

4èmes rencontres « Jeunes et Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée »

Forlì (Italie) - 26, 27 et 28 mars 2009

« Les jeunes, l'Europe, la Méditerranée : Territoires, identités, politiques »

Choix professionnel et socialisation au travail des jeunes : le cas des apprentis conseillers financiers de La Poste

Adeline GILSON

**Doctorante en bourse CIFRE à La Poste (Direction de la Prospective et de La Recherche
de La Poste, Direction des Ressources Humaines de La Banque Postale)**

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, LEST - CNRS

adeline.gilson@univmed.fr

Tél : 06 88 30 42 30

Résumé : Comment expliquer le choix professionnel des jeunes autant lié à leur parcours biographique, au contexte socioéconomique qu'à leur socialisation professionnelle ? Pour le comprendre, nous analyserons le cas de vingt-trois jeunes formés au métier de conseiller financier en apprentissage à La Poste que nous avons suivis en enquête longitudinale. Nous soulignerons leurs représentations du travail et du métier avant d'examiner où ils se dirigent en fin de formation.

Mots clés : Choix professionnel, socialisation au travail, apprentissage, enquête longitudinale, secteur bancaire.

INTRODUCTION

Notre papier porte sur le choix professionnel des jeunes souhaitant intégrer le secteur bancaire, emprunt d'une double image : un modèle de progression interne offrant une insertion durable sur le marché du travail et une image négative associant « banquier » et « placeur » (Brun Hurtado, 2005), exacerbée par la crise financière.

Pourquoi les jeunes s'orientent-ils vers la banque ? Comment évoluent leurs représentations initiales et vers où se dirigent-ils après y avoir été formés ?

Nous menons notre enquête auprès de jeunes apprentis conseillers financiers de La Banque Postale, une banque qui conserverait des valeurs d'éthique et de service au client. Nous pensons qu'ils s'y formaient en vue de se professionnaliser sur un métier pour se valoriser ultérieurement sur le marché du travail de la banque-assurance. Cette hypothèse est à nuancer : nombreux sont ceux qui choisissent de travailler à La Banque Postale précisément pour ses valeurs.

Nous ferons le point sur les grands principes de la formation postale et les modalités de notre enquête. Nous mettrons alors l'accent sur les représentations que se font les jeunes du travail, du métier et du secteur bancaire avant d'étudier leur potentielle désillusion en cours de formation. Enfin, nous analyserons pourquoi certains ne sont finalement pas recrutés et leur devenir professionnel.

1. LES PRINCIPES DE L'APPRENTISSAGE A LA POSTE

L'alternance à La Poste est considérée comme une véritable politique de pré-recrutement : 50% des ressources en conseillers financiers « cofis » en est issue. En fin de cursus, le jeune peut obtenir un CDI en tant que conseiller financier à La Poste sous réserve de validation. Nous allons présenter ses principes, utiles pour la suite de l'analyse.

1.1. L'organisation des politiques d'alternance

Deux systèmes coexistent :

- Certaines entités régionales versent une taxe à des partenaires : ce sont les **CFA inter-métiers qui prestent pour La Poste**, gérés par un organisme privé, une chambre consulaire ou un lycée/une université.
- D'autres entités créent leur propre structure par des **moyens dédiés internes : un CFA hors les murs** qui preste pour La Poste. Formaposte Méditerranée naît en 1996, un centre est créé en Midi Atlantique en 2004, un autre à Paris en 2008.

