



HAL
open science

Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000

Elisabeth Brun-Hurtado

► **To cite this version:**

Elisabeth Brun-Hurtado. Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000. Sociologie. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2005. Français. NNT: . halshs-00009040

HAL Id: halshs-00009040

<https://theses.hal.science/halshs-00009040v1>

Submitted on 13 Feb 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE D'AIX – MARSEILLE II
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE
LABORATOIRE D'ECONOMIE ET DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL

THESE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR EN SOCIOLOGIE
Présentée et soutenue publiquement par
Elisabeth BRUN - HURTADO
Le 9 mai 2005

Tous commerciaux ?
Les salariés de l'agence
dans les transformations de la banque
des années 1990-2000

Directeur de thèse : M. Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de Recherche au CNRS

JURY :

- M. David ALIS, Professeur de gestion à l'IGR-IAE, rapporteur
- M. Franck COCHOY, Professeur de sociologie à l'Université de Toulouse II, CERTOP, rapporteur
- M. Marnix DRESSEN, Maître de Conférences habilité en sociologie, CNAM-GRIOT
- M. Claude DUBAR, Professeur de sociologie à l'Université de Versailles, Saint Quentin en Yvelines, IRESCO (délégation), président du jury
- M. Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de Recherche (sociologie), LEST

Elisabeth Brun-Hurtado : Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000.

Titre en anglais : Everyone's in Sales ? The Branch Office Wage-Earners in the Bank Transformations of the 1990-2000's

Résumé :

La thèse interroge le discours des directions véhiculant l'idée selon laquelle tous les salariés des agences bancaires sont désormais des "commerciaux", voire des "conseillers". Elle cherche à saisir le rapport au travail et l'activité de travail des salariés de ces unités et, par là, interroge la dynamique des différenciations en cours dans le salariat bancaire. Elle montre la porosité croissante des frontières du groupe des salariés des agences par rapport aux salariés d'autres entreprises de services commerciaux, tout en mettant en avant les spécificités qui demeurent. Ce parallèle avec l'activité commerciale résulte de la mise en œuvre, au début des années 90, de pratiques de segmentation de la clientèle, induisant une différenciation des fonctions. La gestion des ressources humaines, l'élargissement des produits commercialisés ainsi que la transformation des méthodes de travail finissent de parfaire ce rapprochement.

La thèse s'inscrit au croisement de plusieurs filiations théoriques. Elle s'inspire d'un courant de la sociologie des groupes professionnels à la française insérant les dynamiques des professions dans le cadre des transformations historiques et structurelles du secteur d'activité. Elle est aussi largement ouverte aux courants de la sociologie du travail et des organisations. Elle accorde également un intérêt spécifique à la gestion des ressources humaines pour étudier les transformations de l'organisation du travail.

La méthodologie utilisée compare les régulations globales d'un secteur d'activité et les régulations locales concernant les salariés de deux agences. Dans l'entreprise considérée, le discours et les pratiques de la direction sont confrontés à la perception qu'en ont les salariés.

L'auteur montre comment le processus de segmentation des clientèles redéfinit la nature du travail, des carrières et finalement des modèles « d'identification » des salariés. Ces derniers sont amenés à se situer entre trois pôles en tension : la rhétorique managériale du « conseiller », que s'approprient surtout les salariés en contact avec les clientèles haut de gamme ; la prégnance des objectifs commerciaux en matière de « placement » ; le maintien de tâches administratives en partie invisibles aux yeux de l'encadrement supérieur.

La recherche permet donc une réponse en deux temps à la question posée par son titre. Si l'on observe bien une montée des exigences commerciales en direction de l'ensemble des salariés des agences bancaires, le terme de "commerciaux" ne convient pas pour désigner ces salariés. Il existe en effet une différenciation du salariat se traduisant par des identifications professionnelles mouvantes.

Summary :

This thesis questions the directions speech carrying the idea according to which every wage-earners are from now on "commercial", indeed "advisors". It tries to grasp attitudes towards work and the working activity of these units wage-earners and, that way, points differentiation dynamics in progress in banking wage-earners. It shows the growing porosity of borders of wage-earner branch office group compared to those of other commercial services firms, while bringing into focus specificity that remains. This parallel with commercial activity results from the implementation, at beginning of the nineties, of client segmentation practices, inducing a function's differentiation. Human resources management, the enlargement of commercialised products as well as transformation of working methods, finish perfecting this connection.

The thesis stands at the crossing of several theoretical filiations. It's inspired by the trend of occupational group's French sociology inserting profession dynamics within historical and structural transformations framework. It is largely concerned with sociology of work and organisations. It also grants specific interest to human resources management in order to study the transformations of the work organisation.

The methodology compares global regulations of a field of activity to local regulations within two branch offices wage-earners. In the considered firm, the speech and the direction practices are confronted with wage-earner's perception.

The author shows how the process of clients segmentation redefines the labour, the careers and at last models of wage-earners « identification ». Those are brought to be between three in-tension poles : management rhetoric of the « advisor », which suits particularly to wage-earners in contact with up market clients ; the commercial « placing » goals pregnancy ; the administrative tasks upholding, in part hidden to managers.

The research then allows a two-stroke answer to the question asked by its title. If we watch a commercial requirement increase concerning all the branch office wage-earners, the "commercial" term doesn't fit. Actually, there is a wage-earning differentiation translating into moving occupational identifications.

MOTS CLES : banque / agence bancaire / commerciaux / client / segmentation / groupe professionnel / organisation en mouvement / régulation marchande / marché interne du travail / identité professionnelle / identification.

KEYWORDS : bank / branch office / commercial staff / client / segmentation / occupational group / moving organisation / commercial regulation / internal labour market / professional identity / identification.

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de thèse, Paul Bouffartigue, pour m'avoir appris à être moins « bonne élève » et plus autonome tout au long de ce travail de recherche. Nonobstant, sa relecture finale méticuleuse de chacun des chapitres m'a sans aucun doute permis de préciser mon propos.

Je remercie également les membres de la direction de la banque étudiée, la CLASS, ainsi que les représentants du personnel et les responsables des deux agences choisies pour m'avoir ouvert les portes de l'entreprise sans aucune limite. Mais c'est surtout vers l'ensemble des salariés rencontrés que se tourne ma gratitude. M'ayant donné leur accord pour participer à cette enquête, ils ont joué le jeu de l'entretien, et cela bien souvent sans compter leur temps. Je tiens tout particulièrement à saluer les trois assistantes de la DRH, Christiane Clément, Viviane Isaïa et Valérie Miguet, que j'ai régulièrement côtoyées pendant plus de trois ans et demi et qui ont consacré du temps à m'expliquer les arcanes de l'entreprise. Sans elles, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail. Elles ont été disponibles jusqu'au bout, pour les derniers détails, me permettant ainsi de saisir cette « organisation en mouvement » qu'est la CLASS.

J'adresse aussi mes remerciements aux personnes que je nomme « ressources » dans ma thèse et qui m'ont permis de mieux comprendre le fonctionnement actuel et passé de ce secteur.

Merci à Daniel Bizeul pour sa relecture enrichissante de la partie méthodologie et à Eric Verdier pour ses nombreux conseils sur l'évolution du secteur bancaire. Merci à Anne-Marie Daune-Richard et à Ariel Mendez pour leur participation à mon comité de suivi de thèse, leur relecture scrupuleuse du manuscrit et leurs suggestions toujours avisées. Elles m'ont toutes deux permis de clarifier ma pensée parfois embrouillée et ont souvent fait preuve d'un enthousiasme communicatif à l'égard de ma prose. Merci également aux invités de mes séminaires de thèse qui ont tous répondu présents et ont su, par leurs remarques et leurs conseils bibliographiques, faire avancer ma réflexion : Jens Thoemmes, David Courpasson, Marnix Dressen et Catherine Paradeise.

Je tiens également à remercier le LEST pour l'accueil et les conditions de travail privilégiées qui m'ont été offertes, et tout particulièrement les trois directeurs que j'ai côtoyé, Philippe Mossé, Eric Verdier, ainsi que notre regretté Michel Arliaud, à qui j'aurais tant aimé faire lire cette thèse. Merci aussi à Bernard et Stéphane pour leur soutien logistique, ainsi qu'à Anne, Maryse et Danièle pour leur appui documentaire et bibliographique.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans l'aide de différents financeurs qui, au travers de leur soutien matériel, ont reconnu mon travail et m'ont fait confiance : le Rectorat d'Aix-Marseille, le CNRS, la DARES, la CFE-CGC et l'IRES, le Comité d'Entreprise CFDT du Crédit Mutuel Méditerranéen, les Universités de Provence et de la Méditerranée, ainsi que le CNAM.

Je sais tout particulièrement gré à ma collaboratrice et amie, Christèle Dondeyne, pour sa relecture et ses conseils toujours très pertinents. Notre entente n'aura connu aucune faille, même après la rédaction conjointe d'un rapport rassemblant une partie de nos travaux respectifs. Merci à ma « Floflette » qui, toute enceinte jusqu'aux oreilles qu'elle était, et même après l'arrivée d'Enola, a consciencieusement relu et décortiqué une thèse dont le sujet lui était jusque-là quasiment inconnu. Son regard de néophyte sur le thème m'a été d'une grande aide pour préciser et affiner mon propos.

Mes remerciements vont aussi à ma famille et mes amis qui, avec cette question récurrente, « quand est-ce que tu la soutiens cette thèse ? », bien qu'angoissante en période fréquente de doutes, m'ont permis de ne jamais dévier de mon objectif final. Merci à Nathalie, Josephine, Teddy, Aurore, Katia, Karine, Yann, Alexandre, Camille, Anne, Isabelle, Xavier, Christine, Cecile, Bruno, Olivier, Marine, Anne-Juliette, Elyane, David, Carine, Sophie, Tanguy, Emilie, Léa, Gilda, Thomas, Stéphane, Boubaker, Aline, Joël, Caroline, et la famille Jullien, pour leur affection maintes fois renouvelée. Merci à Nicolas et à Robert pour leurs accueils réguliers sur la capitale ; en m'offrant tout deux leur hospitalité chaleureuse, ils m'ont permis d'effectuer mes recherches dans les meilleures conditions possibles. Un merci tout particulier à Maud, Selma, Florence, Anne, Charles, Anne-Marie Arborio, Pierre Fournier, Gilles Massardier et les autres, ces aficionados du centre de documentation de l'EHESS de la Vieille Charité (« un des plus beau monument de Marseille !!! »), pour leur compagnie précieuse pendant la rédaction de ce « tapuscrit ». Je n'oublie pas non plus les gardiennes du temple : Alba, Amel et Boule. Merci aussi à Marie pour sa joie de vivre (et pour avoir été une élève très appliquée en cours !), à Bahia pour l'évasion, et à Mamie Jeannette pour sa compréhension.

Enfin, je remercie mon cher époux pour son soutien quotidien indéfectible et son enthousiasme contagieux à l'égard de mes travaux comme de la vie en général. Notre couple a grandi en même temps que mon projet scientifique, le premier servant de socle solide à l'épanouissement du second.

Ces remerciements ne peuvent s'achever, sans une pensée pour ma première fan (et correctrice des fautes d'orthographe de cette thèse !) : ma mère. Sa présence et ses encouragements sont pour moi les piliers fondateurs de ce que je suis et de ce que je fais.

Pour clore ce préambule, je souhaiterais préciser un dernier point. Dans une société où tout est, à l'image de la banque, rapidité, compétitivité, rentabilité, je revendique avoir fait, pour la première fois de ma vie, au travers de ce travail de thèse et dans l'esprit du philosophe et essayiste Pierre Sansot, « l'éloge de la lenteur » et son bon usage. En effet, il m'a fallu du temps pour dessiner les contours de mon sujet, comprendre ce que j'observais, avoir un certain recul, mettre en forme une thèse.... prendre en fait le temps nécessaire à tout travail de recherche.

*A ma mère et à son père,
ils sauront pourquoi...*

Introduction

« Banquiers et assureurs : comment ils vous arnaquent ? », « Tout ce que votre banque vous cache », « Votre argent les intéresse », « Les banques coûtent de plus en plus cher », « Les pratiques commerciales des banques françaises sur la sellette »... Une liste exhaustive des titres de la presse remettant en cause les pratiques commerciales actuelles des banques serait impossible à dresser ici et en outre inutile. Les quelques exemples cités dénotent un certain malaise vis-à-vis de l'activité bancaire.

Comment des relations entre banquiers et clients, traditionnellement peu tendues, quoique non dépourvues d'une méfiance réciproque, ont-elles pu se dégrader à ce point ? La dénonciation de certains comportements des établissements bancaires concerne-t-elle tous les clients ou seulement une partie d'entre eux ? Un début de réponse est avancé par la presse. Cette dernière se fait en effet l'écho des profits records obtenus par les entreprises du secteur : en 2003, elles ont ainsi réalisé plus de 18 milliards d'euros d'excédent. Les journaux, en se basant sur les enquêtes menées par les associations de consommateurs, ne peuvent s'empêcher de faire le lien avec la forte poussée de la tarification bancaire à destination des particuliers. C'est en effet la banque dite de détail qui semble procurer l'essentiel de ces profits.

Cette médiatisation relève une question sociale sensible et incite à se pencher plus avant sur le fonctionnement d'un secteur vital pour le système économique français. Il emploie plus de 400.000 salariés, sans compter les personnels non couverts par les différentes conventions collectives du secteur financier, qui travaillent néanmoins directement pour les établissements bancaires.

