banques, entre jeunes et vieilles, etc., semblent caractéristiques de l'espace des positions dans le secteur. Des "trois" qui disent marcher de concert, aux positions repérées comme exemplaires du Crédit du Nord, vieil établissement observé pour le "dynamisme" de sa compression du personnel et de sa formation, ici problématisée comme un "appareil à licencié", là comme une "opération efficace", ou à celles de la petite et jeune Lyonnaise de Banque, remarquée et parfois "attendue au tournant" pour ses

pratiques innovantes - ce qui lui donne une certaine place dans la "cour des grands" -, les orientations de formation paraissent "coller" aux positions occupées dans le secteur. Du même point de vue, on pourra remarquer la mobilisation différentielle de l'Education Nationale (ses GRETA et DAFCO) ou des organismes privés vers la formation générale instrumentée ou individualisée, qui semble recouper les divisions du secteur²⁴.

Exploration des discours emblématiques

La seule perspective ouverte par ce pré-découpage n'est pas suffisante. En effet il semble, en première analyse, que le problème de la formation bancaire soit toujours mis en rapport avec des aspects problématiques tels que : compression du personnel, gestion prévisionnelle des emplois, difficulté de prévoir l'avenir, communication interne, culture d'entreprise, publics difficiles, compétences, diplômes et qualifications, etc. Ces questions forment en quelque sorte le contexte général de problématisation de la formation. Leur récurrence laisse à penser qu'elles signalent une région délimitée d'énoncés possibles en même temps qu'un ensemble de références communes sur fond d'une "évidence" simple : l'évolution - mutation du secteur appelle la formation, seule capable de l'accompagner.

L'exploration de cette "région", menée à partir de l'analyse des entretiens et des textes, fait découvrir trois thématiques relativement autonomes et donnant lieu à des prises de position, diverses ou même contrastées.

Thématique de la formation générale

Discours emblématiques par excellence, ceux qui voient dans l'Education Nationale un label de qualité ou ceux qui, à défaut, brandissent comme un étendard

la "culture générale". Pour tous, celle-ci est l'objectif de toute "formation générale" mais recouvre diverses significations : culture générale bancaire ou culture de base (communication orale et écrite), culture générale économique ou culture d'entreprise, voire "connaissance du monde contemporain" (musique, religion, tiers - monde, etc.). Même dans ce dernier cas qui est exceptionnel, la notion de culture générale demeure dans les limites de ce qu'il convient de savoir pour être un professionnel adaptable. Si les points de vue s'organisent de manière bi - polaire, les uns tendant à définir la culture générale dans son acception la plus étroite et la plus subordonnée à l'activité bancaire, les autres insistant sur "l'élévation du niveau culturel des gens" et faisant de la formation générale une façon de "préparer les esprits", tous s'accordent à reconnaître dans l'objectif de formation générale une mission de l'Education Nationale. Mais la question du diplôme revient inlassablement à celle de ses contenus qui doivent être impérativement tournés vers la banque, ses métiers et ses savoir - faire.

Problèmes du secteur et formation

Si le diagnostic technico - économique des problèmes du secteur bancaire est largement partagé, la définition des qualifications, performances ou compétences nécessaires pour y répondre pertinemment, fait l'objet d'un débat qui est en même temps celui de la nature des emplois et de leurs transformations.

24 Sur ce point, voir également IIIème partie : les formes de partenariat.

**Distribution des dispositifs de formation exemplaires dans le champ
de la formation bancaire.**

	FORMATION INSTITUTIONNELLE	FORMATION GÉNÉRALE (RECONVERSION)	INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE DEMULTIPLI-CATION, «FORMA CnON» NOUVELLES TECHNOLOGIES EAO	FORMATION AU POSTE DE TRAVAIL; AUTO-FORMATION	FORMATION POUR LES CADRES (RECONVERSION)
CFPB	CAP - BP - ITB	<i>AFB CA</i>	EAO AFB	<i>AFB</i>	<i>AFB CESB</i>
GRETA		CA (avec CFPB) EBC (SLB)		REACTIF (SG)	
DAFCO		EBC (CIC Paris)		BNP	
organismes de formation privés		Quaternaire éducation (BSD - FAC)	Ardémi (*CENCEP)	CL	Qualité cabinet Bossard (CdN) Qualité Dacs (CL)
Université	DEUST banque - assurance (LL2/AFB)	IUT (CdN)	PFI (IUT - CdN) EAO (Nanterre/OMO)		ULYCE (LL2/SLB)
Grandes écoles					ESSEC (SLB) HEC ; ENCP (SG) ESCL (CL)
Organismes internes	écoles pré - bancaires CFPB (AFB)	IDEF (BdF)	CPP, CRN, CRD, Chantiers (CENCEP) CNFBF	FIT, MAC, PIA IRCAM(C4) CNFPB (BP) CENCEP	

en italiques : établissements ou réseaux d'établissements bancaires
en caractère gras : dénomination des dispositifs de formation
en caractère standart : établissements ou organismes de formation

Que la formation soit rapportée à des besoins - la formule revient comme un leitmotiv : "on fait de la formation pour répondre à des besoins" - ou qu'elle soit conçue comme un moyen de gérer "la crise", la question de la compétence est posée, mais de manières différentes, voire opposées, selon que le modèle de référence est celui de la formation "diplômante" ou celui de la formation "qualifiante". Ce modèle - ci renvoie tour à tour à des stratégies de conversion (la banque change, les hommes doivent changer) pour remédier aux désajustements quantitatifs et qualitatifs, donc à des stratégies d'adaptation au changement et de "gestion des ressources humaines", mais aussi à des stratégies identitaires (culture d'entreprise, productivité de la formation en conformité avec le projet d'entreprise, etc.). Ce modèle - là correspond à des stratégies de carrière, d'avancement ou

de promotion professionnelle, mais aussi à des stratégies de redéfinition des postes, donc de gestion prévisionnelle des emplois en fonction de nouveaux critères de professionnalité.