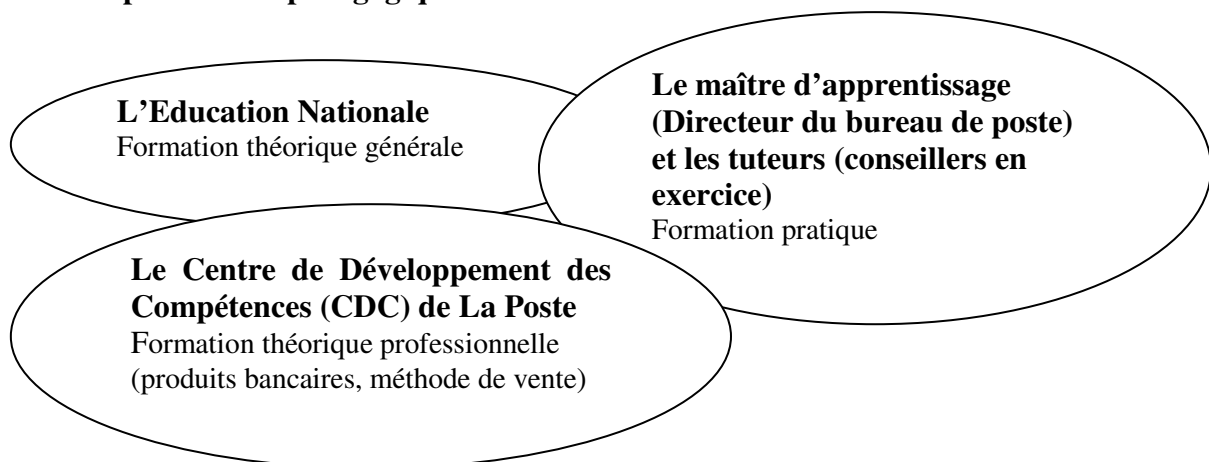
1.2. Quelles formations pour quels profils ?

Deux types de contrats sont proposés :

- **Le contrat de professionnalisation** favorise la réinsertion professionnelle des jeunes âgés de 16 à 25 ans. C'est une variable d'ajustement permettant d'obtenir rapidement des ressources opérationnelles. En Ile de France, il est proposé aux Bacs+2 généralistes alors que les profils prisés par Formaposte sont plus exigeants (Bac+2 commercial avec une expérience bancaire de six mois minimum) et proches de ceux du marché externe. Ce contrat permet d'obtenir au bout de neuf mois un certificat de compétences professionnelles (CCP).

- **L'apprentissage** : Les diplômés préparés sont des Bacs+2, dans la lignée de ceux prisés par la banque : BTS banque, BTS Négociation Relation Client (NRC) et DUT Techniques de commercialisation (TC). Les profils recherchés sont les Bacs/Bacs+1 avec une expérience commerciale de trois mois pour les formations sur 24 mois. Formaposte propose également un parcours raccourci (15 mois) auprès de Bacs+2 commerciaux. Nous supposons que cette différence de profils a non seulement un impact sur le process de recrutement mais aussi sur le parcours des apprentis.

1.3. Les partenaires pédagogiques



1.4. L'évaluation

Côté Education Nationale, le DUT TC est en contrôle continu, le BTS Banque validé par une évaluation finale. Côté bureau de poste, les promotions de Formaposte réalisent une mission commerciale de six semaines afin de tester leurs compétences professionnelles, les apprentis en contrat de professionnalisation à Paris réalisent une action commerciale qui fera l'objet d'un mémoire. Côté CDC, les apprentis doivent obtenir un certificat de compétences.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Une enquête longitudinale par entretiens

Nous avons mené une enquête longitudinale auprès de vingt-trois de ces jeunes dans une optique comparative entre La Méditerranée et l'Ile de France dont nous avons supposé un marché du travail plus tendu. Le corpus est composé d'apprentis formés au métier de conseiller financier à La Poste. Le tableau suivant récapitule leurs caractéristiques :

Formations	Appellation	Localisation	Durée	Nombre d'apprentis	Nombre d'apprentis suivis
DUT Techniques de Commercialisation Formaposte	« DUT TC »	Avignon	15 mois 01/07 - 04/08	12	6
Contrat de professionnalisation Formaposte	« Contrat pro Montpellier »	Montpellier	9 mois 03/07 - 11/07	11	5
BTS Banque Formaposte	« BTS Banque »	Marseille	15 mois 05/07 - 08/08	16	6
Contrat de professionnalisation	« Contrat pro IDF »	Paris	9 mois 06/07 - 02/08	11	6

Les enquêtés sont interrogés à trois reprises, la socialisation professionnelle ne pouvant être appréhendée que dans une perspective diachronique.