Si au départ nous nous sommes intéressée à la banque, et plus particulièrement au secteur AFB¹, ce n'est pourtant pas pour les raisons abordées plus haut. A la fin des années 90, ce secteur est en effet surtout agité par la remise en cause d'un certain nombre d'acquis sociaux au travers notamment de l'abrogation du décret régissant, depuis 1937, l'organisation du temps de travail et de la dénonciation de la convention collective. Des questions d'ordre plus général sont également en débat. Le déséquilibre de la pyramide des âges implique la mise en œuvre d'une politique de recrutements permettant d'anticiper les départs massifs prévus dans les années 2000. La perspective de la mise en place des "35 heures" relance, de façon toutefois agitée, la régulation de branche. La faiblesse de la rentabilité des établissements les incite à chercher la réalisation d'économies au niveau de leurs frais de gestion, ainsi que de nouvelles sources de profit. En

¹ Association Française des Banques, association professionnelle patronale regroupant les banques commerciales classiques. Elle regroupe plus de 200.000 salariés. Nous ne nous intéressons donc pas de manière spécifique aux établissements bancaires mutualistes ou coopératifs.

outre, les fusions et acquisitions diverses entraînent des réorganisations de grande envergure visant, pour les banques françaises, à peser sur une activité de plus en plus mondialisée. Enfin, la perspective du passage à l'euro oblige les banques à en devancer les conséquences principalement techniques.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi d'entamer notre travail de recherche sur un secteur qui nous est familier. Plusieurs membres de notre entourage y ont en effet exercé une activité professionnelle ou sont encore en poste. Cette étude s'est amorcée en DEA, autour de la question du temps de travail et de sa réduction, aussi bien individuelle que collective. Au cours de notre première année de thèse, et à la relecture des entretiens menés avec certains membres de la direction et quelques salariés d'un établissement bancaire que nous nommons la CLASS², nous nous sommes rendue compte de la centralité du « client » dans les discours. Roi pour les uns, tyran pour les autres, il semblait ne laisser personne indifférent. Cela dénotait avec son image encore récente de simple « usager » de la banque, elle-même plutôt vue comme une administration que comme une véritable entreprise marchande.

Etudier la banque nous est alors apparu intéressant pour comprendre le passage d'une logique administrative étatique à une régulation de type marchand. S'il existe assez peu d'exemples de ce type de basculement dans une logique de rentabilité, on peut toutefois mettre en avant son caractère plus général en considérant d'autres entreprises comme La Poste, France Telecom et EDF-GDF. Ces dernières sortent petit à petit, comme les banques, du giron étatique pour entrer dans le jeu de la concurrence mondiale. En ce qui concerne le secteur bancaire, l'Etat semble toutefois avoir conservé un certain nombre de prérogatives. De nombreux accords et réglementations continuent en effet de structurer le fonctionnement du secteur, mais l'insertion dans des logiques commerciales n'est pas sans conséquence sur la structuration des emplois et leurs modes d'accès. Nous souhaitons donc saisir comment ont évolué la gestion et l'organisation du travail des salariés des agences bancaires depuis le début des années 90, mais également quelles sont les transformations plus profondes du marché interne du travail.

Cette thèse s'inscrit au croisement de plusieurs filiations théoriques. Elle se rattache aux orientations de la sociologie des groupes professionnels à la française. Elle est aussi largement ouverte à d'autres courants de la sociologie, tels que ceux du travail et des organisations. En outre, elle accorde un intérêt spécifique à la gestion des ressources humaines pour étudier les transformations de l'organisation du travail. Nous avons également le souci d'inscrire notre travail dans le cadre des transformations historiques et structurelles d'un secteur d'activité. Si nous n'avons pas toujours eu les moyens d'aller voir au plus près des pratiques des salariés, nous avons

² Nous avons surnommé la banque étudiée la « CLASS » en raison de son appartenance au réseau AFB rassemblant l'ensemble des banques commerciales « classiques ». Il s'agit d'un établissement bancaire régional implanté sur Marseille et ses alentours.

choisi de nous préoccuper du contenu des activités de travail considérées, en croisant différentes sources d'information.

La thèse vise à démontrer la porosité croissante du groupe des salariés de l'agence bancaire par rapport aux salariés d'autres entreprises de services commerciaux. Cela passe par la mise en œuvre, au début des années 90, de pratiques de segmentation du marché, induisant une différenciation des fonctions en interne. La gestion des ressources humaines, l'élargissement des produits commercialisés ainsi que la transformation des méthodes de travail finissent de parfaire ce rapprochement.

Un nouvel acteur central apparaît avec les privatisations décidées par les différents gouvernements : l'actionnaire. Le rôle de ce dernier ne se limite pas à un aspect financier ; il induit de plus en plus les changements de politiques commerciales mises en œuvre par les établissements et les modifications de l'organisation des structures. Ces transformations ne sont pas sans conséquences sur les salariés concernés.

Dans une organisation désormais en mouvement permanent (Alter, 2000), l'activité bancaire semble perdre une partie de ce qui faisait sa spécificité. Un brouillage des frontières s'opère aussi bien en interne, entre segments professionnels, entre types de classifications des postes, qu'en externe, entre produits vendus, entre type d'établissements associés. En outre, la mobilisation du client pour organiser l'activité de travail des salariés, dans le but de satisfaire les attentes des actionnaires davantage que celles des clients eux-mêmes, influe sur la perception que les salariés ont des transformations de leur activité. Cela conduit selon nous à l'application de nouveaux modes d'identifications professionnelles. La construction de ces derniers reprend notamment certains éléments ayant prévalu à l'élaboration des formes identitaires de Claude Dubar (1991). Il s'agit en effet pour nous de croiser un « axe relationnel », principalement constitué par le vécu du salarié concernant le rapport instauré avec les clients et un « axe biographique », basé sur la trajectoire professionnelle passée et les perspectives futures.

Plusieurs chercheurs en sociologie se sont déjà penchés sur l'étude du secteur bancaire. Si nous nous inscrivons dans le sillage de ces travaux de référence, nous revendiquons la mise en œuvre d'un questionnement original. Yves Grafmeyer (1992) montre ainsi, qu'à la fin des années 80, malgré la diversification des activités bancaires, passant de la prédominance des fonctions administratives en service central, à celle des tâches commerciales en agence, les évolutions induites du type de recrutements n'ont que peu d'incidence sur la morphologie de la population bancaire. L'essentiel des nouvelles fonctions instaurées est en effet exercé par des salariés appartenant à l'entreprise depuis plusieurs années. La situation est tout autre au moment de notre enquête. Les activités commerciales sont désormais largement dominantes et conditionnent l'ensemble des recrutements, aussi bien internes qu'externes, ainsi que la structure des emplois. Si

David Courpasson (1995) esquisse dans sa recherche les prémices de l'éclatement du groupe des commerciaux des agences bancaires, il les fait directement reposer sur la transformation des relations entretenues par les salariés avec le marché et ne mobilise pas les transformations plus générales du secteur. Michel Ferrary (1997 ; 1999a ; 2002) adopte également cette posture. Marnix Dressen (1999a ; 2001 ; 2002 ; 2003a ; 2004c), au contraire, se focalise sur les mutations sectorielles concernant principalement le système de rémunération, le temps de travail et la formation professionnelle, sans approcher de manière spécifique l'entreprise, ses salariés et son marché. Or, il nous est très vite apparu incontournable de confronter la situation de la CLASS, mais également celle de différentes unités de son réseau commercial, aux transformations se déroulant au niveau du secteur AFB dans son ensemble. Notre démarche repose donc sur l'articulation de ces trois niveaux d'analyse : le secteur, l'entreprise et l'agence. Cette méthode comparative permet de saisir finement les modifications de l'activité et des relations de travail.

Une autre caractéristique de notre travail se retrouve sur le plan de la méthodologie multiple adoptée. A l'occasion de nos études universitaires, plusieurs contacts avec la CLASS ont été opérés. C'est ainsi que nous sommes entrée, dans un premier temps comme stagiaire, puis en tant que salariée à temps partiel à la Direction des Ressources Humaines. Par la suite, nous avons pu négocier avec le PDG la possibilité de réaliser notre recherche, en totale indépendance. Afin d'envisager les transformations à la fois au niveau de l'organisation et au niveau des salariés, nous avons développé plusieurs méthodologies complémentaires. Il s'agissait, en premier lieu, d'analyses secondaires de données concernant le secteur bancaire et l'entreprise étudiée. Nous avons ensuite réalisé des observations au service de la DRH, ainsi que des entretiens approfondis avec des personnes ressources d'horizons divers, des membres de direction de la CLASS, des syndicalistes, ainsi que l'encadrement et les salariés de deux agences de notre choix. Cette relation instaurée sur le long terme avec le terrain nous a permis de confronter les observations faites à la DRH avec le discours de la direction à propos de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines découlant des transformations récentes. Nous les avons également mises en perspective avec les réorganisations réellement opérées par cette dernière, ainsi qu'à l'égard de la trajectoire professionnelle et du discours sur les pratiques des personnes interrogées sur le réseau commercial

Nous n'avons cependant pas choisi d'observer les interactions entre salariés et clients, ni d'interroger ces derniers, car il s'agit selon nous d'un autre objet. Nous envisageons en effet l'évolution de la gestion et de l'organisation du travail des salariés des agences bancaires et son implication sur leur identification professionnelle et non la relation de service bancaire en tant que telle. Les clients sont considérés uniquement dans les rapports que les salariés des agences déclarent entretenir avec eux. Notre travail va chercher du côté des attentes des directions, elles-

mêmes contraintes par celles des actionnaires, pour démontrer que, malgré les discours dénonçant l'infidélité croissante des clients, on y retrouve les raisons des tensions et les sources des changements.

Trois hypothèses de travail ont été élaborées à partir du terrain. Nous posons tout d'abord, l'hypothèse que le développement d'une rhétorique du client par les directions, incarné dans les outils de gestion, est associé à un mouvement de l'organisation et qu'il contraint l'activité de travail des salariés. Dans un second temps, la segmentation des métiers qui en découle remet selon nous en cause, dans la nouvelle organisation, la pertinence des classifications bancaires, en particulier la séparation cadres, non cadres, et crée de nouvelles distinctions. Enfin, la mise en place des "35 heures" appuie cette segmentation, et en fait un outil supplémentaire d'adaptation aux logiques marchandes. Ces trois hypothèses empiriques de travail nous permettent d'aboutir à une quatrième hypothèse, celle-ci plus théorique : la construction d'une typologie des identifications professionnelles se rapportant à la nouvelle organisation mouvante du travail, en grande partie basée sur la segmentation de la clientèle et des métiers.

La thèse est organisée en six chapitres.

Le **chapitre I** spécifie dans un premier temps les caractéristiques professionnelles des salariés de la banque et plus précisément ceux de l'agence. Il se penche sur les fondements de leur activité de travail et examine les conditions de l'instauration d'une relation de confiance avec le client et la gestion du risque bancaire. Avant de dresser un historique de la construction du secteur, nous avons voulu aborder les enjeux concernant ce groupe dans les années 90, tels que le développement d'une véritable activité de service et le retour en force de la notion de « métier » dans le discours des directions. Une fois établis les enjeux qui traversent actuellement le secteur, nous prenons le temps d'adopter une perspective de plus long terme nous permettant de présenter une périodisation. Ce détour par l'histoire nous conduit à une interrogation majeure quant à la pertinence de la notion de « modernisation » pour envisager les transformations du secteur. Nous remettons ainsi en question la tendance de certains chercheurs à véhiculer un discours amplifié des changements survenus durant les vingt dernières années. En fait, l'usage du terme « modernisation » correspond plus à une reprise du discours de l'entreprise et participe ainsi de la logique managériale. En outre, opérer un détour par l'histoire permet de démontrer que tout objet du monde social a une histoire, et protège ainsi contre la tendance récurrente à voir de la nouveauté en tout point.

Le **chapitre II** engage une réflexion épistémologique et méthodologique pour aboutir à la construction de l'objet de la thèse. En quoi le fonctionnement de la banque, soumis à de nouvelles logiques marchandes, peut-il être saisi comme une « organisation en mouvement » (Alter, 2000, pp.119-129) ? Le développement de l'actionnariat et de la recherche d'une rentabilité

commerciale maximale sont ici interrogés. Cette section est aussi l'occasion de développer les quatre hypothèses énoncées plus haut. Nous envisageons ensuite un certain nombre de données statistiques concernant la situation de l'emploi à la CLASS et sur le secteur AFB. Leur analyse permet de tracer les premières tendances que nous étudierons plus en détail par la suite. Nous revenons enfin plus longuement sur le choix du terrain et de la méthodologie d'enquête.

Dans le **chapitre III**, il est question des implications de la course à la rentabilité commerciale sur l'activité des salariés des agences. Nous retraçons tout d'abord les principes de la segmentation des clientèles, à l'œuvre depuis le début des années 90, les banques distinguant désormais trois grands types de clientèles : les particuliers, les professionnels et les entreprises. Nous mettons ensuite en avant l'élargissement et la diversification des activités des banques à travers le développement parallèle de rationalisations industrielle et professionnelle, concernant des services et des clients distincts. La seconde partie du chapitre est l'occasion de confronter le discours véhiculé par la direction de la CLASS à celui des salariés en matière de relations avec la clientèle. Nous observons alors les contraintes multiformes auxquelles les salariés sont confrontés.

L'organisation du travail de l'agence bancaire et la gestion des ressources humaines mise en œuvre sont approfondies au cours du **chapitre IV**. Il s'agit dans un premier temps d'envisager les conséquences de la segmentation des clientèles analysée dans le chapitre précédent, sur la structure mouvante des unités du réseau commercial. Une gestion des ressources humaines, différenciée en fonction du type de clientèle rencontré par les salariés des agences est alors mise en avant. Cette dernière n'annule pas cependant un certain nombre de tendances de fond s'appliquant à une grande partie des salariés du réseau. La segmentation des métiers en fonction du marché, ainsi qu'une partie des principes de gestion des personnels élaborées dans les établissements bancaires sont cependant repris dans la nouvelle convention collective adoptée en 2000. Dans la dernière partie du chapitre nous nous intéressons aux conséquences de la segmentation des métiers sur la pertinence du maintien de la distinction entre cadres et non cadres. Les managers sont alors considérés comme les seuls véritables cadres intermédiaires existant sur le réseau des agences.

Présente à la CLASS au moment de leur mise en place, nous avons voulu nous arrêter plus spécifiquement, dans le **chapitre V**, sur la question des "35 heures", d'avantage en tant que révélateur des transformations en cours dans l'établissement étudié, et plus généralement sur le secteur considéré, qu'en tant qu'objet d'étude propre. Il s'agit pour nous d'une circonstance propice à l'analyse de l'évolution des conditions de travail dans les agences, de l'organisation des équipes de travail, ainsi que de la répartition entre activités commerciales et administratives.