Si pour les organisations syndicales la compétence doit être "diplômante" et se traduire en qualification, donc en position professionnelle, tandis que les directions la décrivent comme "qualifiante" et y voient un gage d'adaptabilité au changement, d'autres clivages apparaissent : les conceptions de la compétence, par conséquent celles de la formation, relèvent d'une distribution des manières de penser l'adaptation, qui pose comme centrale la question d'une "entrée par les hommes" - la compétence doit être comportementale, elle implique une "culture du changement" - ou "par les postes", cette entrée - ci supposant l'acquisition d'une nouvelle compétence technique.

Quoique les critères d'embauche soient à présent déterminés en fonction de cursus diplômants (bac + 2, bac + 4 - 5 ou 6), la formation post - diplôme reste importante, mais c'est à l'intersection des deux modèles qu'elle se situe.

Si, pour l'ensemble des partenaires sociaux, les diplômés sont de plus en plus perçus comme des garants, l'embauche de diplômés ne va pas sans problèmes : inflation de diplômés sur certains postes, démission de jeunes diplômés dans les deux premières années, "turn - over plus rapide des bac + 5", choc des mentalités entre nouveaux recrutés diplômés et salariés embauchés dans les années 70. Ceux - ci, peu formés, surtout des femmes ayant des fonctions de nature administrative, font figure de "publics difficiles", auxquels sont parfois assimilés des gradés de plus de 50 ans à faible formation initiale, et c'est à travers le problème ainsi nommé que s'énonce la question de la compression du personnel et celle de la gestion des emplois. Cependant pour y voir un problème essentiel, certains considèrent que cette population "méritante" doit retenir l'attention, tandis que d'autres, soucieux d'élever le niveau général de tous, ne la distingue pas particulièrement.

Pour comprendre la pluralité des prises de positions, il importe de prendre en compte la manière dont se construisent "en situation" les points de vue. Par exemple, la question du titre ou de la compétence engage le propre rapport personnel ou professionnel qu'entretiennent les différents interlocuteurs avec elle : pour certains, formés dans l'entreprise, les critères d'évaluation de l'entreprise sont aussi ceux de leur auto - évaluation, tandis que pour ceux qui ont bénéficié d'une formation universitaire, leur jugement se fonde davantage sur les acquis et les garanties d'ouverture que procure ce type de formation.

Thématique de l'organisation

Autre point de passage obligé de la réflexion sur la formation bancaire, la

culture d'entreprise a valeur d'emblème d'une formation en prise directe sur la réalité de l'entreprise et celle du réseau bancaire.

Les personnels de la banque se définissent à partir d'une "identité d'entreprise" (plus ou moins) incorporée dans leur manière d'être professionnelle et c'est de cette identification plus ou moins forte que dépendent les points de vue sur la communication interne, le dispositif de management et les projets de formation. De même, la dépendance, plus ou moins grande, par rapport à la hiérarchie conditionne les attitudes des formateurs et intervenants extérieurs ou leurs jugements relatifs aux contraintes et exigences de l'organisation.

Les ouvertures vers des formations extérieures restent modérées dans les établissements qui privilégient la formation interne, et elles sont de nature contractuelle. Elles peuvent être plus importantes là où les formateurs sont insérés dans un réseau de relations sociales externes à l'entreprise (université, centre de formation, etc.). Autrement dit, elles se définissent en fonction des rapports que l'entreprise entretient avec l'extérieur, les stratégies et les moyens dont elle se dote pour rendre ces relations opératoires et performantes, que celles - ci soient initialement d'ordre Intra - personnel (appartenance des agents à un réseau externe) ou qu'elles soient négociées en tant que relations d'entreprise.

Très présente dans cette thématique, la question de la nature des besoins de formation y est associée à celle des nouveaux métiers et nouvelles compétences, donc aux évolutions qui modifient la structure des emplois : technicisation du métier, passage d'une culture administrative à une culture commerciale et, pour les cadres, à une culture managériale.

Cette question et, plus largement, celle de la formation est construite sur la base d'un certain consensus et dans une perspective consensuelle, mais les ré-

ponses tendanciennes et les prises de position se répartissent dans une dispersion des interprétations, autour d'un ensemble d'oppositions.

Distribution des oppositions

En effet, les diverses prises de position se déploient en une série d'oppositions qui délimitent les énonciations possibles sur ces divers objets de discours que sont le rapport à la hiérarchie, le rapport à l'action, au savoir, à la compétence, etc., et dont la modélisation idéaltypique permet de saisir les logiques des désaccords observables dans la dispersion des traductions des discours emblématiques.

Une telle analyse, en ramenant les prises de position à la situation de leur énonciation - le tableau des principes de justification, présenté ci - après, intègre, sous une forme provisoire et comme moyen d'investigation, à la fois des résultats d'analyse de discours et des éléments d'observations ethnographiques (manières de parler, de se vêtir, d'habiter un bureau, etc.) - permet d'entrevoir les conditions de la réception des discours emblématiques au cœur même des emplacements de l'activité de problématisation, ou autrement dit sur les scènes quotidiennes de la réflexivité. En mettant entre parenthèses le pré - découpage social, entendu comme la recherche, dans les variantes du discours dominant (ou dans des séries de discours opposées), des groupes sociaux pré - définis dont elles pourraient être les emblèmes - ici les "trois", là les banques mutualistes ou coopératives et les autres - on se donne le moyen de repérer de manière idéaltypique les lignes de conduite dans l'intérieur même des établissements et, du coup, de remonter des discours qui nous paraissent emblématiques, jusqu'aux conditions de leur production quotidienne, c'est - à - dire jusqu'à la région de leur possible énonciation.