➤ **La première vague (V1)** : Nous les interrogeons en début de formation afin de comprendre leur motivation, leurs représentations du métier et de la banque, leur parcours scolaire et leurs expériences professionnelles.

➤ **La seconde vague (V2)** fait le point à mi-parcours sur l'évolution de leurs représentations dans l'idée que « la socialisation au travail est aussi et surtout la *production* d'un rapport au monde » (Kergoat, 2006). Comment les apprentis se réapproprient-ils le métier en fonction de leurs univers de référence ?

➤ **La troisième vague (V3)** : Nous revoyons tous les apprentis plusieurs mois après la fin de la formation afin de comprendre leur choix professionnel final.

2.2. Des observations directes

Cette enquête a été complétée par l'observation de diverses situations d'apprentissage.

➤ **Le recrutement** : Nous avons assisté à une session de pré-recrutement et participons à l'ensemble des recrutements post-apprentissage.

➤ **Le suivi** : Nous avons assisté aux journées d'accueil, fins de période d'essai et debriefs avec l'ingénieur de formation.

➤ **Le bureau de poste** : Nous avons interrogé et observé des apprentis dans leur contexte d'apprentissage, notamment dans un bureau dont nous avons fait la monographie.

Que nous donne à voir la première vague d'enquête ? Pourquoi les jeunes se sont-ils orientés vers cette formation ?

3. POURQUOI LES JEUNES SE FORMENT-ILS AU METIER DE CONSEILLER FINANCIER A LA POSTE ?

Les jeunes espèrent un CDI et une évolution de carrière à la clé (logique d'emploi) et pensent acquérir une réelle expérience du métier (logique de professionnalisation).

3.1. Logique d'emploi

3.1.1. Le CDI à la clé

La politique de gestion des carrières dans la banque implique une embauche momentanée en CDD sur un poste de chargé d'accueil avant d'intégrer des fonctions de conseiller financier. La Poste, quant à elle, propose potentiellement un poste de Cofin en CDI en fin de cursus au lieu d'exercer des fonctions souvent perçues comme monotones : les candidats préfèrent alors avoir « *quelque chose de stable et qui dure* ».

3.1.2. Les perspectives de carrière

Les possibilités d'évolution à La Poste sont perçues comme plus rapides et nombreuses que dans la banque :

« *J'ai vu comment ça marche dans toutes les banques et ces perspectives d'évolution on ne les a pas partout* » (Kenza, 25 ans, contrat pro Montpellier, mère femme de ménage, père retraité des mines).

Dès le pré-recrutement, les postulants se voient déjà manager une équipe ou se spécialiser dans les fonctions commerciales.

3.2. Logique de professionnalisation

3.2.1. Une formation de qualité

Les candidats considèrent la formation comme une réelle expérience du métier qu'ils comparent à celles mises en place pour renforcer l'activité. Elle permettrait d'acquérir de véritables compétences (connaissance de la réglementation bancaire, des produits, de la gestion d'un portefeuille, etc.). Bruno n'a connu d'expériences bancaires qu'en back office : il nous explique combien cette expérience va peser sur son CV pour travailler en agence :

« Même s'ils ne me prennent pas à La Poste, j'aurai au moins neuf mois d'expérience dans le réseau donc ce sera un petit plus pour mon CV » (Bruno, 25 ans, Contrat pro Montpellier, mère infirmière laborantine, père retraité, ancien chargé de construction).

3.2.2. Une formation reconnue

La reconnaissance de la formation sur le marché du travail bancaire, évoquée dans une note de synthèse sur l'alternance à La Poste (Gilson, 2007), est à nuancer : c'est en cours de formation que les apprentis découvrent à quel point elle serait appréciée, notamment grâce aux formateurs qui pensent les motiver à s'y investir. Sa notoriété (des pratiques de débauche ont été observées lors des premiers mois d'intégration en CDI) ne jouerait un rôle que lors du choix professionnel final.

La formation postale est donc choisie d'une part pour sa finalité (CDI et des perspectives de carrière) et d'autre part pour son contenu (expérience du métier). Dans tous les cas, son rôle sur le marché du travail reste à l'esprit des enquêtés, qu'ils désirent ou non rester à La Poste. Nous allons à présent étudier leurs perceptions du rôle du diplôme et du secteur bancaire.