Nous souhaitons également comprendre quel est le rôle de l'encadrement intermédiaire dans l'organisation de cette réduction du temps de travail.

Le **chapitre VI** nous permet de présenter une mise en forme théorique de nos résultats empiriques. Il envisage les répercussions des transformations analysées sur les identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire. Il présente une typologie dont nous pensons que la portée va au-delà de l'établissement étudié. Elle est construite sur la base de quatre dimensions : le rapport à la carrière, à l'activité commerciale, aux clients, ainsi qu'à l'organisation en mouvement. A la lumière de nos analyses, nous mettons à jour un nouveau mode d'identification professionnelle, celui du placeur. Ce dernier a des pratiques de travail proches de la vente forcée et, ce faisant, se rapproche des pratiques des salariés des entreprises de services commerciaux. Deux autres modes d'identification sont mis en avant. Le conseiller, qui développe un véritable travail de partenariat avec le client et se rapproche ainsi des principes fondamentaux de l'activité bancaire évoqués dans le premier chapitre. L'administratif, qui n'a pour sa part aucun contact commercial avec les clients et demeure dans l'agence. Nous observons que la figure du vendeur, s'imposant dans la banque, n'entérine pas pour autant la disparition du travail administratif.

CHAPITRE I : PERMANENCES ET TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	11
1.1 L'ACTIVITÉ BANCAIRE ET SES DIFFÉRENTS « MÉTIERS »	12
1.1.1 <i>Du banquier à l'institution bancaire</i>	12
1.1.2 <i>La « professionnalisation » de la banque ou la constitution du « groupe professionnel » des salariés de la banque</i>	13
1.1.3 <i>Les traits fondamentaux de l'activité bancaire</i>	20
1.1.3.1 Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques	21
1.1.3.2 Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance	25
1.1.4 <i>La variété des « métiers » de la relation de service bancaire</i>	33
1.1.4.1 L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services <i>versus</i> relations de service	33
1.1.4.2 La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »	39
CONCLUSION	44
1.2 UNE HISTOIRE DE LA BANQUE...	44
1.2.1 <i>Du VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ au XV^{ème} siècle : les banquiers - marchands</i>	45
1.2.2 <i>Du XV^{ème} siècle au début du XX^{ème} : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales</i>	47
1.2.2.1 Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants	47
1.2.2.2 La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle	49
1.2.3 <i>De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées</i>	53
1.2.3.1 Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire	53
1.2.3.2 L'industrialisation du système bancaire	55
Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire	55
Un modèle d'organisation bureaucratique	57
La fermeture du marché interne du travail	58
1.2.3.3 La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics	62
La libéralisation du secteur bancaire	62
Le marketing et l'informatisation au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »	64
Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie	66
CONCLUSION DU CHAPITRE I	70

Chapitre I : Permanences et transformations de l'activité bancaire

De nombreux termes ont été utilisés pour définir les transformations du secteur bancaire à partir du milieu des années 80. Le principal est celui de « modernisation » (Courpasson, 1995 ; Pastré, 1985) parfois qualifiée de sans précédent. Nous souhaitons comprendre jusqu'à quel point ce terme¹ est pertinent pour décrire cette période. En effet, acteurs de terrain et spécialistes du secteur y avaient déjà recours pour décrire les avancées, notamment informatiques, survenues dans les années 60-70. Cette précaution initiale nous permettra de différencier, dans la suite de la thèse, ce qui relève réellement de la nouveauté, de ce qui s'inscrit dans une certaine continuité.

Se poser la question de la modernisation bancaire, c'est avant tout opérer un retour en arrière. Il est en effet nécessaire d'appréhender la situation antérieure afin de mieux distinguer ce qui représente une véritable mutation pour le secteur, de ce qui correspond à des permanences ou au prolongement d'innovations plus anciennes. Ce détour par l'histoire² présente l'intérêt de relativiser les propos de nombreux acteurs et observateurs du secteur, véhiculant souvent un discours amplifié sur la modernisation de la banque, principalement technologique, mais également économique. Ayant étudié le secteur financier vers la fin des années 70 et le début des années 80, Eric Verdier affirme en effet avoir, à maintes reprises, pris conscience de l'importance de ce discours, déjà de mise à l'époque. Il écrit notamment à ce propos que « l'expression de « révolution informatique », [« depuis quelques années à la mode, sinon galvaudée » (Verdier, 1980a)], communément utilisée pour retracer l'évolution de l'organisation des banques et des assurances et plus largement du travail de bureau, est très réductrice sinon inexacte » (Verdier, 1985a). L'informatique n'est pas en soi une cause de bouleversement radical des contenus et de l'organisation du travail. Il n'y a pas de déterminisme technologique. Ce n'est qu'intégrée dans des stratégies d'entreprises que l'informatique va devenir le vecteur d'une réorganisation globale des circuits de travail. En outre, « son application, dans toutes ses dimensions, n'a pas été instantanée : elle est le fruit d'une histoire où s'entremêlent des stratégies des entreprises, les résistances des employés et l'évolution des caractéristiques techniques des matériels » (Verdier, 1980a).

Dans cet ordre d'idée, Danièle Linhart (1991, p.14) dénonce l'empressement de nombreux chercheurs, à parler de « modernisation » de l'entreprise. Séduits par ce concept et focalisés sur le discours des directions, ils ne s'interrogent pas réellement sur les conditions concrètes et les situations réelles de travail, ni sur les formes d'organisation et les contenus des qualifications. « Il est trop rapide d'affirmer, comme souvent, qu'il n'y a pas de changement,

¹ De nombreux auteurs s'interrogent, depuis quelques années, sur les concepts de modernisation (Linhart, 1991, 1994), de modernité (Touraine, 1992 ; Giddens, 1994 ; Martuccelli, 1999), voire de post-modernité (Giddens, 1994). Nous nous y sommes référée pour comprendre de quoi il était question.

² Il nous a très tôt été conseillé par Eric Verdier (1980 ; 1985).

que tout cela n'est que du discours, car le discours fait partie de la réalité, et en tant que tel le reflète et l'oriente. Ou bien que tout change, parce que l'on peut observer des politiques qui visent à mettre en œuvre un changement, sans se préoccuper d'évaluer réellement les résultats et les effets de ces politiques » (Linhart, 1994, p.22). En quoi peut-on parler ou non de modernisation, voire d'une « éternelle modernisation » (Linhart, 1991) bancaire ?

Plusieurs questionnements s'imposent pour mieux saisir, dans une première partie de ce chapitre, ce qui résulte d'éléments stabilisés et ce qui peut être attribué à des transformations de fond. En quoi peut-on parler de groupe professionnel plutôt que de profession ? Quels sont les principes fondamentaux qui structurent son activité ? Y a-t-il une coupure nette entre un avant et un après 1984, année de la mise en place de la loi fondant la « nouvelle ère bancaire » ? Existe-t-il un renouveau des « métiers » de la banque dans les années 90 ? Les premières pistes de réponses proposées ici nous permettent de mettre en évidence les notions mobilisées dans la suite de la thèse, ainsi que leurs enjeux actuels.

La seconde partie du chapitre retrace un historique du secteur, en situant, pour chaque étape, la place accordée à l'homme (et la femme !). Dans un premier temps de l'histoire, le personnage central n'est autre que le banquier lui-même. Le curseur se déplace ensuite, à partir de la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle, en direction d'une catégorie qui devient nettement significative en nombre, celle des employés de banque. Ce détour par l'histoire nous permet de mieux comprendre comme s'est structuré le groupe professionnel, et la façon dont a évolué l'organisation de l'activité bancaire à une échelle principalement nationale.

1.1 L'activité bancaire et ses différents « métiers »

Afin d'envisager le passage de la notion du métier de banquier à celle de groupe professionnel des salariés de la banque, il est intéressant de comprendre quand et comment s'est structuré ce groupe. Il est également nécessaire de saisir quels sont les piliers fondamentaux de l'activité bancaire. Enfin, il est possible de s'interroger sur le retour du terme de « métier » (Piotet, 2002, pp.1-9) pour désigner les activités de la banque des années 90.

1.1.1 Du banquier à l'institution bancaire

Quel rapport entre le changeur de l'Antiquité et du Moyen Age et le patron de Haute Banque au XIX^{ème} siècle ? Ce sont des banquiers, même s'ils n'évoluent pas dans le même contexte économique, politique, technique et réglementaire. S'ils ne s'adressent pas à un type ni à un nombre de clients identiques, ils reçoivent de leur part des dépôts à plus ou moins long terme, octroient des crédits de même nature et engagent souvent leurs propres fonds. S'ils

emploient quelques rares personnels, ils travaillent néanmoins pour leur compte et transmettent leur métier et leur entreprise de père en fils, créant ainsi des dynasties entières de banquiers. Nous rejoignons ici le sens fondamental du métier, « un ensemble de capacités techniques de travail individuelles » (Naville, 1961, p.233), se rapprochant de la conception du travail de l'artisan.

Avec l'avènement des banques commerciales à la fin du XIX^{ème} siècle, « le banquier a cessé d'être une personne physique pour devenir une institution » (Oudiette, 1955, p.121), largement nationalisée après la Seconde Guerre mondiale. La figure héroïque n'est plus l'entrepreneur, mais le directeur (Boltanski, Chiappello, 1999, p.54-55). Pour fonctionner, l'institution bancaire emploie un grand nombre de personnes, dès le début du XX^{ème} siècle, mais principalement à partir des années 1960, durant lesquelles la « bancarisation » des français s'intensifie. S'ils sont parfois assimilés, dans un premier temps à des banquiers, les dirigeants des grandes banques commerciales en deviennent également les salariés. Le statut l'emporte alors sur le métier. L'activité du personnel et des dirigeants de l'institution bancaire s'éloigne de celle du banquier d'antan, tout en gardant les principes de base que sont la collecte des dépôts et l'octroi de crédits, ainsi que les principales techniques¹.

1.1.2 La « professionnalisation » de la banque ou la constitution du « groupe professionnel » des salariés de la banque

De nombreux clichés sont associés dans l'imagerie populaire au métier de banquier. « Ouvrir son parapluie quand il fait beau, le refermer quand il pleut », « ne prêter qu'aux riches », « faire travailler l'argent des autres », sont autant de stéréotypes encore vivaces aujourd'hui (Choinel, Rouyer, 1996, p.3)². Cette imagerie trouve ses origines dans une époque antérieure au développement des structures bancaires commerciales de la fin du XIX^{ème} siècle, dans un milieu qui intègre indifféremment le monde de la Haute Banque et la rapacité solitaire de l'usurier (Gaudin, 1993, p.7)³.

Tel le facteur, terme qui perdure malgré son remplacement officiel en 1957 dans les appellations de la fonction publique par celui de « préposé » (Chenu, 1994, p.11), le banquier conserve une dimension symbolique d'appartenance professionnelle, une identité comme nom

¹ Nos premières réflexions concernant ce point sont issues d'une communication intitulée « Du métier de banquier aux professionnels de la banque », présentée lors de la journée d'étude, « Vers une sociologie française des professions ? », ayant eu lieu en mai 2001 à Rouen.

² Michel Gaudin (1993) publie à ce sujet un livre dans lequel il aborde ces différentes critiques qui sont faites aux organismes bancaires.

³ Marnix Dressen (2004c, p.52) confie pour sa part avoir parfois « eu le sentiment que dans les milieux de la recherche aussi il est un brin suspect de s'intéresser à ce monde du lucre ». Il est rejoint dans cette idée par Michel Arliaud qui « rappelait que les sociologues avaient peu étudié les fonctions commerciales, ce qu'il mettait sur le compte d'un certain mépris pour le monde du commerce et de l'argent, qu'il associait volontiers à la position occupée par ses collègues dans l'espace social, du côté des détenteurs du capital culturel » (Bouffartigue Paul, « En hommage à Michel Arliaud », *Colloque Economie et société. Comment la sociologie rend compte des pratiques économiques*, CENS – Nantes, 3 et 4 décembre 2004).

de métier. On observe ainsi des variations dans l'emploi du vocabulaire, propres à de nombreuses « professions », et des interférences entre la terminologie de la sociologie et celle de la vie quotidienne, elle-même souvent imprécise malgré ses relations avec les terminologies juridiques et administratives (Chapoulie, 1973). Le « banquier » demeure ainsi, à la fin du XX^{ème} siècle, dans la liste des principaux métiers élaborée par Le Robert¹.

Ainsi, lorsqu'une personne se rend dans sa banque, même si c'est de moins en moins souvent le cas pour certaines catégories de la population, du fait du développement des technologies de communication et d'informations qui permettent de traiter les opérations de base à distance (plate-forme téléphonique, Internet, distributeurs automatiques...), elle déclare généralement qu'elle va voir son banquier plutôt que son « conseiller bancaire »². Il est possible de déceler derrière cette pratique langagière une opération de promotion symbolique. Il est certainement plus valorisant socialement pour un client de parler de « son banquier ». La communication des banques elles-mêmes se réfère au terme, comme en témoigne une récente campagne publicitaire du Crédit du Nord : « Banquiers, aujourd'hui », qui joue sur la symbolique de l'ancienneté et de la modernité en montrant la photo d'un stylo et d'une souris d'ordinateur, ou bien le slogan des affiches de la campagne de recrutements opérée par BNP-Paribas à l'été 2002 : « Devenez banquier ! ».

La permanence de l'usage de ce terme ne doit cependant pas cacher le fait que par étapes successives au cours de la première moitié du XX^{ème}, et récemment encore si l'on tient compte notamment des législations bancaires de 1984 et 1996, le métier de banquier semble se professionnaliser, au sens fonctionnaliste du terme³. En effet, un certain nombre de formations spécifiques sont mises en place, ainsi que des instances de surveillance et de réglementation de l'exercice de l'activité, et des organisations professionnelles diverses. La banque est également caractérisée par le contrôle organisé des pouvoirs publics *via* notamment un processus quasiment généralisé de nationalisations après la Seconde Guerre mondiale.