Ces oppositions se distribuent selon des postures *d'ouverture* et de *fermeture*,

plus ou moins ouvertes vers l'extérieur, où s'exprime le rapport à l'entreprise et à la culture d'entreprise, de l'adhésion plus ou moins engagée à la distance plus ou moins critique.

DES FORMES DE PARTENARIAT

Objet de discours, à la fois problématique et révélateur, le partenariat est évoqué consensuellement comme une nécessité mais de manière moins unanime quand il s'agit d'en préciser les modalités et les agents. A travers l'analyse des formes de partenariat, qui peuvent être dégagées des pratiques ou surtout des projets, il s'agit de découvrir les dynamiques de ce système relationnel et son rôle dans les formes de problématisation, qui structurent la formation bancaire.

Approches partenariales

Des formes de partenariat peuvent être distinguées en fonction des différentes approches et conceptions que révèlent des mises en problèmes de l'organisation (ou de la réorganisation) de la formation bancaire.

Pour une part, le partenariat est envisagé et prend sens dans le cadre d'une dynamique de réflexion qui privilégie l'analyse du secteur, celle du marché bancaire et la promotion d'une logique de formation qui permette de répondre aux évolutions de l'offre et de la demande de produits et de services. Dans cet axe, l'utilisation de nouveaux outils pédagogiques, la hiérarchisation des modes de gestion des demandes internes de formation, le développement de nouvelles stratégies d'embauche qui organisent le recrutement de personnels hautement qualifiés, etc., sont autant de points de repères autour desquels s'orchestre un dispositif de formation (parrainages de grandes écoles, sous-traitance pour la formation interne, etc.).

OBJETS DE DISCOURS	LES PRISES DE POSITION		POSTURES ET PRINCIPES
	LE DEHORS <i>vers l'extérieur</i>	LE DEDANS <i>vers l'intérieur</i>	
rapporté l'entreprise	adhésion aux valeurs de l'entreprise mais proximité critique	culture d'entreprise	fermeture/ ouverture
rapport à la hiérarchie	cloisonnement hiérarchique mais une certaine autonomie ; possibilité d'initiatives (P^gPgjqeparex.)	cloisonnement hiérarchique mais peu d'autonomie. Pas d'initiative possible	logique d'exécution/ logique de responsabilisation
rapport à l'action	la vie n'est pas dans les fauteuils usage du concept et spécificité de l'action concordance théorie et pratique	importance du terrain passage du siège au terrain	expérience/ théorie
rapport à la communication	contact événementiel : défi entre individus coopération, convention, concertation parti - pris pédagogique : la communication proximité, atomes crochus entre interlocuteurs	conseil : un objectif, le service clientèle	dynamique du service/ dynamique de la relation
formation revendiquée	formation 3° cycle	DUT, BTS, formation interne	formation courte/ formation longue
rapport au savoir	"les catégories, les structures se fondent" comme exemple de problématisation de la société d'aujourd'hui	savoir au service du développement de l'entreprise	savoir entrepreneurial/ savoir philosophique
rapport au public (difficile)	côté maternel de l'éducation nationale élever le niveau général de la population à reconvertir	souci "paternaliste" des "exclus" élever le niveau général de la population méritante	mission sociale/ réalisme économique
rapport à l'avenir	éloge du flou par rapport à demain ; "aller contre l'esprit du temps" ; logique de l'urgence et de l'anticipation ; recherche de spécificité	adaptation au changement ; adaptation technique au poste ; adhésion aux valeurs dominantes	technique de l'adaptation/ rapport à l'adaptation
rapport à la compétence	le diplôme en tant que légitimation d'une formation n'est pas le plus important ; ce qui compte c'est beaucoup plus le niveau général acquis ; Cependant, reconnaissance des diplômes universitaires.	chasse aux diplômes supérieurs (prestige des grandes écoles), le diplôme, essentiel du point de vue de la reconnaissance par la profession bancaire et par les partenaires sociaux, ne remplace pas cependant une "culture - maison".	diplôme/ qualification
rapport à la culture bancaire	logique de l'adaptabilité des personnels à former ; "entrée par les hommes"	logique de la productivité, de l'efficacité de la formation ; "entrée par les postes"	instrumental/ comportemental

On pourrait parler d'un **partenariat internalisé** dès lors que tout s'organise à travers une lecture spécifique des caractéristiques de l'entreprise. La formation reste une affaire de banquier et le partenariat internalisé est synonyme d'une articulation entre formation et culture d'entreprise. La formation est ainsi appréhendée à partir d'une dissociation entre d'une part ce qui est de l'ordre du marché, d'autre part ce qui relève des motivations et des logiques qui seraient propres à chaque établissement bancaire. Partant, si la formation est une manière de répondre aux nouvelles exigences du marché en évolution, elle est aussi un moyen de gérer de façon interne des problèmes ou des orientations spécifiques. L'importance accordée à l'évolution des niveaux de recrutement d'une part, à la "gestion" des gens "sous-diplômés" d'autre part, et, entre ces deux pôles, à la nécessité de développer une formation technique et générale adaptée à la culture de l'entreprise et à l'organisation hiérarchisée des figures de discours autour desquelles prend forme le partenariat internalisé.