4. QUELLES REPRESENTATIONS DU METIER, DE LA POSTE ET DU SECTEUR BANCAIRE CHEZ LES APPRENTIS COFIS ?

Nous supposons que la vision que se font les enquêtés de l'orientation scolaire, du marché du travail et du métier de cofi permet de mieux comprendre leur choix professionnel. Afin d'examiner leur rapport singulier au travail, nous avons mené une analyse comparative avec l'enquête Ifop pour le CFPB de juillet 2006¹.

¹ Etude qualitative menée auprès de jeunes actifs (en activité depuis moins d'un an dans la banque), d'élèves de Première et d'étudiants bac +1 et bac +5.

4.1. L'orientation scolaire

Les jeunes enquêtés perçoivent leur orientation scolaire comme précoce et subie. Dès le secondaire, les filières techniques sont parfois présentées comme dévalorisantes comme le BEP qui, pour Adil (DUT TC), était associé aux « *gens qui ne savaient pas lire et écrire* ». Le baccalauréat scientifique est quant à lui présenté comme un moyen efficace pour se garder un maximum de portes ouvertes. Le moment le plus critique intervient après le baccalauréat, décrit par certains enquêtés comme un « *virage* » lorsque qu'ils doivent opter pour l'Université, les grandes Ecoles ou les filières courtes (BTS ou DUT). Souvent « immatures » à la sortie du bac, ils n'ont pas toujours de choix professionnel établi :

« A 18 ans, on ne sait pas trop ce qu'on veut faire » (Sarah, 23 ans, DUT TC, mère professeur, père ingénieur).

Ils poursuivent alors leur cursus dans la « *continuité logique* » de leurs études, notamment dans des filières courtes de type bac+2. Leur choix reste néanmoins ambivalent : d'un côté, ils en attendent une insertion professionnelle rapide, de l'autre, ils craignent de s'orienter trop tôt et dès lors de ne plus pouvoir choisir dans l'univers des possibles sur le marché du travail :

« J'ai fait le DUT pour avoir quelque chose de suffisamment large pour pouvoir me réorienter si j'avais envie de le faire plus tard » (Claire, 24 ans, contrat pro Montpellier, mère au foyer, père médecin généraliste).

Or le caractère généraliste et raccourci de ces formations dessert parfois les jeunes, surtout sans expérience professionnelle. Nombreux sont ceux qui ont connu des difficultés d'insertion sur le marché du travail, ce qui a renforcé leurs désillusions. Tel est le cas de Régis (BTS Banque) qui fait un BTS Action Commerciale pensant devenir rapidement chef de rayons et constate que le profil est passé d'un bac+2 à un bac+3/4, il se sent alors « *perdu* ».

Outre le rôle du système éducatif, la valeur que les jeunes accordent au travail influe sur leur choix professionnel.

4.2. Une vision idyllique du métier de Cofii

4.2.1. Les attentes du marché du travail

Les enquêtés se le représentent comme instable sous l'effet d'une double logique : **concurrentielle** (« *il faut se battre* » en permanence) et **sélective** (on ne leur laisserait pas suffisamment « *leur chance* »). Leurs attentes professionnelles sont alors de trois ordres :

- **Se construire socialement** comme Elodie (Contrat pro Montpellier) qui souhaite « *s'installer, acheter un appartement, fonder une famille* » ce qu'elle ne peut faire avec des « *emplois précaires* ».
- **Se sentir utile** : Le chômage est mal vécu par les jeunes ne supportant pas de rester « *sans rien faire* ».
- **Gagner sa vie correctement** et non pas « *survivre* » comme Sabrina, ancienne employée dans la restauration.

Cette conception négative du marché du travail joue sur les espoirs que les enquêtés investissent dans la formation postale. Ils se situeraient dans une période « d'enchantement » en début de formation (Kergoat, 2006).