¹ *Dictionnaire de la langue française*, Tome VI, 1986, p.416.

² C'est cette terminologie qui est le plus souvent employée au cours des années 90 aussi bien dans les banques que dans les travaux scientifiques (Ferrary, 1999b et 2002 ; Roux, 1999 et 2001) et au niveau institutionnel (cf. le *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois*, La Documentation Française). D'autres sources parlent aussi de chargé ou d'attaché de clientèle, de gestionnaire de compte également. Nous avons toutefois plus volontiers recours au terme de commerciaux, même si parfois nous utilisons ceux de vendeurs ou d'exploitants, privilégiés, nous le verrons plus loin, en raison de l'activité concrète de travail de la majeure partie des salariés des réseaux. Nous pouvons cependant noter que « la multiplicité des termes est révélatrice d'un flou identitaire et d'un manque de reconnaissance à la fois sociale et organisationnelle d'un métier » (Clergeau *et alii*, 2003).

³ Plusieurs auteurs fonctionnalistes insistent sur le concept de professionnalisation. Parsons (1939), "The Professions and the Social Structure", *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, pp.34-49, traduit dans *Éléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon (1963) et cité par Dubar et Tripiet (1998, pp.81-90) ; Carr-Saunders et Wilson (1933), *The professions*, Oxford, Clarendon Press, cité par Dubar et Tripiet (1998, pp.74-81) et par Maurice (1972) ; et surtout Merton, qui prolonge de manière critique les travaux de Parsons, (1957), *The Student Physician. Introductory studies in the sociology of medical education*, Cambridge, Harvard University Press, cité par Pillon et Vatin (2003, p.288) et par Dubar et Tripiet (1998, p.88-89) ; et Wilensky (1964), "The professionalization of Everyone ?", *American Journal of Sociology*, 2, september, pp. 137-158, cité par Dubar et Tripiet (1998, p.90), Maurice (1972) et Chapoulie (1973), pour lequel, si Wilensky adopte la problématique fonctionnaliste, il demeure cependant critique par rapport aux thèses couramment admises ; enfin, Abbott (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago and London, The University of Chicago Press, cité par Dubar et Tripiet (1998, p.90).

Si nous avons recours aux caractéristiques de la professionnalisation au sens fonctionnaliste, nous nous inscrivons toutefois dans le prolongement des propos de Jean-Michel Chapoulie (1973) pour qui, malgré l'insuffisance théorique de ces études, non compensée selon lui par la qualité du travail empirique, ces dernières ne sont pas inutiles : « si l'on reconnaît dans le type-idéal des professions une systématisation parmi d'autres du modèle professionnel, et si l'on tient compte de ce qui est occulté par cette représentation sociale, à savoir les relations des groupes professionnels avec la structure de classe, les recherches fonctionnalistes permettent de formuler une série d'interrogations sur les modes d'existence, dans la réalité sociale, des groupes professionnels et sur les fonctions sociales de leurs idéologies »¹.

L'organisation de la profession bancaire se déroule dans des conditions « socio-économiques » (Maurice, 1972 ; Latreille, 1980, p.6), « socio-historiques » (Couture, 1988), particulières. Les débuts de la professionnalisation bancaire interviennent en effet dans la période de l'entre-deux guerres, marquée par les répercussions de la crise boursière et financière. Le processus s'intensifie pendant l'Occupation Allemande. C'est une volonté de protection de l'économie française et des usagers de la banque, donc de l'intérêt général, qui guide dans un premier temps les pouvoirs publics. Comme le médecin répond à un « besoin médical » et le professeur à un « besoin d'enseignement » (Chapoulie, 1973), le nouveau professionnel de la banque satisfait un « besoin d'argent » croissant à partir des années 30 et surtout au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

« Le « professionnel », dans n'importe quelle branche d'activité et n'importe quel emploi, reste le travailleur pourvu d'une expérience éduquée » (Naville, 1961, p.234). La banque dispose ainsi depuis 1932 d'un système de formation professionnelle continue certifié par des titres de l'Education Nationale². Le diplôme du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), de niveau V et celui du Brevet Professionnel (BP), de niveau IV, sont attribués par le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire)³. La reconnaissance d'une spécialité professionnelle comme formation supérieure est un moment clé du processus de professionnalisation. C'est chose faite avec la mise en place du CESB (Centre d'Etudes Supérieures de Banque) en 1941, qui forme les cadres supérieurs, exerçant ou destinés à exercer des fonctions de direction, et de l'ITB (Institut des Techniques de Banque) en 1951,

¹ Des interrogations concernant les théories fonctionnalistes des professions avaient déjà été formulées par Georges Benguigui (1967) et Georges Benguigui et Dominique Monjardet (1968).

² Pour une vision socio-historique très détaillée de cet enjeu que représente la formation, se référer à Marnix Dressen, *Formation professionnelle et néocorporatisme dans la banque en France au vingtième siècle. Un essai de perspective socio-historique*, Mémoire pour l'habilitation à diriger les recherches, CNAM, décembre 2004.

³ En 1932, l'organe de formation se nomme le Syndicat Professionnel pour le Développement de l'Enseignement Technique de Banque (SPDET). En 1941, il devient le Centre d'Enseignement Technique de Banque (CETB), et en 1972 le CFPB.

dont les cours sont organisés au sein du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)¹. L'ITB ouvre des perspectives aux gradés² ayant obtenus le BP, qui souhaitent poursuivre leur formation et bénéficier de promotion vers la classification de cadre. Les salariés, la plupart du temps entrés jusque dans les années 80 avec un niveau très bas de qualification et bénéficiant de ces formations à la fois théoriques et techniques, peuvent ainsi espérer gravir les échelons hiérarchiques et faire carrière. Le CFPB organise également des séances de formation permanente, le plus souvent au sein même des établissements. C'est cette partie de son activité qui va lui permettre de perdurer quand, à partir des années 70, le CAP entame son déclin, puis dans son sillage, le BP (Van Bockstaël, 1992), en raison de la hausse du niveau de qualification à l'embauche³. Depuis la première moitié des années 90, le nombre de diplômés de l'ITB augmente pour sa part de façon importante (Ferrary, 2002).

Si l'on peut parler de professionnalisation dans une acception fonctionnaliste, il est toutefois difficile de rapprocher la banque des professions « établies » (Chapoulie, 1973) servant de référence à ce paradigme. En effet, une formation spécifique n'est en aucun cas une condition *sine qua non* pour exercer, à la différence par exemple des médecins et des juristes. Elle est surtout valorisée, sur le modèle de la carrière, dans un marché interne du travail. Si on assiste depuis quelques années à la hausse du niveau de diplôme à l'entrée, c'est une tendance qui épouse l'évolution générale du marché du travail. Les formations recherchées aujourd'hui ne sont d'ailleurs pas strictement spécifiques au secteur bancaire.

Autre composante de la professionnalisation de la banque, la mise en place, dans les années 40, d'organisations professionnelles, d'instances consultatives, de réglementations, de contrôles et de sanctions, tel que cela fut le cas, rappelle Catherine Paradeise (1985), pour de nombreuses autres professions à la même époque en France. Les lois des 13 et 14 juin 1941 organisent et réglementent la profession bancaire. Elles donnent un statut particulier à la banque, considérée jusque là comme une activité commerciale comme une autre. Désormais, il s'agit d'une entreprise qui reçoit des dépôts du public et les emploie à des opérations de crédit. Le Régime de Vichy définit une organisation de la profession que l'on peut considérer

¹ L'ensemble de ces diplômes ont été réformés par étapes au début des années 90 dans le but d'adapter les formations dispensées aux évolutions du secteur et notamment développer l'acquisition de qualifications commerciales et relationnelles.

² Classification spécifique à la banque, elle se situe dans la grille entre les employés et les cadres et a pris, au fur et à mesure des années, de l'importance du fait des promotions internes. Elle correspond à la maîtrise dans l'industrie. Elle perdure jusqu'en 2000, année où elle est regroupée avec les employés, dans la nouvelle Convention Collective, sous l'appellation de Techniciens des métiers de la banque.

³ « Jusqu'au milieu des années 1980, le secteur bancaire était autosuffisant en matière d'investissement en capital humain et l'Etat ne réalisait aucun effort de formation particulier. En revanche, à partir du milieu des années 1980, de nombreuses filières universitaires de troisième cycle spécialement dédiées à la banque ont été créées marquant la prise en charge par l'Etat de l'investissement en capital humain. Alors qu'à la fin des années 1970, il n'y avait aucune formation universitaire aux métiers de la banque, on peut recenser au milieu des années 1990 32 DESS spécialisés dans les activités bancaires. A ceux-ci s'ajoutent les étudiants des DEA et des DESS d'économie, de gestion, de droit et d'informatique dont les compétences acquises dans le système universitaire peuvent être employées dans le secteur bancaire. La prise en charge par le système éducatif de la formation aux compétences bancaires concerne également les deuxièmes cycles avec la création des IUP (Instituts universitaires professionnels) » (Ferrary, 2002).

comme teintée de corporatisme (Choinel, Rouyer, p.5). Il est alors nécessaire d'opérer un détour par l'histoire, pour mieux comprendre pourquoi la profession s'est structurée de telle façon au cours de cette période. Comment en effet des mesures largement préconisées par le gouvernement du Front Populaire ont-elles paradoxalement été adoptées par ceux-là mêmes qui l'avaient victorieusement combattu en 1936-1938 (Andrieu, 1990, p.11) ? Malgré le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale, aucune nécessité économique n'imposait cette réforme. Les bilans des banques étaient bons¹ et la Bourse poursuivait ses opérations comme à l'accoutumée (*ibid.*, 1990, p.143). Ce sont en fait, selon Claire Andrieu, les nombreux interdits, barrières, et menaces instaurés par l'envahisseur, pesant sur la gestion et sur la déontologie bancaires qui, ajoutés au choc de la défaite, ébranlèrent la profession et entraînèrent la conversion des dirigeants. En réponse au carcan imposé par le vainqueur, une contre organisation et une contre réglementation, d'initiative et de maîtrise spécifiquement française, devaient être mises en place. Cette réaction d'origine, à la fois patrimoniale et patriotique, fut, selon l'auteur, par la suite passée sous silence au profit de motivations rationnelles secondes puisées aux sources de la doctrine économique (*ibid.*, 1990, p.153).

A partir de 1941, la profession obtient la possibilité de se contrôler elle-même. Le gouvernement institue donc la tutelle des banques en créant l'Association Professionnelle des Banques (devenue l'Association Française des Banques (AFB) en 1976), ainsi que l'Association Professionnelle des Etablissements Financiers. Ces deux associations correspondent parfaitement à l'esprit corporatiste vichyssois, car toutes les banques en sont obligatoirement membres et, au-delà d'une fonction de représentation de la profession, elles disposent d'un pouvoir disciplinaire et constituent l'équivalent des Ordres pour les professions libérales.

Le gouvernement de Vichy met également en place le Comité Permanent d'Organisation des Banques, qui réussit « à empêcher la tutelle allemande sur la vie bancaire, alors que l'Occupant prévoyait une ample prise en charge par ses propres établissements et Services » (Bonin, 1989, p.277). Le Comité Permanent devient en 1945 le Conseil National du Crédit (CNC)). Outre sa fonction consultative, il régleme les ouvertures d'agences et limite de façon drastique les stratégies de couverture territoriale des banques, du moins jusqu'en 1984. Le gouvernement de Vichy instaure également la Commission de Contrôle des Banques (aujourd'hui la Commission Bancaire, dotée de pouvoirs de surveillance et de sanction).

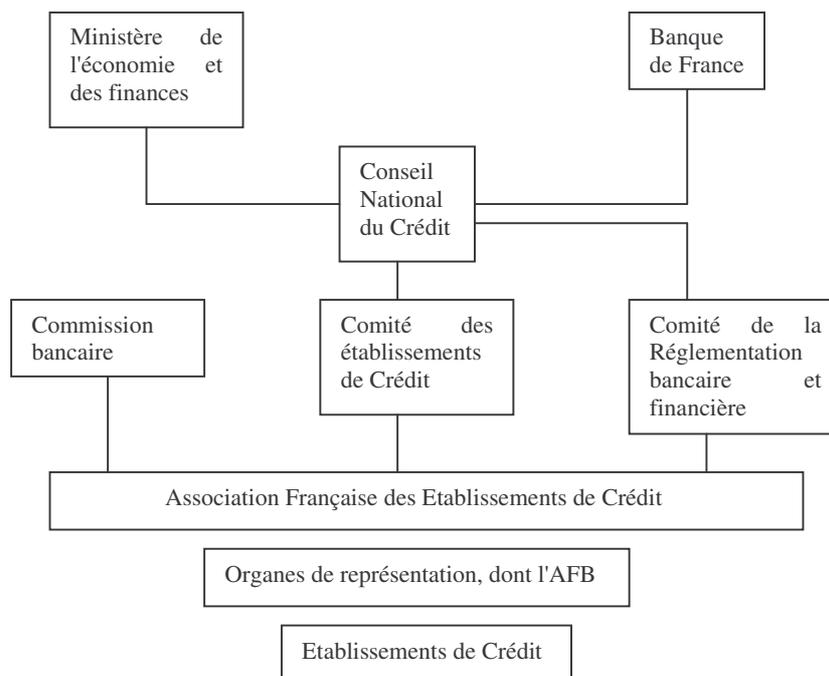
Ces lois sont validées par les gouvernements de la Libération. En 1945, tout en conservant les mécanismes de surveillance institués par la loi de 1941, la législation transfère toutefois les pouvoirs de contrôle de la profession, de la corporation à l'Etat et à la Banque de

¹ L'historienne Annie Lacroix-Riz (« Les grandes banques françaises de la Collaboration à l'épuration, 1940 – 1950 », *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale*, 1986, n°141 et 142), citée par Hubert Bonin (1989, p.277), pose cependant la question suivante, à propos des « bilans doublés, voire triplés de 1940 à 1943-1944 » : « avec qui d'autre que l'Occupant et ses fournisseurs les banques auraient-elles gagné de l'argent, à l'heure où les seuls secteurs prospères de l'économie française étaient ceux qui travaillaient au bénéfice de la machine de guerre allemande ? ».