Dans une autre orientation, c'est par la recherche d'une optimisation des potentiels de formation que le partenariat va devenir un point de passage obligé. Le partenariat "contractuel" s'inscrit dans un projet de promotion et d'appropriation de compétences en jeu dans le cadre de la prise en compte des nouvelles exigences de la clientèle, qu'il s'agisse de particuliers ou encore d'entreprises. Le développement d'une activité de conseil auprès de ces dernières et, par là, la prise en charge du "conseil d'entreprise" par les directeurs d'agences et les responsables commerciaux, ou la prise en compte des besoins techniques de la clientèle (par exemple en matière de placement), sont autant de thématiques qui expriment cette tendance. Pour en arriver là, la promotion d'une culture managériale des cadres (et par la même d'une certaine culture d'entreprise), le recours à des formations extérieures et fortement spécialisées sur les approches compor-

tales, et en définitive, le développement de plans de carrière et de plans de formation, les formations en alternance, les appels d'offres de formation et de conseils à partir de cahiers des charges précis, sont autant de moyens qui s'intègrent dans une logique de forte instrumentalisation de la formation. Ainsi le **partenariat contractuel** est synonyme d'une rencontre entre une certaine culture d'entreprise (donc de son label) et une volonté d'opérationnaliser la formation interne en ayant recours à l'extérieur, cela dans une perspective générale de promotion et de développement du conseil (comme image de marque et comme compétence spécifique).

Enfin, dans certains cas, la question de la formation s'inscrit dans une tentative de réflexion et d'analyse des systèmes de formation bancaire, notamment ceux qui sont développés de manière interne. Ici, la tentative de promotion d'autres logiques, voire d'autres systèmes d'organisation, est tout à fait centrale et amène les personnels de la banque à promouvoir des changements de fond, tel que le développement d'une dynamique de coopération et de collaboration avec des partenaires extérieurs. Dans cet axe, le **co-partenariat** appelle également une plus grande implication de la part de l'ensemble des personnels. Aussi la remise en cause de la courroie hiérarchique, l'apprentissage de nouvelles formes de comportements et leur analyse dans le cadre d'une objectivation des logiques de management, le développement d'une communication interne qui permette de discuter des problèmes de fond, l'élaboration des contenus de formation en collaboration avec l'Education Nationale, le parti-pris pédagogique, la tentative de promotion d'une culture de la banque et pas seulement d'une culture d'entreprise, enfin une relecture des problèmes endogènes au secteur (le poids et l'obsolescence des conventions collectives, l'absence de réflexion au sujet de la formation interne et des principes de sa gestion), participent de cette problématisation et de cette mise en œuvre du partenariat.

L'expérience entre le CRIB
et la Lyonnaise de Banque

Pour illustrer cette tendance, on peut rendre compte de la co - production d'un ensemble de thématiques qui sont apparues lors des réflexions communes, nées de la collaboration entre le CRIB, organisme "vitrine" du GRETA Tête d'Or, et la Lyonnaise de Banque.

Dans le milieu des années 80, la LB se voit contrainte d'envisager de fortes compressions de personnels, ce qui l'amènera à envisager la mise en œuvre de formations répondant à ce problème ; c'est du moins de cette manière qu'il est rendu compte, d'une part, du lien avec l'Éducation Nationale, d'autre part, de l'émergence d'une forme partenariale. En effet ces compressions de personnels appellent une vaste opération de communication interne, et c'est au travers de la mobilisation de compétences spécifiques que les problèmes sont envisagés.

En 1985 la conjoncture est favorable : des fonds de formation sont disponibles, une opération de grande envergure paraît opportune, la rencontre fortuite entre le président de la Lyonnaise de Banque et des personnalités de l'Éducation Nationale ; tout ceci aboutit à la réunion, autour d'une même table, de professionnels des deux "mondes". A cette occasion, l'idée de développer une formation à caractère général, destinée "à mettre les gens en mouvement dans leur tête", la mise à niveau de toute une population dont les compétences apparaissent décalées face aux évolutions du secteur, "ceux qui ne sont pas à la maille", sont autant de thématiques référentes, co - produites, qui serviront de moteur à l'organisation de nouveaux dispositifs de formation délocalisés et externes à la banque. Dans un contexte où les objectifs de la formation interne aux banques ne permettent pas de répondre aux problèmes de compression de personnels et d'évolution du secteur, cette dynamique d'élaboration de principes de référence co - produits fut tout à fait centrale, dès lors que par ailleurs le flou quant à l'avenir, exprimé par les responsables de la LB, ne permettait pas à ces derniers de préciser formellement les objectifs à suivre pour gérer la mutation du secteur. Cette dynamique "du faire ensemble" fut donc un moteur d'évolution et, comme nous le verrons, de repositionnement.

Aujourd'hui encore, la collaboration entre le CRIB et la LB, voire avec la BNP, participe d'une reformulation du rôle et de la place de la formation, notamment à partir des procédures d'appréhension des besoins des *apprenants*, des réflexions concernant la prise en compte des motivations et des objectifs des uns et des autres.

Toutefois, ces diverses expériences de co - production de principes de référence se heurtent aujourd'hui à tout un ensemble de problèmes découlant d'un contexte économique moins favorable que les années précédentes, ce qui relativise le poids de telles démarches.

Ces trois formes semblent exprimer trois types de recours différents (à la tradition, à la compétence, à la communication) mais surtout elles relèvent de trois types de problématisation et de positionnement.

Dans le premier cas, les transformations du secteur sont perçues comme **transi-tion** et il s'agit de suivre le mouvement (adapter la banque, d'une part, aux nouvelles exigences du marché, d'autre part, aux nouvelles dynamiques du secteur, qu'elles aient trait à l'offre de produits et/ou à la recomposition de la place et du rôle de la formation).

Dans la deuxième tendance, il s'agit avant tout d'accompagner le change-

ment, de suivre ce qui est appréhendé comme une mutation. La **modernisation** devient une ligne de conduite, voire une consigne. Il s'agit de moderniser la banque et ses services pour être à l'avant-garde des transformations que l'on repère.