4.2.2. Les figures de rejet du travail

Pour affiner ce portrait « idyllique » du métier, nous avons également étudié les **figures de rejet** du travail, similaires chez les jeunes de l'enquête Ifop et ceux de notre panel. Leur confrontation au marché du travail a ainsi influé sur leur conception rédhibitoire de certains emplois.

- La « **faible qualification** », souvent génératrice d'une **absence d'initiative**, a été vécue par certains jeunes ayant exercé des métiers à faible responsabilité comme serveur ou vendeur dans le textile. Elle est également associée à l'idée de « *pression agressive* ».
- La « **pénibilité du travail** » est en outre rejetée : l'**élasticité des horaires** associée au fait de « *ne plus avoir de vie* » (commercial, employé en station service), le fait de **travailler debout** (paysagiste, bijoutier) et enfin le **manque de diversité** (grande distribution, assurances).
- La « **faiblesse de la rémunération et l'incertitude d'une promotion à terme** » est associée à l'animation ou le tourisme, secteurs quittés par certains de nos enquêtés qui y voyaient pourtant une vocation.
- L'« **immobilisme** », associé à l'absence de contact avec l'extérieur : l'idée d'enfermement tant physique que relationnel leur est insupportable.
- Enfin, les emplois aux « **tâches répétitives** » comme le travail à la chaîne n'apportent pas de réelle satisfaction au travail.

Certaines figures de rejet supplémentaires apparaissent chez les jeunes de notre panel :

- Le fait de **travailler « dehors »** (paysagiste, enquêteur) : le travail en bureau est clairement privilégié.

- Le **démarchage des clients** (Vendeur Représentant Placier) est associé à la vente « *tonique* » et au fait de « *bloquer les portes* ».
- L'aspect « **concurrentiel** » est associé à « **l'individualisme** ». Ainsi Adil (DUT TC) quitte son métier de commercial automobile ne supportant plus de « *travailler tous ensemble mais chacun pour soi* ».
- Enfin, certains jeunes ayant eu des expériences de **précarité** cherchent un emploi stable dans une organisation « *pérenne* ».

4.2.3. Ce que les jeunes attendent du métier de cofi

Tous les aspects attractifs du travail (Ifop, 2006) se retrouveraient selon les apprentis suivis dans le métier de cofi à La Poste :

- **La variété des tâches** qui permettrait d'éviter l'ennui.
- **La liberté d'action**, associée à « l'autonomie ».
- **Une ambiance de travail agréable.**
- **La reconnaissance**, associée à l'idée de « contribution/rétribution ».

Deux autres caractéristiques positives du métier sont évoquées par les jeunes de notre panel :

- **L'utilité**, qui passe par le service au client.
- **La valorisation** (manipulation de l'argent, tenue vestimentaire et technicité du métier).

Certains jeunes pensent donc que le métier de Cofi à La Poste est valorisant, socialement utile et peu répétitif. Il leur offrirait une certaine autonomie et serait peu soumis à la pression ; il s'exercerait dans la solidarité et la stabilité, due à l'assise de l'institution postale. Enfin, le conseil y serait prépondérant. Nous allons à présent étudier les clivages explicatifs de représentations différenciées de la formation postale.

4.3. Les clivages en termes de parcours

Notre corpus se scinde principalement en deux types de clivages liés au parcours antérieur : le type de parcours et l'expérience bancaire.

4.3.1. La formation postale ou « l'oasis dans le désert »

D'un côté, nous avons des jeunes au parcours « lisse » : études dans la lignée du parcours antérieur, insertion professionnelle en rapport avec les diplômes, de l'autre, des jeunes au parcours « chaotique » : réorientation scolaire, petits boulots, chômage.

Ce clivage joue sur la conception que se font certains jeunes de la formation postale. Ceux qui ont eu un parcours « lisse » la considèrent comme l'aboutissement logique d'un parcours scolaire et professionnel orienté sur les métiers commerciaux. Ceux au parcours chaotique considèrent au contraire la formation comme une chance inespérée :

*« J'ai tellement **galéré** et souffert pendant mes années de mariage et ma dernière année de séparation à **chercher du travail**, à **essayer de travailler**, à **essayer de faire ce qui me plaisait**, à **être active**. (...) **Quand tu es dans une galère, tu es surprise d'être prise** » (Kenza, 25 ans, Contrat pro Montpellier, mère femme de ménage, père retraité des mines).*

La possibilité de faire une formation rémunérée, offrant une stabilité, un CDI et une carrière en cas de réussite apparaît comme un « **oasis dans le désert** », après les désillusions des « mirages » du marché du travail.