France. En effet, la loi « relative à la nationalisation de la Banque de France et des grandes banques, et à l'organisation du crédit » a pour objet essentiel de donner à l'Etat les « leviers de commande » du crédit. Les législations de 1941 et celles de 1945 définissent ainsi la profession bancaire, posent les conditions de son exercice et instituent un monopole des opérations de banque en sa faveur, avec le double souci de protéger le public et de contrôler le crédit.

Par la suite, le Comité des établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement va également dans le sens de l'instauration de barrière à l'entrée dans la profession (Coussergues, 1996, p.49). Il est chargé, par la loi bancaire de 1984 et par la loi de modernisation des activités financières de 1996, de « prendre des décisions ou d'accorder les autorisations ou dérogations individuelles prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, à l'exception de celles relevant de la Commission Bancaire ». En outre, cette autorité de tutelle délivre l'agrément nécessaire à l'exercice de la profession de banque, à la radiation ou à la modification des caractéristiques d'un établissement (par exemple lors de fusion-acquisition). Un Comité de la Réglementation Bancaire et Financière est également instauré par la loi de 1984. Il fixe les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit en ce qui concerne le montant et la composition de leur capital, les normes de gestion et les règles comptables, les conditions des opérations avec la clientèle et celles de la concurrence. En outre, il réglemente les modalités d'implantation des réseaux en remplacement du CNC.

Organisation du système bancaire français dans les années 90



En matière de statut, aucun acteur du secteur bancaire n'est donc plus indépendant, à l'image des banquiers du siècle précédent. Si les salariés bénéficient de rémunérations de leur travail relativement intéressantes pendant de nombreuses années au regard d'autres secteurs économiques¹, elles ne permettent qu'à une frange réduite de la population bancaire de faire partie des « fractions supérieures des classes moyennes », et d'acquérir également prestige et pouvoir, caractéristiques pourtant constitutives d'une profession au sens des fonctionnalistes.

S'il ne s'agit pas d'une « profession établie » (Chapoulie, 1973), les salariés de la banque n'en constituent pas moins un groupe professionnel². Il s'agit en effet, nous le vérifierons tout au long de la thèse, de processus historiques de segmentation incessante, de compétition entre segments, de « professionnalisation » de certains segments et de « déprofessionnalisation » d'autres segments, de restructuration périodique sous l'effet des mouvements du capital, des politiques des Etats et des actions collectives de ses membres (Strauss, 1992). Ces caractéristiques guident la construction de ce travail concernant le groupe professionnel des salariés de la banque, et plus particulièrement ceux des agences bancaires.

Ce groupe professionnel est pendant longtemps basé sur la référence à la terminologie d'employé de banque, principalement administratif. Le modèle social de ce groupe se construit, dans les années 50-60, sur la base du modèle de la fonction publique³ et sous l'impulsion des pouvoirs publics. Ce système d'emploi à « statut » conduit à la mise en place d'un « marché du travail fermé » (Paradeise, 1984, 1985, 1988)⁴, définissant une profession au sens des théories d'inspiration webérienne élaborées dans les années 70 – 80⁵. La

¹ En 1986, une enquête sur la structure des salaires bruts mensuels des employés d'établissements de 10 salariés ou plus des secteurs privé et semi-public démontre que les hommes les mieux payés après les employés qualifiés des services du personnel (9.708 frs) sont les guichetiers de banque (9.191 frs) et les employés des services techniques de banque (8.991 frs). Par comparaison, les moins bien payés sont les employés de libre service (5.875 frs). Chez les femmes, les guichetières de banque arrivent en tête des employées les mieux payées (8.733 frs), devant les employées qualifiées des services du personnel (8.450 frs) et les employées des services techniques de banque (8.433 frs). En dernière position, nous retrouvons là encore les employées de libre service (5.416 frs) (Chenu, 1990, p.113). Cela rejoint l'idée de la nécessité de rétribuer la fidélité et la fiabilité des salariés à l'intérieur d'un marché du travail fermé (aussi bien sous la forme de salaire que de carrière), plutôt que de punir la défection (Paradeise, 1988).

² Nous reprenons ici la définition de Claude Dubar dans un article paru en 2003 dans l'ouvrage de Pierre-Pichel Menger. L'auteur y définit le groupe professionnel comme « un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisantes, sur une période significative ». Ce faisant, il s'inscrit dans la suite de Durkheim qui, dans la préface de la seconde édition de sa thèse *De la division du travail social* (1902), appelait de ses vœux la renaissance des groupes professionnels comme instances de régulation de la vie économique et sociale. Claude Dubar se place également dans la continuité des travaux d'Anselm L. Strauss (1992).

³ Plusieurs auteurs se sont intéressés au modèle de la fonction publique (Segrestin, 1985 ; Pillon, Vatin, 2003, p.286).

⁴ L'auteur rassemble, sous la terminologie « marché du travail fermé » tous les faits d'organisation sociale des marchés du travail issus d'efforts de professionnalisation, c'est-à-dire de stabilisation institutionnelle du rapport de travail. Elle introduit son article de 1984 par cette phrase : « appelons *marchés du travail fermés* ces espaces sociaux où l'allocation de la force de travail aux emplois est subordonnée à des règles impersonnelles de recrutement et de promotion ». « Le marché du travail fermé produit un optimum collectif lorsqu'il satisfait tout à la fois les travailleurs, qu'il protège tout en leur accordant des rétributions différentielles intéressantes, les entrepreneurs, auxquels il assure la disposition des compétences nécessaires, l'Etat, dans certains cas, auquel il permet d'accomplir des tâches jugées indispensables ». C'est exactement ce qui se passe dans la banque, entre les années 40-50 et les années 80.

⁵ « Ces “nouvelles” approches mettent en question les justifications morales ou les motivations vocationnelles des professionnels. Elles tendent plutôt à considérer les professions comme des acteurs collectifs du monde économique qui sont parvenus à fermer leur marché du travail et à établir un monopole de contrôle de leurs propres activités de travail. Cette perspective consiste enfin à considérer les professions comme des groupes spécifiques de travailleurs, appartenant aux couches moyennes, qui partagent, à des degrés divers, des croyances communes et qui engagent, de diverses manières, des actions collectives visant à établir ce monopole sur un marché pour accroître leur statut social. Les concepts, communs à

constitution de ce marché du travail très typé est rendue nécessaire, à l'époque, par le faible niveau de qualification générale des français et la nécessité de maintenir une stabilité de l'emploi dans un secteur vital pour l'économie. Cette fermeture du marché du travail comprend ainsi à la fois une dimension culturelle et une dimension économique. « Historiquement, la fermeture du marché du travail n'a pas résulté d'un pacte en bonne et due forme, en ce sens qu'il n'y a jamais eu une négociation entre acteurs sociaux qui aurait à l'ordre du jour : comment allons nous procéder pour verrouiller le marché et protéger les salariés de la concurrence des *outsiders*. D'une part, la réglementation du marché est progressive, se fait à petits pas, par tâtonnement, répétition et invention, bref, sans objectifs très clairs au départ et donc sans plan cohérent » (Dressen, 2004c, p.234).

La fermeture du marché du travail est notamment permise par la régulation sociale de branche forte, objectivée par une Convention Collective Nationale (CCN) datant de 1952¹ et un décret de 1937 réglementant le temps de travail. La CCN entérine notamment la prédominance des classifications et des postes de travail par rapport aux métiers. Elle permet la reconnaissance et la valorisation de la formation professionnelle dispensée par le CFPB à des salariés entrés le plus souvent sans aucune qualification, et par la même, la constitution de véritables carrières ascensionnelles : « l'organisation du métier en carrière, avec les conditions de stabilité, d'avancement, de garanties, d'assimilation étroite au milieu professionnel et aux institutions qui le représentent, voilà ce qu'on appelle la "professionnalisation" » (Naville, 1961, p.237). Cette professionnalisation bancaire, alliée à la clôture du marché du travail, est au fondement, pendant de nombreuses années, une identité professionnelle forte, quoique non unifiée, des salariés de la banque.

1.1.3 Les traits fondamentaux de l'activité bancaire

L'activité bancaire repose sur trois piliers fondamentaux : la limitation des risques et l'instauration d'une relation de confiance réciproque avec les clients, permises notamment par le recueil et l'analyse d'informations. Cet triptyque constitue le principe de base structurant l'activité bancaire au cours des siècles et aujourd'hui encore. En effet, « le banquier est un collecteur d'informations, en une tradition déjà vivace au Moyen Age. Sans elles, il ne peut véritablement asseoir ses crédits, limiter ses risques » (Bonin, 1992, p.127).

toutes ces "nouvelles théories" sont ceux de monopolisation économique, de clôture sociale et de légitimité politique et ils sont d'origine webérienne, même si on peut aussi les trouver parfois chez Marx. Les professions, reconnues comme telles, sont celles qui sont parvenues à monopoliser un segment du marché du travail, à faire reconnaître leur compétence juridique et à légitimer leurs privilèges sociaux. Conformément à l'approche webérienne, les groupes professionnels ne sont pas seulement des "entités économiques" mais aussi des "groupes statutaires" qui héritent ou se dotent de ressources culturelles pour tenter de faire valider leur vision du monde » (Dubar, Tripier, 1998, p.113-114).

¹ Une première Convention Collective est signée en juillet 1936, sous le gouvernement de Front Populaire. La situation de la branche est déjà à l'avant-garde sur le plan social (Andrieu, 1990, p.284). Une seconde Convention Collective suit en 1947. Fréquemment mise à jour, la CCN de 1952 suit le modèle du statut de la fonction publique (Le Gall, 1978, p.178). Cette dernière Convention restera valide près d'un demi siècle (1952-1999).

1.1.3.1 Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques

Historiquement, le risque bancaire le plus ancien est celui de liquidité (Descamps, Soichot, 2002, p.172). Il survient lorsqu'une banque ne peut se procurer, à l'aide de l'actif disponible issu des dépôts des clients, les liquidités nécessaires dans les délais requis. Le risque de liquidité est à l'origine de paniques bancaires peu fréquentes mais spectaculaires et renforcées par l'effet de contagion initié par des déposants soucieux de se voir restituer les dépôts confiés. L'établissement concerné est alors victime d'une véritable crise de confiance. Un second risque, longtemps limité par les banquiers, est celui de crédit. « Jusque dans les années 1950, il apparaissait impensable qu'une banque puisse prêter de l'argent aux familles n'appartenant pas à la bourgeoisie aisée ou n'apportant pas de bonnes garanties de solvabilité, ne serait-ce que par un compte bien doté ou du « répondant » : terres, immeubles, etc. Cela aurait constitué un « risque » démesuré et surtout un métier « ignoble », indigne de la conception plutôt élitiste que la profession se faisait de son métier » (Bonin, 1992, p.222). Avec le développement des banques commerciales généralistes, s'instaure une véritable gestion des risques bancaires, divisés en centaines de milliers d'opérations, et non plus seulement leur limitation. En effet, si « l'assureur a pour métier de gérer le risque, alors que le banquier a celui de minimiser les risques qu'il fait courir à sa clientèle [et à la banque] (...), ces risques sont, aujourd'hui, suffisamment importants pour avoir, eux aussi, à être "gérés" » (Pastré, 1985, p.173). Des services spécifiques, appelés « services des engagements », sont même créés pour entériner les décisions des commerciaux.

En accordant des crédits, la banque prend plusieurs type de risques¹. Le risque de contrepartie constitue le risque fondamental de toute activité bancaire et survient lorsque les paiements promis par les débiteurs, particuliers, entreprises, collectivités territoriales ou émetteurs de titres, ne sont pas totalement effectués. Afin d'évaluer et de gérer ce risque, la banque examine le passé financier du client, son comportement lors d'opérations antérieures. Il s'agit d'un véritable investissement qui consomme des ressources et du temps pour analyser et contrôler le risque de contrepartie. Outre la consultation de son propre historique-client, la banque peut obtenir un certain nombre d'informations auprès d'organismes compétents en la matière. Cela peut être la Banque de France qui publie une cotation sur la qualité des entreprises uniquement destinée aux établissements de crédit. L'établissement bancaire peut aussi interroger le fichier central des chèques (FCC) ; également tenu par la Banque de France, il recense les émetteurs de chèques sans provision. Le fichier « centrale des risques »

¹ Nous nous intéressons principalement aux risques directement gérés par les salariés des agences commerciales (appuyés par ceux des services administratifs de l'analyse risque). Ils ne constituent pas les seuls risques supportés par les établissements bancaires. Les typologies sont nombreuses et varient d'une sources à l'autre. Pour une vision plus large des risques bancaires, se reporter à Descamps, Soichot (2002, pp.110-117 ; pp.164-173), Garsuault, Priami (1997, pp.167-170) et Coussergues (1996, pp.98-107). On y retrouve notamment les risques de taux, les risques de change...

(FICP), pour sa part, inventorie l'ensemble des crédits consentis par tous les établissements bancaires au bénéfice d'un même emprunteur et répertorie les incidents de remboursements. Les banques peuvent enfin consulter le fichier des impayés (CPII). Il est également possible d'utiliser la presse, principalement professionnelle, afin de connaître les dernières informations concernant une entreprise (modification de raison sociale, capital, cotation, etc...).

« Les liens avec la clientèle sont plus distants et ils reposent davantage sur la connaissance de la situation financière, sur la connaissance, non pas des personnes, mais de leurs caractéristiques en tant que membres d'un segment donné » (Laurent, 1997). Des dispositifs institutionnels permettent ainsi aux banques d'exiger des informations pour réduire l'asymétrie entre emprunteur et prêteur. Le diagnostic comptable et financier d'une entreprise est fondé sur une analyse détaillée de ses bilans et de ses comptes de résultats. En outre, elle doit fournir des documents prévisionnels matérialisant ses projets stratégiques. La visite de ses locaux permet également de mieux appréhender la réalité de la situation. Dans le cas d'un prêt pour un particulier, l'analyse financière porte sur son revenu, son ancienneté dans l'emploi et son patrimoine. L'analyse de risque de cette catégorie de clients est très souvent formalisée grâce à l'utilisation d'une méthode dite de *scoring*¹, principalement destinée aux crédits à la consommation. Cette approche instrumentale synthétise le risque de non remboursement d'un crédit au moyen d'une note représentant la somme pondérée de différents paramètres jugés discriminants : âge, situation familiale, profession, ancienneté dans l'emploi, revenus, impôts.... L'analyse statistique montre en effet une forte corrélation entre ces attributs et la régularité des remboursements. Le total des notes, comparé à une note critique préalablement établie, indique s'il faut accepter ou refuser le crédit. La décision est donc automatisée. Un célibataire de 25 ans, venant de démissionner d'un emploi et en CDI depuis seulement 4 mois aura par exemple de fortes chances d'être mal noté et donc considéré « à risque » par l'outil, surtout si le montant du crédit est élevé.