Enfin dans la troisième approche, il importe d'anticiper coûte que coûte cette mutation, sinon de la précéder, en impulsant une dynamique de re-définition des manières de concevoir les fondements et les systèmes d'organisation qui sont propres au secteur. Ici, il s'agit de transformer les logiques qui se donnent à voir dans le secteur bancaire et ainsi de poser les principes d'une certaine forme de **révolution** positive et productive.

Approches partenariats	Formes de partenariat	Types de repositionnement	Types de recours
"Entre soi"	Partenariat 'Internalisé'.	la mutation comme Transition : on suit le mouvement.	recours à la tradition
"Altèrè té"	Co - partenariat	la mutation comme révolution : l'idée est d'anticiper les transformations coûte que coûte.	recours à la communication
"faire avec"	Partenariat contractuel	la mutation comme modernisation : accompagner le changement.	recours à la compétence

Modèles et postures

A ces trois modèles correspondent des postures traduisant les comportements des agents que nous avons rencontrés, agents devenus, pour un instant au moins, porte-parole d'une tendance.

Ainsi, la mise en scène d'une certaine distance par rapport à l'objet de la rencontre (le partenariat et les formes d'engagement autour desquels il prend forme), l'affirmation de sa relativité, la soumission affirmée aux volontés du pouvoir central (parisien), quel que soit le flou qui accompagne certaines orientations, ou encore l'affirmation d'une parfaite conformité par rapport à une culture d'entreprise et à son éthique (affirmation qui prend forme et corps tant au niveau du discours qu'à travers un certain *ethos*), sont autant d'éléments par lesquels sont exprimées une certaine forme de "résistance au changement" et une proximité vis-à-vis des modèles de rationalité sociale et économique - propres à la culture de certaines entreprises -, qui ne sont pas interrogés tant ils caractérisent certains établissements bancaires. Ce type de posture est partprenante d'un partenariat internalisé.

Pour illustrer ces propos, c'est aux notes consignées à la suite des différents entretiens, que nous aurons recours. Bien que subjectives ces "observations flot

tantes" traduisent l'atmosphère dans laquelle se sont déroulés certains entretiens et nous informent sur la lecture des postures qui sont associées aux modèles de partenariat.

"Rdv avec monsieur X. Nous avons eu quelques difficultés à pouvoir le joindre et ce n'est qu'après plusieurs tentatives que nous avons pu dépasser le premier "filtre" du secrétariat. Toutefois le jeudi 21 février nous nous présentons à la cellule d'accueil du service formation dont monsieur X est responsable. Un des collaborateurs de Monsieur X (du moins c'est ce que nous avons supposé) nous informe qu'il est encore occupé et nous prie de bien vouloir l'attendre en nous faisant asseoir dans le hall. Nous nous y installons. Le hall est vétusté et mal éclairé. Il rappelle les grands halls d'entrées de certaines fabriques construites sur le modèle des petites industries de tissage ou du cuir, avec ses verrières délabrées et sa vieille table de réunion. Dans un coin, des placards ornés d'étiquettes encore calligraphiées nous rappellent le poids de la tradition. Après ces quelques instants de contemplation, monsieur X arrive et se présente à nous. Il nous prie de bien vouloir nous installer dans une salle de formation. Celle ci est très haute. Les ouvertures situées au niveau du plafond et le ton pastel des murs nous font associer aux salles de classes construites dans des établissements

religieux. Nous nous y installons. Monsieur X prend place en gardant une certaine distance par rapport à nous. Vêtu d'un complet gris très strict et d'une cravate à large nœud, monsieur X, pourrait, de la place où nous sommes (placé à distance sur un bureau d'écolier), apparaître sous les traits d'un maître d'école. Dans le cas présent c'est d'abord à la rigueur vestimentaire et/ou à l'allure du banquier à laquelle il est fait allusion. D'une certaine manière cette disposition est validée par les postures et les propos de monsieur X. Courtois mais distant, ses réponses ne laissent pas transparaître une quelconque tentative de prise de position personnelle. C'est en conformité aux orientations prises par la direction parisienne qu'il aborde nos questions et nos remarques. Dans de nombreux cas il va chercher à relativiser certaines propositions qui lui paraissent tendancieuses, qu'elles aient trait à la mutation du secteur ou au partenariat. Ainsi l'ensemble des points exprimés est analysé conformément à la position de l'établissement et en fonction des tendances internes qui s'y donnent à voir. "

A l'opposé, le modèle du "co-partenariat" renvoie à des postures d'ouverture : l'attention accordée aux modes de lisibilité de l'objet, aux questions auxquelles il renvoie, les critiques vis-à-vis des logiques du secteur et des directives imposées, la manière réflexive d'élaborer des scénarios de relecture de tout un ensemble de points sous-jacents à la question du partenariat. Ici, le recours à l'autre ne s'inscrit pas seulement dans l'affirmation d'une logique de la "rationalité" allant de soi : c'est dans l'échange avec des partenaires, avec des composantes extérieures et performantes (Education Nationale, Université, etc.), qu'est posée la question de l'efficacité de la formation. Cette question de l'ouverture ne se pose pas : elle va de soi.