4.3.2. La formation postale ou « la banque pas comme les autres »

Le second clivage, l'expérience bancaire, est discriminant dans les représentations que se forgent les apprentis du secteur. Treize d'entre eux ont travaillé dans la banque et pensent qu'il est difficile d'intégrer le secteur et de s'y stabiliser, les CDD les découragent. Pour eux, la banque serait un monde concurrentiel dans lequel les conseillers seraient sans état d'âme :

*« **A la banque, c'est faut vendre pour vendre, tant pis si le client n'est pas fidèle et qu'il ne revient pas, du moment qu'on a fait notre chiffre, qu'on atteint nos objectifs** » (Sarah, 23 ans, DUT TC, mère professeur, père ingénieur).*

Les jeunes ayant une expérience bancaire choisissent la formation postale pensant que l'exercice du métier y est différent. Les notions de « conseil » et de « fidélisation » s'opposent à celles de « vente sauvage » et « immédiate ». Certains envisagent de changer de secteur s'ils ne sont pas recrutés.

Cette « diabolisation » de la concurrence influe sur leur rapport à l'entreprise. Nous posons l'hypothèse que l'exercice réel du métier en cours de formation peut conduire certains apprentis l'ayant idéalisé à connaître une désillusion les incitant à revoir leur choix professionnel (phénomène observé en V2).

4.4. Représentations initiales du métier et exercice réel : le grand écart ?

En V2, deux apprentis ont abandonné la formation car le métier ne correspond pas à leurs attentes, il serait trop strict et l'aspect « vente » serait trop exacerbé. Ceci ne signifie pas que les apprentis encore « en lice » n'ont pas perçu un écart significatif entre leurs attentes du

métier et ce qu'il est réellement. Citons le cas de Sofia qui se situe dans le modèle de l'« opposition ». En bureau, elle a deux référents pédagogiques : son tuteur qu'elle surnomme « *le vampire* » qui « *rentre dans le moule* » du chef d'établissement, et ses collègues conseillères, davantage orientées vers la fidélisation du client. Elle change de tuteur pour conserver sa vision initiale du métier, qui s'est renforcée en opposition avec le fameux vampire. Quand nous l'interrogeons, sa formation terminée (V3), sur ce qu'est pour elle le métier, elle répond : « *C'est 10 à 20 % d'assistante sociale ; le conseil représente 40 % et le reste, c'est du commercial* ». Pourtant, au départ, elle parlait de 70 % d'assistante sociale, elle avoue : « *Maintenant, je commence à faire un peu plus la part des choses* ». On constate donc un déplacement progressif des frontières entre conseil et vente mais dans l'idée d'une conciliation potentielle et non d'une injonction paradoxale.

La désillusion potentielle peut aussi être liée à la découverte des outils de gestion de La Banque postale reposant sur la mesure chiffrée d'une activité cadrée (nombre et durée des entretiens de vente, phoning, etc.). L'évaluation des résultats est également fortement normalisée, surtout en Méditerranée lors de la réalisation de la mission commerciale. Si, au départ, tous les jeunes pensent décrocher un CDI, ils comprennent vite que la formation agit comme un système concurrentiel. Ils se prêtent alors au jeu des objectifs et des évaluations et, dès la barrière du recrutement levée, pensent exercer leur métier comme ils l'entendent. Au final, nous avons constaté à mi-chemin peu de réorientations, sans doute parce les apprentis, développant une intelligence organisationnelle, se réapproprient ces outils dans le cadre de leur projet. **Qu'en est-il finalement en fin de formation ? Pourquoi certains ne donnent-ils pas « satisfaction » ?**

5. QUAND LES APPRENTIS NE SONT PAS RECRUTES...

Neuf apprentis n'ont pas été recrutés malgré des places promises pour tous sous réserve d'obtention du diplôme et de l'acquisition des compétences nécessaires. Quelles sont ces compétences jugées indispensables à l'exercice du métier ? Sont-elles la seule cause de l'échec du recrutement ?