Le commercial n'est toutefois pas à l'abri de certaines malveillances des clients. « Alors que le prêteur souffre d'une asymétrie d'information, l'emprunteur garde le plus souvent une meilleure connaissance du projet, de sa situation financière personnelle et de l'ensemble de son bilan, et peut être tenté de dissimuler une partie de l'information » (Laurent, 1997). Un particulier peut par exemple garder secrètes des informations capitales pour le dossier, mais qui le desservent. Une entreprise peut omettre de signaler une dégradation accélérée de ses comptes, que la lecture du bilan de l'année écoulée, établi au moins un trimestre après la clôture de l'exercice, ne permet plus d'apprécier. Pire, les informations comptables et financières émises par une entreprise peuvent être consciemment erronées et les perspectives annoncées totalement fausses. Les méthodes d'appréhension du risque à partir d'éléments

¹ Appelée également Système d'Aide à la Décision (SAD).

objectifs sous-tendent ainsi une limite essentielle : elles ne permettent pas à la banque de se prémunir contre les comportements opportunistes des futurs emprunteurs (Ferrary, 1999a). Afin de réduire cet aléa, il est nécessaire de recueillir des informations complémentaires en utilisant des outils toutefois beaucoup moins formels. Le but est d'amener l'emprunteur potentiel à révéler des informations qu'il n'aurait pas données dans une relation purement professionnelle ou de les obtenir de manière indirecte par des tiers appartenant à un même réseau social¹. A l'inverse de ce qu'affirme Michel Ferrary (1999b), cette logique sociale est, selon nous, plus complémentaire qu'opposée à celle plus instrumentale évoquée précédemment.

La vigueur des banques du XIX^{ème} « s'explique souvent par leur insertion dans des réseaux de relations de familles, d'amis et ou de correspondants très denses » (Bonin, 1989, p.92). De nos jours, le responsable de l'analyse du risque, de plus en plus souvent le commercial lui-même, peut par exemple devenir membre d'une association de quartier, d'un club privé lui permettant de juger la situation et surtout la réputation² d'un client, potentiel ou avéré, auprès de ses concurrents ou partenaires. Cela suppose une imbrication des temporalités professionnelles et personnelles (Ferrary, 1999b), et confère traditionnellement un avantage indéniable aux caisses mutuelles rurales de dépôts et de prêts, gérées par des administrateurs bénévoles issus du monde social local (Wissler, 1989) et, d'une façon générale, aux banques régionales qui bénéficient d'une proximité géographique avec leurs clients, principalement les petites entreprises (Ferrary, 1999a)³. D'un autre côté, c'est bien la réputation locale d'un directeur d'agence, en plus de sa légitimité professionnelle, qui, dans les années 80, fondait son identité professionnelle et lui conférait sa position de notable respecté d'un quartier, d'un village. C'est encore la réputation qui est aujourd'hui au cœur des compétences d'interfaces des nouveaux managers bancaires (Courpasson, 1998). Cela démontre bien que la confiance doit être réciproque entre le professionnel de la banque quel qu'il soit et le client.

Mais l'expérience est toutefois supérieure à l'information ou à l'ensemble d'informations que constitue la réputation (Coriat, Guennif, 2000, p.231). La relation de crédit s'inscrit dans la durée. Il est indéniable qu'une relation de long terme qui s'établit entre la banque et son client enrichit l'analyse de ce risque et peut permettre l'instauration d'une relation de

¹ Les réseaux sociaux sont des « groupes d'individus entre lesquels la fréquence des interactions économiques et la densité des relations sociales permettent de lever l'incertitude liée au hasard moral en permettant de discerner précisément entre les membres malhonnêtes et les membres honnêtes » (Ferrary, 1999a).

² « Le mécanisme réputationnel repose implicitement sur la mobilisation de ressources non économiques, à savoir l'appartenance à certains réseaux sociaux » (Orléan, 2000, p.61). Il repose également « sur un mécanisme de sanctions » (Orléan, 1994). Voir également Coriat et Guennif (2000, p.230-231), Usunier (2000, p.20), Mangematin (1999), et Karpik (1996).

³ C'est ce que démontre Jean Saglio (1990, pp.185-189) au sujet de « Monsieur Jeanneney », banquier de la « BRA », un banque régionale. « Celui-ci n'a pas le même comportement que les autres banquiers. Sans doute plus au courant des pratiques professionnelles locales, il a adapté sa stratégie au terrain spécifique. (...) sa connaissance précise du milieu industriel local lui permet de réaliser avec profit des opérations que ses collègues n'examineraient même pas ».

confiance réciproque. Connaissant mieux les clients, le commercial de la banque peut appréhender leurs projets personnels qui risquent d'interférer sur leur projet professionnel. Des confidences¹ alors faites par un client à son « banquier » sur l'état de son ménage, si par exemple les époux sont associés dans une affaire, alimente son stock d'informations dans l'éventualité où il aurait une décision à prendre. La densité des relations interpersonnelles permet donc d'accéder à des informations inaccessibles dans le cadre de relations strictement professionnelles (Ferrary, 1999a).

Le rapport de force entre la banque et son client influence le risque de crédit. Si le client est considéré comme très rentable, il peut, le sachant, menacer de faire défaut et donc peser sur la décision d'octroi du crédit. Cependant, lorsque la banque juge le risque encouru élevé, mais qu'elle souhaite tout de même octroyer le crédit, elle requiert la prise de garanties (ou sûretés). Ces dernières peuvent être réelles (hypothèques ou nantissements) ou personnelles (cautionnement ou aval). Il peut également s'agir de garanties marchandes comme les contrats d'assurances ou de clauses contractuelles prémunissant la banque contre une éventuelle défaillance de son client. Ces garanties supposent qu'une sanction sera infligée en cas de non respect de l'engagement par le client. « Une image d'Epinal dans le domaine des financements consiste à opposer la « frilosité » des banquiers français ne s'engageant dans une affaire qu'après s'être entourés de multiples garanties, à l'attitude plus ouverte et audacieuse des banquiers anglo-saxons. Sans être fausse, cette distinction n'est toutefois pas totalement pertinente puisque l'expérience montre des exigences de fonds propres beaucoup plus élevées dans le monde anglo-saxon pour jouir de la confiance de son banquier » (Descamps, Soichot, 2002, p.113). Une étude conduite par Solving International début 1997 en France (Zollinger, Lamarque, 1999, p.211) atteste cependant que les banques affichant les meilleures performances ont un taux de provision² de l'ordre de 1%, contre 0,2 à 0,5% pour les plus prudentes. Si certaines banques n'acceptent plus de prêter qu'à leurs clients sans risques, d'autres gagnent de l'argent et des parts de marché sur des clientèles moins aisées, plus risquées mais prêtes à accepter des taux d'intérêt plus élevés.

Il n'existerait donc pas une simple industrialisation de la relation commerciale, basée sur des ratios, des informations objectives, des garanties formelles, mais une forme de « compromis » entre les logiques d'action « industrielle et domestique » (Boltanski, Thévenot, 1991 ; Wissler, 1989), ou entre la « relation marchande » et la « relation sociale »

¹ Jean-Michel Servet (1997, p.25-26) rappelle les liens très forts existants, en plus d'une même origine étymologique, entre confiance et confidence. Niklas Luhmann distingue pour sa part deux types de confiance : *trust* et *confidence*. Le premier, que l'on peut traduire par le terme de confiance décidée, comporte un élément de risque ; accorder sa confiance, c'est accepter de prendre un risque. Le second, qui est plus une confiance assurée, implique d'avantage l'idée d'une confiance immédiate, tranquille ; la personne qui fait confiance sait à quoi s'attendre dans la situation considérée (« Familiarity, Confidence and Trust : problems and alternatives », in Gambetta Diego (éd.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell, 1989, pp.94-107, chapitre traduit par Quere Louis, in *Réseaux*, n°108, volume 19, 2001, pp.15-35).

² Le taux de provision pour créances douteuses est la proportion des crédits que la banque prévoit de ne pas recouvrer.

(Courpasson, 1995b). Nous pouvons toutefois nous interroger sur la marge réellement octroyée par les directions en faveur des méthodes informelles d'évaluation du risque. En effet, face à certaines dimensions que nous allons considérer dans notre thèse, telles que la rentabilité à court terme prônée par les dirigeants, la réduction du temps de travail, la croissance des objectifs quantitatifs annuels et l'injonction à la mobilité aussi bien géographique que professionnelle, quel est le temps qu'un commercial de la banque peut réellement consacrer à la constitution d'un capital social¹ essentiellement fondé sur la durabilité du réseau de relations sociales ? La question se pose également au niveau de l'instauration d'une relation de confiance réciproque avec les clients. Ces préoccupations demeurent présentes tout au long de la thèse et participent à la construction de nos résultats.

1.1.3.2 Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance

Nous allons tout d'abord poser les dimensions qui constituent analytiquement la notion de confiance, en nous appuyant sur la littérature et en posant nos propres options théoriques, puis nous adapterons ces dernières au cas de l'activité bancaire.

« Le banquier est (donc) confronté à un risque énorme : il prête un argent qui ne lui appartient pas. Comment s'assurer que l'emprunteur est fiable ? Qu'il remboursera bien l'argent le moment venu ? Qui dit crédit dit confiance, car le verbe latin *credere* signifie : croire, avoir confiance². Le crédit d'une banque repose sur la confiance qu'ont ses déposants envers elle quand ils parient sur la qualité des crédits qu'elle attribue à ses emprunteurs. Cette « boucle de la confiance » est la clé de la vie bancaire » (Bonin, 1992, p.120). En effet, « le banquier ne vit que de confiance : celle qu'on lui fait et celle qu'il accorde » (Oudiette, 1955, p. 85).

Une distinction peut toutefois être faite entre d'un côté, un client qui s'engage en son nom ou au nom de son entreprise, et de l'autre, un commercial qui engage l'institution bancaire dans laquelle il travaille. Pour certains, « la relation de confiance qui préside à toute tractation commerciale, surtout si elle est financière, ne peut être pensée que située au niveau de l'institution et non des agents qui la représentent » (Piotet, 2002, p.138). En effet, celle que le client engage avec la banque est institutionnelle par la force des choses : le contrat est signé au nom de l'établissement, il perdure en cas de mouvement de personnel au cours de son

¹ « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (Bourdieu, 1980).

² On retrouve également la confiance dans la *monnaie fiduciaire*, c'est-à-dire les billets de banque, terme qui a pour origine le latin *fiducia*, la confiance, que l'on doit, selon Jean-Michel Servet (1997, p.33), « généraliser à l'ensemble des moyens de paiement ».

exécution... La relation que le client entretient avec un commercial est donc tout d'abord la conséquence de la confiance qu'il accorde à l'institution à laquelle ce commercial appartient. On parle alors de « confiance institutionnelle »¹, voire de « confiance organisationnelle » (Reynaud, 1998), ou de « confiance systémique » (Giddens, 1994, p.89).

Pour Giddens, la confiance dans un système transcende l'expérience personnelle ou les relations de face à face². La confiance basée sur des contacts sociaux établis dans un contexte de co-présence est, selon lui, propre aux sociétés traditionnelles dans lesquelles temps et espace sont unifiés. Celle basée sur des engagements anonymes repose sur des gages symboliques et des systèmes experts, c'est-à-dire des systèmes abstraits, propres à nos sociétés modernes³. « Tout le monde sait que le véritable dépositaire de la confiance est le système abstrait, et non les individus qui le « représentent » dans des contextes donnés » (*ibid.*, 1994, p.91). « La confiance est liée à l'absence dans le temps et l'espace. On n'a pas besoin de faire confiance à quelqu'un dont les activités sont visibles en permanence et dont les modes de raisonnement sont transparents, ni de faire confiance à un système dont les rouages sont parfaitement connus et compris » (*ibid.*, 1994, p.40). Thuderoz rejoint par-là Giddens lorsqu'il affirme (2003, p.26) que « si les hommes doivent traiter avec des appareils bureaucratiques devenus autonomes, s'ils doivent gérer des relations avec un Autrui absent, ou éloigné, avec lequel ils ne sont plus en face à face, s'ils doivent se contenter d'informations parcellaires sur leur avenir, ou si ce dernier devient hasardeux, la confiance devient un médium fort utile ». Pour André Billette (1999), il s'agit là d'une dichotomie personnel/impersonnel caricaturant la confiance. Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.178) notent d'ailleurs, à propos de la période actuelle qu'ils affirment « connexionniste », l'« importance du rôle accordé aux relations de face à face, à la responsabilisation, à la confiance, aux situations vécues ensemble, à la parole donnée (qui vaut tous les contrats), à l'entraide, à la coopération dans l'établissement des partenariats dans le montage des projets, dans la construction des réseaux ».

Si l'on applique la grille de lecture de Giddens au cas de la banque, on retrouve certes la dissociation qu'il observe dans le monde moderne, entre temps et espace, notamment au

¹ L'*institutional based trust* « est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation » (Mangematin, 1999, p.38-42, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111). Lyne Zucker définit la confiance en fonction de ses modes de production. Elle distingue trois formes de confiance : institutionnelle, relationnelle et *intuitu personnae*. Selon Vincent Mangematin (1999), « ce sont les institutions qui permettent aux autres modes de confiance d'exister ».