"Vendredi 1er février nous avons rdv avec monsieur Y. Dès notre première

tentative de contact téléphonique nous avons pu convenir de cette date. Nous entrons dans le hall de l'établissement. Un steward nous interpelle et nous demande de l'informer sur le motif de notre visite. Cela fait, il nous confirme que nous sommes attendus. Une personne vient nous chercher et nous accompagne jusqu'à l'entrée du bureau de monsieur Y. Celui-ci nous y attend. Il nous accueille chaleureusement et sans protocole, le port d'un jean et d'un simple polo nous le confirmant. Après de rapides présentations nous nous installons dans des fauteuils confortables bien qu'apparemment très droits. Ils sont près d'un bureau métallique qui est recouvert d'une large plaque de verre. Ce détail, dans certains cas insignifiant, confirme le sentiment d'une volonté affirmée de transparence ; ce qui d'une certaine manière sera une des règles imposées à la rencontre. L'ensemble du bureau est largement éclairé par une fenêtre qui donne sur la rue. Il y a de nombreuses plantes vertes, des dessins d'enfants, des reproductions de peintures modernes et une charte d'un des dispositifs de formation. Tout cela préjuge d'une certaine forme d'ouverture et d'un regard sur l'extérieur. Ce souci affiché d'une prise en compte de l'autre sera à la base de l'échange. Il s'agira, entre autre, de discuter des fondements et des principes qui rendent intelligibles un certain nombre de questions et de tendances qui ont trait au développement du partenariat "

Enfin, la stratégie qui vise à valoriser le modèle compréhensif et explicatif comme enjeu d'échange, autrement dit, l'instrumentation de la relation avec autrui, l'assurance affirmée et le recours à des pratiques discursives qui tendent à faire fondre les catégories et à développer des zones d'interconnaissance des problèmes et des difficultés ("nous savons tous de quoi il en retourne de cette question du partenariat"), traduisent des postures qui valident un partenariat contractuel et ce qu'il représente, à savoir la volonté d'afficher une grande technicité dans les échanges avec l'exté-

rieur, un haut niveau de compétence et de professionnalisme, et qui sont conformes aux objectifs de modernisation propres à certains établissements bancaires. Le modèle du partenariat "contractuel" prend ainsi forme et si le discours d'ouverture est prédominant dans les manières de poser les problèmes, ce n'est pas parce qu'il va de soi mais plutôt parce qu'il apparaît incontournable dans le discours économique et stratégique de l'entreprise ; ce partenariat s'inscrit dans une logique de forte valorisation de l'identité de l'entreprise.

"Rdv avec monsieur Z. Pour ce rdv nous n'avons eu aucune difficulté pour joindre monsieur Z (par contre entre la date du premier contact téléphonique et celle à laquelle il a bien voulu nous recevoir il s'est écoulé à peu près un mois). Le jour de la rencontre nous ne sommes pas passés par le bureau d'accueil. Monsieur Z nous avait indiqué l'étage et nous sommes montés directement au service de la Direction des Ressources Humaines, où travaille monsieur Z. Là nous arrivons dans un hall d'attente très moderne. Personne n'est là pour nous accueillir et nous nous y installons. L'impressionnante pile de journaux de banques et de revues spécialisées nous laissent entendre qu'il s'agit d'une pratique habituelle. Tout est fait pour gérer les retards ou les avances. Au bout de quelques minutes une personne vient nous voir et s'informe de notre présence. A la suite de quoi elle se dirrige vers le bureau de monsieur Z. Un quart d'heure s'écoule et celui-ci vient nous chercher. Il nous reçoit dans son bureau qui donne sur les toits. Le mobilier (en bois) qu'utilise monsieur Z est assez impressionnant par sa taille. La présence d'un bureau massif et de fauteuils très confortables, peut-être trop confortables pour la situation car nous avons l'impression d'être aspirés vers le sol, imposent une certaine distance entre monsieur Z et nous-mêmes. Le local est décoré par des panneaux ONISEP indiquant les différentes formes et niveaux de cursus

scolaires possibles, qui dans leur présentation graphique nous ont fait associer l'organisation de l'entreprise. Monsieur Z est resplendissant. Il porte un complet, une chemise et une cravate de couleurs vives qui ne manque pas d'attirer l'attention de tous ceux qui sont à la recherche de détails. Il donne l'impression d'être un homme de communication. Ce sentiment se confirme très vite. Il nous parlera d'emblée de sa formation, de sa situation, et de son rôle et de sa capacité à gérer la situation présente. Autrement dit, tout ce qui de son point de vue peut intéresser le sociologue que préoccupent la question du partenariat et celle de ses fondements. Son discours très instrumenté (jeux sur l'échange de paroles "je dis que je pense que", recours à la statistique pour appuyer ses propos, annonce de propositions qui se veulent rassurantes "nous parlons de la même chose ne vous inquiétez pas", etc.) sont là pour gérer d'éventuels parasites à la communication, notamment ceux qui ont tendance à poser le problème de ce qui a trait à la situation réelle du service de formation interne. Tout au long de la discussion c'est avant tout du problème des relations "contrôlées" avec l'extérieur qu'il sera question. A grand renfort de chiffres l'analyse du partenariat se fait à travers celle de l'instrumentation des relations avec les prestataires de conseils et de formations qui sont extérieurs à l'établissement.

Cette modélisation qui fait apparaître des formes de partenariat et qui donne à voir la manière dont les agents vivent et mettent en problème la formation, engage un repositionnement des acteurs, qui se traduit par une transformation dans le secteur.

FORMES DE PROBLÉMATISATION ET ENJEUX

S'il n'y a de réalité que socialement construite et si le discours sur la réalité est lui-même constitutif de cette réalité, alors les formes de problématisation qui

sont au principe du discours de la formation bancaire, nous parlent des enjeux engagés dans les pratiques de formation et dans l'attribution de sens à ces pratiques et aux institutions ou dispositifs qui y correspondent.

Dans la banque, la formation n'est pas une nouveauté : depuis longtemps déjà elle fonctionnait en rapport avec une structure d'emplois stables, des postes relativement fixes et des trajectoires promotionnelles prévisibles, elle constituait même un modèle d'instrument de promotion interne et d'intégration de personnels, avant même que l'on parle de "culture d'entreprise". En revanche la prise de conscience du caractère stratégique de l'investissement en formation a été tardive, si l'on en croit les responsables des grandes banques et de l'AFB. En outre certains analystes du secteur bancaire n'hésitent pas à relever l'écart sinon la contradiction entre l'importance des enjeux et le type d'effort consenti par les banques, notamment en matière de formation. De fait il semble que sous la formule d'une formation à concevoir comme un investissement stratégique soit à entendre le développement de l'ingénierie pédagogique et d'une réflexion sur l'efficacité des outils pédagogiques, là où l'on s'attendait à trouver une réflexion stratégique sur les politiques de formation.