5.1. Les principales causes de l'échec du recrutement

5.1.1. Les pratiques de recrutement post-apprentissage

Depuis 1999, les apprentis à La Poste ne se voient plus offrir un CDI uniquement en obtenant leur diplôme: les comportements professionnels sont également examinés. A Paris, certains

apprentis ont été affectés sur un poste de Cofi sans entretien formalisé. En Méditerranée, le process est plus sélectif, fonctionnant comme un entonnoir: l'apprenti est jugé lors de deux entretiens finaux, l'un portant sur les compétences comportementales, le second sur la technique.

5.1.2. Les compétences comportementales

Le premier entretien est une « évaluation de potentiel » réalisée par un ingénieur de sélection² qui détermine si le candidat a acquis les comportements professionnels en adéquation avec son futur métier. Après avoir passé un test de personnalité, il est interrogé sur ses motivations, ses souhaits d'évolution et sur les mesures correctrices qu'il a entreprises pour réussir sa mission commerciale. Neuf comportements professionnels, issus du guide des compétences comportementales de La Poste, servent de points de repère. Le tableau suivant les présente ainsi que leur logique sous-jacente :

Compétences comportementales	Attendus
- Accompagnement des évolutions de La Poste - Adaptabilité	Etre suffisamment « malléable » pour s'adapter aux évolutions organisationnelles et stratégiques de l'entreprise.
- Autonomie/confiance en soi - Maîtrise de soi	Savoir gérer les situations délicates.
- Recherche du résultat et de la performance - Conviction/influence	Convaincre son interlocuteur pour aboutir à une vente.
- Orientation client	Avoir des capacités relationnelles de conseil.
- Souci de la précision et de la rigueur - Analyse et le raisonnement	Savoir mettre en place des mesures correctrices et respecter les procédures en vigueur.

Malgré une maîtrise technique du métier, ce sont les comportements professionnels en inadéquation avec les attendus qui portent préjudice aux jeunes, notamment une faible recherche du résultat ou une rigidité par rapport aux évolutions de l'entreprise.

5.1.3. Les résultats chiffrés

L'évaluation de potentiel n'est pas décisive : c'est une aide à la décision. Le dernier entretien réalisé par les directeurs des ventes (DV) des départements recruteurs évaluant les compétences techniques valide l'embauche (connaissance des produits et maîtrise de la

² C'est un spécialiste du recrutement en interne, en externe et en alternance sur la région.

méthode). Un échec de recrutement est souvent lié à une atteinte insuffisante des résultats de la mission commerciale censée révéler le potentiel du jeune. Certains recruteurs se focalisent uniquement sur cet aspect. Certains apprentis semblant posséder les compétences précitées n'ont finalement pas été sélectionnés. Comment l'expliquer ?

5.1.4. Le contexte d'apprentissage et ses disparités

La validation en bureau de poste est primordiale, or les conditions d'apprentissage sont très inégales.

- Le bureau peut avoir une clientèle aisée comme être situé en Zone Urbaine Sensible (ZUS) : selon, les résultats chiffrés ne seront pas les mêmes.
- Certains jeunes ont leur propre bureau durant leur mission commerciale, d'autres non.
- Enfin, l'apprenti peut avoir été imposé au bureau de poste. Selon, son tuteur peut être patient et pédagogue ou indifférent.