² L'ouvrage d'Anthony Giddens cité dans la thèse est la traduction française datant de 1994 de *The Consequences of Modernity* (1990). Dans son acception de la confiance, l'auteur s'inspire de Niklas Luhmann, *Trust and Power*, Chichester, Wiley, 1979.

³ Pour Anthony Giddens, une « institution moderne » est caractérisée par son *dynamisme* et sa *mondialisation*. Il explique cela de trois manières. Il y a tout d'abord une *dissociation du temps et de l'espace* et une recombinaison sous des formes permettant une « distribution » spatio-temporelle précise de la vie sociale. Cela permet la *dé-localisation des systèmes sociaux* selon deux mécanismes distincts mais reposant tout deux sur la nécessité de faire confiance à des systèmes abstraits : la *création de gages symboliques*, tel que l'argent, instruments d'échanges pouvant « circuler » à tout moment, quelles que soient les caractéristiques spécifiques des individus ou des groupes qui les manient, ainsi que l'*établissement de systèmes experts*, dont nous ne maîtrisons pas l'ensemble des savoirs. Enfin, l'*organisation et la réorganisation réflexives des relations sociales* s'opère à la lumière des apports permanents de connaissance affectant les actions des individus et des groupes.

travers des nouvelles technologies (distributeur, Internet, téléphone...) qui sous-entendent que le client doit avoir confiance dans le système bancaire pour réaliser un certain nombre d'opérations à distance. Mais on retrouve également le rôle central du commercial de l'agence bancaire en ce qu'il permet l'articulation entre les deux types de confiance, relationnelle et systémique, étant donné que, selon l'auteur, « les individus présents aux points d'accès assurent le lien entre confiance-personnelle et confiance-système » (*ibid.*, 1994, p.121). Cela signifie donc, selon nous, que la relation interpersonnelle compte dans l'instauration d'une relation de confiance réciproque.

Si la confiance en l'institution est la première condition pour que le client travaille avec la banque, elle n'est pas la seule. Les deux types de confiance sont ainsi plus complémentaires que substituables. « En effet, si dans le premier cas, la connaissance interpersonnelle joue un rôle primordial, dans le second, c'est le développement des échanges entre des personnes ne se connaissant pas, qui génère le besoin de confiance fondée sur les institutions » (Mangematin, 1999). Anthony Giddens (1993) revient d'ailleurs lui-même sur ce point. André Billette (1999) souligne que dans un tout autre contexte, l'auteur est même « très explicite sur la modernisation que la confiance personnelle connaît aujourd'hui, en passant de la relation d'autorité-dépendance à la relation égalitaire ou démocratique ». Ce faisant, il « échappe à une conception unilatérale de la confiance moderne qui ne serait que le *system trust* » (*ibid.*, 1999). Nous pouvons ainsi nous interroger sur l'évolution possible de la relation bancaire vers une relation « égalitaire » entre commercial et client, seule susceptible, semble-t-il selon Giddens, de permettre de parler de la banque comme d'une institution moderne.

Il n'en demeure pas moins que pendant longtemps, la confiance des clients envers leur banque reposa sur l'apparat de leurs sièges et de leurs agences. Ils devaient rassurer le client, lui donner le sentiment que son argent y serait en sécurité, donc susciter sa confiance ; les sièges des banques devaient donc exprimer la solidité, une richesse bien ancrée dans la durée (Bonin, 1992, p.195). L'histoire ayant montré qu'une succursale à l'architecture haussmannienne, aux tableaux de maîtres et aux tapis d'Orient ne protégeait en rien contre les crises boursières et financières, les critères de base du fondement de la confiance des clients ont évolué. Deux ressources privilégiées permettent ainsi d'établir la confiance de l'épargnant exposé à une asymétrie d'information : la réglementation publique et la constitution de marchés internes du travail (Möbus, Verdier, 1993), propres à la banque¹. Les règles

¹ Nous pouvons rapprocher ce constat du travail de Karpik sur les avocats (1995). L'auteur démontre en effet que « la méfiance naturelle du justiciable est neutralisée par la mise en place de garanties apportées par l'Etat et par l'Ordre des avocats. Trois moyens se combinent pour limiter le risque d'incompétence : le monopole, qui garantit que l'exercice de la profession est exclusivement réservé à ceux qui détiennent le titre d'avocat, le diplôme obligatoire qui atteste d'une formation minimale certifiée et le stage qui complète le savoir académique ». « Les avocats constituent un cas intéressant où la confiance institutionnelle génère la confiance interpersonnelle. Le diplôme, les titres, l'inscription à un bureau sont des gages de compétences alors que les règles de l'Ordre sont les garantes d'un comportement non opportuniste des avocats » (Mangematin, 1999). « Ces institutions créent une confiance minimale qui n'explique en rien pourquoi le choix d'un individu se portera sur un avocat plutôt qu'un autre » (*ibid.*, 1999).

prudentielles, la tutelle des pouvoirs publics et la stabilité des salariés rassurent les clients. On peut alors s'interroger sur l'état de cette confiance depuis le début des années 90 vis à vis d'un secteur en grande partie déréglementé et libéralisé, et sur lequel la mobilité des salariés, du moins en interne, fait force de loi.

Le rôle central de la confiance en économie et son analyse comme modalité de l'interaction sociale n'est plus à démontrer, notamment grâce aux travaux de Lucien Karpik (1998) critiquant la thèse de Williamson. Ce dernier cherche à prouver, sans toutefois y parvenir, que la confiance est « une illusion, un artefact linguistique, un faux objet social » et donc inutile. L'existence d'intérêts mutuels puissants, clairement perçus par les protagonistes, suffirait en effet à promouvoir la coopération. L'économiste restreint alors l'utilisation du terme de confiance, qu'il nomme *personal trust*, aux seules situations où le calcul est absent, telles que les relations familiales, amicales et amoureuses. Selon Karpik, le problème vient de la définition même de la confiance retenue par Williamson, « le risque calculé »¹. Pour Lucien Karpik, la confiance est une relation de délégation qui, loin d'être exclusivement habitée par le risque, peut aussi se trouver régie par la certitude. La confiance s'inscrit alors dans le registre de la « croyance », ce qui exige la prise en compte de sa construction sociale.

Importante catégorie de la pratique, la confiance est toutefois, jusque dans les années 90 en France, peu construite comme une catégorie sociologique. « La diversité des arrangements contractuels (alliances, accords de coopération) et l'émergence d'une réflexion sur les modes de coordination au sein des réseaux ont créé les conditions favorables à un retour théorique sur la notion de confiance » (Mangematin, 1999). Pour Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.485), « le développement récent d'une énorme littérature sur la confiance » est en effet un indice « parmi d'autres du trouble entraîné par l'apparition de formes d'opportunisme qui, étant liées aux nouvelles organisations en réseaux, ne sont plus appréhendables dans les cadres établis pour définir les normes régissant des relations marchandes ou les relations hiérarchiques ». Au cours de cette dernière décennie, la profusion des définitions et des typologies devient impressionnante. Elle aboutit à la constitution d'une notion jugée parfois floue (Neuville, 2000 ; Usunier, 2000, p.9 ; Mendez, Richez-Battesti, 1999 ; Mangematin, 1999 ; Servet, 1997, p.17)². Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une « catégorie

¹ On peut, à ce propos, affirmer qu'il existe presque autant de définitions de la confiance que d'auteurs qui s'y intéressent : « la confiance constitue (...) l'anticipation d'un comportement positif, accompagné d'un risque assumé » (Medjad, 2000, p.122) ; « la confiance est l'antidote du risque » (Callon, Licoppe, 2000, p.134)...

² Nous avons ainsi laissé de côté les nombreuses définitions et typologies présentées dans les ouvrages récents abordant cette thématique, tout en nous y référant ponctuellement, étant donné que plusieurs d'entre elles se recoupent sur certains points : *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, sous la direction de Mangematin Vincent, Thuderoz Christian, CNRS Editions, Paris, 2003 ; *La confiance en question*, sous la direction de Laufer Romain, Orillard Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 2000 ; *La confiance : approches économiques et sociologiques*, coordonné par Thuderoz Christian, Mangematin Vincent, Harrison Denis, Editions Gaëtan Morin, Paris, Collection Pertinence - Impertinence, 1999 ; *La construction sociale de la confiance*, sous la direction de Bernoux Philippe, Servet Jean-Michel, Montchrestien, Association d'Economie Financière, Caisse de dépôts et consignations, Collection Finance et Société, 1997.

plurielle ». « La confiance est un concept pluridimensionnel (...) et, de ce fait, déconcertant : il caractérise, simultanément, une relation et l'espoir fondé sur cette relation ; un état donné de cette relation et une action (ou un mouvement) ; une attitude et un comportement ; une propriété (ou une faculté) et une croyance ; une norme sociale et un calcul ; le produit d'une interaction et un arrangement institutionnel ; un rapport et une ressource ; une institution et une interaction ; un engagement et une routine, etc. » (Thuderoz, 2003, p.23). Vincent Mangematin et Christian Thuderoz (2003, p.250) parviennent à extraire de ces différentes approches un certain nombre de points communs. La confiance est ainsi, comme l'affirme Karpik, de l'ordre d'une « croyance », spontanée ou acquise, individuelle ou collective, en la valeur, morale ou professionnelle, d'autrui, ou en sa propre valeur, ou en la valeur d'une institution ; elle se construit, soit de façon intuitive, sous forme de pari sur une personne, soit de façon progressive, par apprentissage relationnel ; elle est plus ou moins fragile, mais a, quoiqu'il en soit, besoin d'instruments ou de supports pour se matérialiser, se rendre visible et utile.

Nous avons choisi d'utiliser la typologie construite par Bénédicte Reynaud (1998) car elle permet, selon nous, de mieux saisir les éléments sous-tendant la relation interpersonnelle entre commercial de la banque et client dans les années 90. Ne reposant ni exclusivement sur une appréciation purement instrumentale, ni uniquement sur la prédominance de l'évaluation sociale, l'instauration d'une relation de confiance du commercial de banque envers son client avéré ou potentiel est fondée, selon nous, sur la combinaison des deux.

Pour Bénédicte Reynaud (1998), la confiance est une « croyance » à propos d'une relation, soit entre deux individus, soit entre un individu et une institution. Elle doit s'appuyer sur des croyances collectives, des pratiques sociales et des règles. Sa caractéristique essentielle est son indétermination radicale qui porte sur les intentions et les règles : comment savoir si l'on peut faire confiance à l'autre ? La confiance est « une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement du délégataire. L'asymétrie et la réciprocité de l'engagement constituent les deux caractéristiques essentielles et indissociables de la relation de confiance » (*ibid.*, 1998). Le problème qui se pose est alors de trouver les conditions, ou des garanties qui permettent d'instaurer une relation de confiance stable.

L'échange marchand qui s'opère dans l'agence bancaire entre salarié et client mobilise non pas une forme unique de confiance, mais plusieurs, étroitement imbriquées (*ibid.*, 1998). En premier lieu, la confiance rencontrée en pratique repose sur une *confiance contractuelle* passant par la signature d'un contrat qui notifie les droits et obligations des deux parties. Elle est largement sollicitée par les directions des banques et protège également les clients. C'est le cas par exemple pour un crédit bancaire. « Le contrat, même incomplet, constitue une incitation pour les parties à se comporter conformément aux promesses, faute de quoi l'auteur de trahison s'expose aux menaces contenues dans le contrat, même si elles ne sont pas

complètement explicitées » (Mangematin, 1999). « La confiance contractuelle s'appuie sur la mise en œuvre d'un ensemble d'engagements qui dépassent nettement la simple signature d'un contrat : construction et entretien d'une réputation, diffusion de cette réputation au sein d'un réseau suffisamment large de clients ou partenaires potentiels, création et entretien d'une capacité industrielle crédible (équipements, normes, références) et diffusion de cette information sous une forme clairement identifiable et repérable dans un réseau de partenaires potentiels » (*ibid.*, 1999). Malgré des supports techniques, des mécanismes de sanctions explicites et une certaine irréversibilité, ce type de confiance est insuffisant et instable car le contrat ne garantit en rien que la personne va rembourser son crédit¹. En effet, tout contrat comporte une part considérable de non-dit et *a fortiori* de non-écrit, qui introduit un aléa que seules d'autres formes de confiance peuvent rendre supportable (Medjad, 2000, p.117). Une deuxième forme de confiance est alors nécessaire.

La *confiance organisationnelle*, également soutenue par les directions, repose sur des règles explicites déclenchant des engagements implicites². La règle est l'énoncé des actions à déclencher et des dispositions à prendre, en fonction de conditions définies. Les engagements ne reposent pas sur des déclarations, mais sur la participation à une coordination d'action qui impose des contraintes. L'hypothèque sur la maison achetée à crédit engage ainsi le client à honorer sa dette s'il ne veut pas que son bien soit saisi. Il s'agit d'« un mécanisme créateur de confiance institutionnelle puisqu'elle donne des gages tangibles de remboursement aux prêteurs » (Mangematin, 1999).

Enfin, la *confiance tacite* s'appuie sur des règles implicites, des normes ou conventions sociales, sur le poids des usages ; ce sont des régularités de comportement. La connaissance mutuelle des individus, leur appartenance à des réseaux sociaux, le fait qu'ils suivent des routines, en fait, la régularité de leurs comportements permet de lever l'indétermination relative aux intentions de suivre la règle. La confiance tacite survient grâce à une connaissance sur la durée du client de l'agence bancaire. La détention d'un capital relationnel fait ici partie intégrante de la construction de la confiance. Cette troisième forme de confiance dépend entièrement de la relation personnelle que le commercial entretient avec le client. Cette dernière se base sur une proximité spatiale et temporelle (Servet, 1997, p.30)³.

Dans la pratique, la construction de la confiance d'un commercial de la banque envers un client se base donc en premier lieu sur la qualité des informations que ce dernier fournit, et sur la signature d'un contrat comprenant un certain nombre de garanties réciproques. La relation de confiance est donc largement instrumentée au sein de la relation marchande. En second

¹ Nous pouvons ici faire un parallèle avec l'incomplétude du contrat de travail.

² Pour ces deux premiers types de confiance proposés par Bénédicte Reynaud, voir aussi Vincent Mangematin, 1999, p.44-51.