Ce décalage ne peut guère se comprendre s'il n'est rapporté aux formes de problématisation de la formation et à ce qui a précédemment été appelé la gestion des incertitudes. Tout semble se passer comme si celle-ci relevait du cabotage plutôt que de la navigation au long cours, autrement dit comme si par rapport aux enjeux majeurs qui se définissent à partir des problèmes du secteur, l'attitude dominante était avant tout faite de prudence et de fidélité, vertus inspiratrices de stratégies de maintien des positions acquises et de conservation de soi plutôt que de challenge. La manière même de poser la formation comme recours ou comme remède pour sortir de la "crise du secteur" implique *Yexis* du navigateur à

vue plus qu'elle n'invite à relever un défi et à tirer profit de la situation en prenant des risques. Dans le même temps l'adoption tardive de la *doxa* dominante, initialement extérieure à la banque, a pour effet de banaliser celle-ci qui subit le sort commun des entreprises, banalisation qui tend d'ailleurs à gommer les différences d'une banque à l'autre. L'espace de formation comme mode de problématisation de cette altération, de cette mutation, devient alors espace d'enjeux de **repositionnement** : repositionnement du secteur par rapport au monde extérieur, repositionnement des banques entre elles.

Reste que la question de la compétence (et celles qui lui sont associées) ou plutôt les manières de la (les) poser ouvre un autre espace d'enjeux à plusieurs niveaux. Le secteur bancaire lui-même est en jeu dans ces rapports externes - position dans le champ bancaire international et dans le champ économique et financier (banque/assurance) - comme dans ces rapports internes (de banque à banque). Cependant la nouvelle donne des années 80 et le partenariat ont eu des effets de problématisation au niveau même des services de formation, qui sont contraints de se réorienter et de redéfinir leur champ de compétence, ainsi que leur relation avec la hiérarchie, le personnel (diminution ou recomposition de la demande de formation institutionnelle) et les "biens" de formation. Seules les banques qui n'ont pas encore développé une politique de formation résolument partenariale conservent des services de formation "traditionnels" (production de catalogues et gestion de la formation interne). Les formateurs de ces banques continuent à tenir des positions qui témoignent d'une certaine volonté de conservation, tandis que ceux qui se sont engagés dans le partenariat contractuel ou le co-partenariat insistent sur l'ouverture de la banque vers l'extérieur et l'importance des relations humaines. Seuls ceux-ci désignent l'inconfort de leur situation et l'indécision de leur avenir. Ce faisant ils légitiment leur nouvelle position en tenant un discours

résolument tourné vers l'extérieur, cet extérieur qui justement les menace.

Quant aux services de formation extérieurs et leurs formateurs, en particulier ceux des GRETA et de l'université, il semble qu'ils pourraient tirer un certain profit de leur action partenariale avec la banque : d'une part en valorisant auprès des banques leur spécificité pédagogique, d'autre part en faisant valoir dans l'Education Nationale leur capacité à négocier avec ces partenaires prestigieux que sont les banques. D'un autre côté cet engagement dans ce type de partenariat est lui même un enjeu qui va de pair avec une situation où l'Education Nationale, notamment l'Université, est forcée de se repositionner, de repenser non seulement ses manières de faire et ses méthodes pédagogiques mais aussi et surtout sa politique de formation, compte tenu des sommations qui lui sont faites (80 % d'une classe d'âge au baccalauréat, professionnalisation, réussite scolaire, etc.). Parallèlement, la collaboration université-entreprise peut-être pensée dans la recherche d'une relégitimation de l'action universitaire dans le contexte du passage d'une "république des professeurs" à une "république des industriels" : en proposant une formation proche des attentes et de la "réalité de la profession", en signifiant sa volonté d'être à l'écoute directe des "professionnels", l'université peut séduire un monde qui était jusque là traditionnellement tourné vers les grandes écoles ou les institutions de "formation professionnelle", et peut par là, tout en gardant sa propre identité, reconquérir ses lettres de noblesses et prouver son efficacité au monde de l'industrie.

Les formes de problématisation de la formation bancaire ont été au centre de nos préoccupations dans cette étude. L'hypothèse ayant été posée que ces formes sont constitutives de la réalité étudiée, il importait de s'interroger sur la nature de cette contribution et sur ses modalités. Plus généralement formulée, la question devient : comment des formes de problématisation interviennent-elles dans la construction sociale

de la réalité ? Ou bien, pour le dire autrement, que sont ces formes pour participer non seulement à ce que Cassirer nommait "la construction et l'organisation de l'« image théorique du monde »", *a fortiori* non seulement à celles de son image "naturelle"²⁵, mais aussi à celles du monde lui-même, de ses tensions et conflits, donc de ce qui y est en jeu et des luttes symboliques qui se livrent pour la définition de ces enjeux ? La question se pose d'autant plus que, postulant la pluralité des problématisations, il a été envisagé d'en rendre compte par construction idéaltypique. Ne s'agit-il pas par conséquent de figures ou de schémas, pour ainsi dire, au second degré ? Dans ce cas, ne seraient-elles pas que des épures tracées au terme d'opérations de connaissance se développant hors du champ de la pratique ? S'il en était ainsi, leur efficacité ne pourrait être que médiate et indirecte. En revanche, considérer ces formes de problématisation comme étant simultanément constituées et constituantes, c'est-à-dire saisir l'activité réflexive associée à cette construction, à la fois du point de vue des schèmes d'appropriation et de celui de la configuration des relations sociales à l'œuvre dans son exposition, et y voir des modes d'ajustement, c'est se donner le moyen de concevoir non seulement qu'elles soient parties prenantes au débat théorique sur le sens de la pratique mais qu'en quelque sorte elles organisent le débat.