Ces facteurs sont pris en compte par les recruteurs mais parfois, certains aspects leur échappent. Prenons l'exemple de Manon (BTS Banque) qui fait son apprentissage dans un village corse avec une conseillère très disponible. En V2, Manon est plus que confiante : le directeur des ventes lui a certifié que même si elle n'atteint pas tous ses objectifs, elle sera recrutée, d'autant que ses résultats scolaires et au CDC sont très bons. Dès le lancement de sa mission commerciale, sa conseillère, habituée à travailler seule, l'ignore : lors de l'évaluation finale, elle convainc la chef d'établissement des incapacités de Manon. Le verdict tombe : elle n'est pas recrutée. Deux éléments se conjuguent pour expliquer cet échec : le contexte d'apprentissage et les capacités relationnelles que développe l'apprenti durant sa formation. Ainsi, d'autres candidats très proches de leurs référents pédagogiques (dîner à l'extérieur, tutoiement...) se sont vus offrir une place vacante avant même la fin de la formation. L'échec à l'embauche est-il signe d'une réorientation professionnelle ? C'est loin d'être le cas.

5.2. Quand les jeunes ne sont pas embauchés : quel devenir professionnel ?

La potentielle réorientation des jeunes non recrutés n'a pas été confirmée. Sur les neuf jeunes concernés, huit travaillent aujourd'hui dans la banque, la neuvième n'ayant pas trouvé de poste (elle s'est alors orientée comme commerciale dans l'optique). Deux candidats ont décroché un poste en back office ou comme chargé de clientèle « professionnels », les autres ont été embauchés comme chargé d'accueil dans la banque, poste qu'ils souhaitaient précisément éviter. Certains se sont remis en question mais aucun n'a envisagé de travailler dans un autre secteur. Ils sont restés dans la continuité de leur projet professionnel avec un fort souhait de progression interne. Leur insertion professionnelle a mis plusieurs mois : la

plupart considère qu'elle a été plus difficile que prévu, d'autant qu'ils ont souvent obtenu des CDD. Ceci peut notamment s'expliquer par le décalage entre les besoins sur le secteur à l'entrée en formation en 2007 (recrutement massif de Bacs+2/3 sur les profils commerciaux) et leur sortie en 2008, année de stabilisation des effectifs dans la banque.

CONCLUSION

Le choix professionnel des jeunes est donc lié à plusieurs facteurs. Leur orientation scolaire ne rejoint pas toujours leur souhait professionnel pour être sûr de garder un éventail de métiers assez large. Leurs expériences professionnelles leur permettent de construire progressivement des figures de métiers attractifs et de rejet du travail. Le marché du travail est perçu comme concurrentiel et sélectif, surtout par les jeunes au parcours chaotique.

Le métier de conseiller financier est perçu comme valorisant, diversifié, offrant de bonnes conditions de travail et un réel rapport contribution/rétribution. Pour ces jeunes, La Banque Postale serait une « banque relationnelle » de conseil et de fidélisation (Zollinger et Lamarque, 1999), le métier y serait différent : moins concurrentiel, plus éthique.

Les désillusions par rapport à son exercice réel sont alors possibles. Pourtant, l'intelligence organisationnelle des enquêtés leur permet de relativiser les contraintes des outils de gestion en situation de travail dans l'espoir à terme d'obtenir un CDI et une insertion durable sur le marché du travail. Quant aux apprentis qui ne sont pas recrutés, soit à cause de leurs lacunes professionnelles supposées (compétences comportementales et techniques) soit à cause de leur situation d'apprentissage peu favorable, ils se réorientent rarement : la majorité travaille finalement dans la banque, surtout sur des fonctions de chargé d'accueil qu'ils souhaitaient pourtant éviter avant de se former à La Poste.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Brun Hurtado E., mai 2005, *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*, Thèse de Doctorat en Sociologie, LEST - UMR 6123, 481p.

Gilson A., Juin 2007, Note de synthèse, Mission Recherche de La Poste, *Place et rôle de l'alternance dans les politiques de recrutement du secteur bancaire : l'exemple de La Banque Postale*.

Ifop pour CFPB, Juillet 2006, *L'attractivité du secteur bancaire auprès des jeunes*.

Kergoat P., 2006, *De l'indocilité au travail d'une fraction des jeunesses populaires. Les apprentis et la culture ouvrière*, Sociologie du travail, n°48, pp.545-560

Zollinger M. et Lamarque E., 1999, *Marketing et stratégie de la banque*, édition Dunod, Paris, 277p.