25 E. Cassirer, *La philosophie des formes symboliques. 3. La phénoménologie de la connaissance*, Paris, Minuit, 1972.

Bibliographie

10 années qui ont marqué le monde bancaire 1980 -1990, Rapport annuel de l'AFB, 1989. - BANVILLE de (E.), [CNRS/CRESAL], "Le développement du partenariat industriel" *Revue d'économie industrielle*, n° 47, 1er trimestre 1989. - BERTRAND (O.), NOYELLE (T.), "L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation", *Formation Emploi* n°17, Janvier - Mars 1987. - BURGARD (J. - J.), *La banque en France*, Presses de la FNSP/Dalloz, 1989. - CALLON (M.), "Eléments pour une sociologie de la traduction", *L'Année Sociologique*, n°36, 1986. - COSALTER (C.), "Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances", *CEREQ. Coll. Des Etudes* n° 53, Février 1990. - FRITSCH (Ph.), *L'éducation des adultes*, Paris, La Haye, Mouton, 1971 - FRITSCH (Ph.) *Le discours de l'éducation des adultes, un processus idéologique*, thèse Paris VII, 1979. - FRITSCH (Ph.), "le sens d'une pratique. Introduction à une critique de l'analyse des besoins", *Education Permanente*, n°1, mars 1969, 53-61. - FRITSCH (Ph.), "Genèse problématique d'une politique publique : la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente", in *Variations sociologiques*, (textes réunis par France Aubert), Paris, L'Harmattan, 1992, 279 - 289. - GRAFMEYER (Y.), *Les gens de la banque*, Paris, P.U.F., 1992. - LAVERGNE (J.), [sous la dir. de], *Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit*. Rapport de mission Conseil National du Crédit. Juillet 1989. - MAINGUENEAU (D.), *Genèses du discours*, Mardaga, 1984. - METAIS (J.) et SZYMCZAK (Ph.), *Les mutations du système financier français*, Paris, la documentation française, 1986. - MONTLIBERT (Ch. de), *L'institutionnalisation de la formation permanente*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 1991. - PASTRE (O.), *La modernisation des banques françaises*, Rapport au ministre de l'économie des finances et du budget, La documentation française, Paris, 1985. - PERRUT (D.), *Us banques dans l'économie*, Paris, Syros, 1987. - PETIT (P.), VERNIERES (M), "La banque et ses emplois : un service en transition", *Travail et Emploi*, n° 44 2/1990. - RIVOIRE (J.), *Histoire de la banque*, PUF, 1984. - ROUX (J.), MICOUD (A.), *Terminal monnaie. Genèse d'une technique appliquée : la monnaie électronique. Compte - rendu de recherche*, CRESAL, Saint - Etienne, Avril 1984. - ROUYER (G.) et CHOINEL (A.), *Le système bancaire français*, PUF, 1981. - ZARDET (V), "Banques : la formation pour assumer les mutations", *Revue française de gestion*, Nov. - Dec. 1987.

Index des abréviations utilisées

AFB	Association Française de Banques
ARDEMI	Association Régionale pour le Développement de L'enseignement Multimédia Informatisé (cf. CENCEP)
B.P.	Banques Populaires
BdF	Banque de France
BNP	Banque Nationale de Paris
BP	Brevet Professionnel
BSD	Banque Scalbert - Dupont
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CA	Crédit Agricole
CdN	Crédit du Nord
CENCEP	Centre National Caisses d'Epargne et de Prévoyance
CEREQ	Centre d'Etude et de Recherche sur L'Emploi et les Qualifications
CESB	Centre d'Etudes Supérieures de Banque
CFPB	Centre de Formation de la Professions Bancaire
CL	Crédit Lyonnais
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CNC	Conseil National du crédit
CNFPB	Cellule Nationale de Formation des Banques Populaires
CP	Centre Pédagogique de Proximité (CENCEP)
CR	Centre de Ressources Décentralisés (CENCEP)
CRIB	Centre de Ressources et d'informations Bancaires
CRN	Centre de Ressource National (CENCEP)
CSBP	Chambre Syndicale des Banques Populaires
DACS	Debaig, Adrien, de Chorivit Systèmes (cabinet conseil cf. CL)
DAFCO	Délégation Académique à la Formation Continue
DECAP	Guide de Développement des Capacités Professionnelles (cf. SOREFI île de France)
DEUST	Diplôme d'Etudes Universitaires Sciences et Techniques
EAO	Enseignement assisté par Ordinateur
EBC	Economie, Banque, Communication (formation partenariale EN/LB ;CIC Paris)
ENCP	Ecole Nationale de Commerce de Paris
ESCL	Ecole Supérieure de Commerce de Paris
ESSEC	Ecole Supérieure S E Commerc
FAC	Formation Adaptation au changement (cf. BSD)
FIT	Formation Initiative dans le Travail (IFCAM ^o)
GRETA	Groupe d'ETablissements

HEC	Hautes Etudes Commerciales
IDEF	Institut de Formation (BdF)
IFCAM	Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel
ITB	Institut Technique des Banques
LL2	Université Lumière Lyon 2
MAC	Modules d'Autoformation collective (IFCAM)
PFI	Plan de Formation Individuel (CdN)
PIA	Projet Individuel d'Amélioration
REACTIF	Redéploiement et Adaptation des Compétences Techniques par l'Investissement Formation (SG)
SG	Société Générale
SLB	Société Lyonnaise de Banque
SOREFI	Société Régionale de Financement
ULYCE	Université Lyonnaise pour les Cadres Européens