³ La confiance contractuelle peut être rapprochée de la logique marchande, la confiance organisationnelle, de la logique industrielle et la confiance tacite, de la logique de réseau (Boltanski, Chiapello, 1999). A l'image des logiques, ces types de confiance peuvent se combiner, ou bien l'une d'entre elles peut prendre le pas sur les autres.

lieu, s'il ne s'agit pas d'une première opération, le commercial tient compte du type de relations antérieurement instaurées (durée de la relation, proximité, respect des contrats antérieurs, qualité des échanges...). Jean-Michel Servet signale notamment dans ce cadre l'importance de la mémoire (1997, p.35). En effet, pour certains la confiance se développe uniquement dans le contexte d'une série d'actes répétés, dont les intervalles constituent autant de moments de vérification (Coriat, Guennif, 2000, p.229). On parle alors de « confiance relationnelle »¹, permise par la mise en place de routines communes, générées par des échanges fréquents et divers. Pour Lyne Zucker, ces échanges sont fonction d'un processus de don/contre-don, mais peuvent également être basés sur la réputation. Or, nous émettons une réserve sur le fait d'inclure, dans le mécanisme de confiance relationnelle, la réputation. En effet, la confiance relationnelle ne peut être, selon nous, que le fruit de l'expérience concrète de la relation, et non son éventualité, subordonnée à l'appartenance à un groupe fondant la réputation. C'est dans le cas où le client n'a jamais traité avec la banque que le commercial peut se référer à sa réputation à l'intérieur d'un réseau social précis. La confiance qui se base alors sur les caractéristiques particulières des personnes est construite de manière exogène à la relation². Il s'agit, selon nous, de ce que Zucker nomme la « confiance *intuitu personae* »³.

Ce type de confiance s'apparente à l'un des dispositifs de jugement que Lucien Karpik (1996) déclare fondé sur la « confiance impersonnelle » : les classements au moyen de la réputation. Toutefois, il se rapproche également beaucoup de celui qu'il fonde sur la « confiance personnelle », construite collectivement au moyen du dispositif de jugement, neutralisant les « menaces d'opportunisme », que constitue le réseau. Karpik parle en effet à son sujet du rôle central du « bouche à oreille » qui ressemble beaucoup au mécanisme réputationnel. Même si Karpik précise « qu'à chaque forme de coordination peut correspondre un ou plusieurs dispositifs de confiance », ce qu'il appelle la « confiance distribuée », on peut s'interroger sur la pertinence théorique de distinguer ces deux dispositifs de jugement que sont le réseau et la réputation mise en œuvre par le réseau.

La confiance envers un client avéré ou potentiel résulte donc de l'imbrication de données formelles et de la subjectivité du commercial, alimentée par les relations personnelles

¹ La *process based trust* « repose sur les échanges passés ou attendus » (Mangematin, 1999, p.38-39, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111).

² André Orléan (1994), se référant à David M. Kreps (« Corporate Culture and Economic Theory », in James E. Alt, Kenneth A. Shepsle, *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press, 1990, pp.90-143), affirme que pour la réputation, comme pour le contrat et le serment, l'introduction d'un tiers extérieur à l'action, qui n'obéit pas au calcul de l'intérêt, garantit la confiance mutuelle. Dans le cadre du contrat, le médiateur est l'appareil judiciaire; pour le serment, c'est la religion. En ce qui concerne la réputation, il s'agit des représentations du fonctionnement de la société marchande.

³ La *characteristic based trust* est « attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné » (Mangematin, 1999, p.38, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111). Cela s'apparente à notre avis beaucoup plus au mécanisme réputationnel que la confiance relationnelle. Pour Giddens et Zucker, les sociétés modernes sont caractérisées par une pénurie relative de confiance *intuitu personae*, et sont de plus en plus fondées sur une confiance institutionnelle (Lorenz, 2003, p.113).

entretenues avec lui et avec des membres de certains réseaux. Le comportement de confiance tel qu'il s'instaure chez les commerciaux de la banque reste compatible avec celui de poursuite de l'intérêt. Il se différencie par là du comportement altruiste (Usunier, 2000, p.19). « La déconstruction du discours des acteurs montre que la relation de confiance est en fait sous-tendue par la rationalité économique. La relation de confiance est construite dans le but d'obtenir des informations permettant d'optimiser les décisions » (Ferrary, 1999a).

Mais, au regard de l'évolution récente de l'activité bancaire, l'instauration d'une relation de confiance (tacite) réciproque avec les clients est-elle réellement possible et avec quels clients ?

Si la nécessité d'instaurer une relation de confiance afin de limiter le risque bancaire demeure, de nombreux obstacles rendent cette tâche difficile. Outre le fait que les particuliers vont facilement dissimuler un deuxième compte ou un crédit prélevé ailleurs, « le "standing" d'une entreprise sur une place est à la fois rassurant – car il incite à la confiance – et aveuglant – car il peut dissimuler une détérioration des comptes de cette firme qui vit ainsi sur sa réputation » (Bonin, 1992, p.126). De plus, les politiques de gestion des ressources humaines et de développement commercial pèsent également lourd sur les possibilités d'instaurer une relation de confiance. L'incitation à la mobilité géographique des commerciaux ne leur permet pas toujours de construire une relation sur la durée et de prendre le temps de connaître leurs clients et les besoins de ces derniers. Ainsi, selon une certaine vision quelque peu idéaliste, voire anachronique, de la situation (Ferrary, 1999a), « la régulation par la confiance suppose que les directions fonctionnelles [des banques] acceptent que s'instaurent des relations personnelles entre les gestionnaires et leurs clients ». Dans la pratique, il est plus courant qu'elles souhaitent voir limiter ce type de relations par crainte d'une baisse de la vigilance des conseillers s'ils sympathisent trop avec les clients. Ce principe est un des fondements de l'injonction à la mobilité géographique. Si cette dernière semble moins forte que dans les années 80, durant lesquelles la règle était de ne pas dépasser une durée maximale de trois ans dans le même poste, durée devenue minimale au cours de la décennie 90, au bout de quelques années, il est nécessaire pour les directions de transférer le commercial dans une autre agence. Une clause de mobilité figure d'ailleurs de plus en plus souvent dans les contrats de travail de l'ensemble des catégories de personnels de la banque, cadres et non cadres. Le but est que les liens tissés avec la clientèle ne provoquent pas une prise de risque non calculée et une moindre vigilance de la part du commercial. Cela permet également à ce dernier, selon les directions, de découvrir de nouveaux clients dans l'agence dans laquelle il est muté et de renouveler leur traitement par rapport au méthode de son prédécesseur. Or « déplacer un conseiller bancaire revient à détruire le lien social qu'il a noué avec ses clients » (*ibid.*, 1999a) et donc déstabilise la relation de confiance instaurée. Il en va de même en matière de résultats commerciaux. Ces derniers sont exclusivement quantitatifs. Le coût de

l'instauration d'une confiance tacite avec son client peut être jugé trop important par rapport à la rentabilité escomptée en terme d'objectifs à court terme. Une logique purement instrumentale sera alors préférée.

Nous reviendrons, dans le chapitre III de cette thèse sur le type de construction de la confiance à l'œuvre au cours des années 90 dans les banques, et notamment la place effectivement laissée à la confiance relationnelle. Nous aborderons également plus en détail la question de la mobilité interne dans le chapitre IV, afin de saisir les pratiques actuelles des établissements bancaires, le vécu des salariés et les conséquences sur les relations entretenues avec les clients.

1.1.4 La variété des « métiers » de la relation de service bancaire

La loi bancaire de 1984, complétée par celle de 1996, structure le paysage bancaire en définissant une banque universelle, sous-tendant l'exercice d'activités variées, largement tournée vers la distribution de services. Ainsi, la tendance générale est, au cours des années 90, à la transformation de l'établissement bancaire en un véritable prestataire de services. En empruntant le chemin de la diversification des offres pour s'adapter à une concurrence accrue, les banques subissent, en parallèle à l'augmentation des profits potentiels, une augmentation des risques liés à l'exercice de leur activité. Au cours de cette période, le terme de « métier » resurgît, en premier lieu dans la rhétorique mobilisée par les directions. On peut s'interroger sur l'usage qui en est fait : est-il un lieu de repli identitaire aussi protecteur que peuvent traditionnellement le croire les salariés ?

1.1.4.1 L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services *versus* relations de service

Jean Gadrey (1996) rappelle, dans une étude sur la productivité bancaire, toute l'ambiguïté du terme de produit : « il désigne aussi bien les résultats de l'entreprise, son « produit » vis-à-vis de la fonction financière de l'entreprise qui est de mettre en valeur des capitaux et de dégager des marges, que les biens et services que cette entreprise met à disposition de ses clients ou usagers, son « produit » vis-à-vis de sa seconde grande fonction qui est de répondre aux besoins d'autres agents ». Nous nous intéressons surtout, dans cette partie, à la seconde définition fournie par l'auteur, tout en gardant à l'esprit la première qui en est totalement dépendante. Malgré cette précaution préalable, on constate que la notion de produit bancaire retenue présente des contours quelque peu flous (Coussergues, 1996, p.61), cela n'étant d'ailleurs pas spécifique à la banque. Comment en effet dissocier un produit matériel, une carte bancaire par exemple, des services auxquels il permet d'accéder, payer

dans les commerces, retirer de l'argent à un distributeur, interroger son compte à distance ? A l'inverse, comment peut-on concevoir un service, un prêt bancaire par exemple, sans objet, souvent un bien tangible, un appartement, une voiture, un engin agricole ?

Les banques, qui assuraient une fonction proche du service public et dont le modèle d'affaires reposait sur les revenus issus de l'intermédiation¹, retirent aujourd'hui l'essentiel de leurs bénéfices de leur aptitude à générer des commissions² issues des services (Daley, 2001). On peut ainsi considérer que toute l'activité bancaire est en fait une activité de services, services de plus en plus rémunérés directement par la clientèle. Tenir les comptes courants ou les comptes de dépôts est un service ; gérer les portefeuilles est un service. Consentir des crédits à court terme, organiser un crédit à moyen terme, préparer une émission à long terme, une augmentation de capital, une introduction en Bourse, toutes ces opérations constituent autant de services que les banques doivent rendre. La tendance est à la diversification et à la multiplication de ces services³. Par ailleurs, une partie de plus en plus importante, si ce n'est la totalité du personnel des agences exerce leur activité, de plus en plus régulièrement, en situation d'interaction directe avec les clients.

Jean Gadrey (1992, p.85-98 ; 1994c, pp.30-32) met en lumière quatre phases de transformation des activités de services bancaires. Dans les années 50, tout d'abord, il s'agit d'un « service traditionnel préindustriel », fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires. Les années 60-70 sont celles de la production de masse de produits - services standards, prenant la forme de « quasi-produits », à partir de systèmes techniques lourds et centralisés, destinés à une clientèle passive et peu segmentée⁴. « L'interaction opérationnelle au guichet reste de mise, sous la forme traditionnelle d'écritures manuelles effectuées au contact de la clientèle et transmises ensuite aux centres de traitement informatique. Des relations personnelles épisodiques et de faible complexité se nouent à cette occasion pour régler les problèmes courants de tenue et suivi des comptes, ou les questions un peu plus complexes d'attributions de crédit » (*ibid.*, 1994c, p.30-31). Dans les années 80, la conception de « quasi-produits » se fait en relation avec la fonction commerciale et le marketing, pour des clientèles ciblées et segmentées. Il faut vendre et aller à la rencontre de la clientèle dans un environnement devenant plus concurrentiel. La fonction commerciale

¹ L'intermédiation bancaire est le procédé par lequel les prêts et les emprunts devaient obligatoirement transiter par un dépôt en banque. Cela représentait la ressource essentielle de la banque avant le milieu des années 80 (Dressen, Roux-Rossi, déc. 1996c, p.24). « L'art traditionnel du banquier consiste à collecter les dépôts les moins chers pour les replacer à des taux plus élevés : la marge d'intermédiation doit couvrir les frais de traitement et de distribution, les risques de défaillance des débiteurs, la rémunération des actionnaires » (Fournas, 1993, p.18). Désormais, de nombreuses entreprises peuvent directement accéder aux marchés financiers.

² « Les commissions perçues proviennent de la tarification des services rendus par l'établissement bancaire » (Garsuault, Priami, 1997, p.199).

³ Cf. Encyclopaedia Universalis, corpus 3, *banques d'affaires*, 1985, p.276.

⁴ Eric Verdier (1985a) note toutefois que « la standardisation des produits et la « rationalisation » des procédures de travail ne sont nullement des processus nouveaux mais expriment des tendances qui se sont affirmées dès les années trente » dans la banque et l'assurance.

s'introduit en force au niveau des agences, ce qui contribue à faire monter les exigences de service. Cette phase perdure aujourd'hui encore, juxtaposée à la suivante dont l'auteur dessine les principaux contours malgré le fait qu'elle ne soit pas achevée au moment où il l'étudie, et correspond seulement à des tendances émergentes. Il met en avant les années 90 comme celles d'une recherche prioritaire de services considérés par les banques comme étant « à valeur ajoutée ». Il s'agit de conseiller, résoudre des problèmes, trouver des solutions, réduire l'incertitude. Les clients deviennent de plus en plus exigeants.

Au sein de cette dernière période, la gamme des produits bancaires comprend plusieurs sortes de services (Coussergues, 1996, p.64-65) : les services purs, comme les activités de conseil, les services mixtes, de plus en plus nombreux par rapport aux premiers, reposant sur un haut contenu technologique, comme les activités de conseil s'appuyant sur des systèmes experts ou des logiciels d'aide à la décision, et enfin les services ayant comme support des capitaux, cause même de la prestation (crédits et dépôts). Il s'agit cependant de services marchands et non plus d'un service public, pendant longtemps gratuit. Depuis un décret de juillet 1984, les prix sont transparents, mais demeurent bien souvent opaques pour les clients, notamment parce qu'ils combinent des produits différents d'un établissement à l'autre. Faute de pouvoir facturer le coût de traitement des chèques, les banques compensent en augmentant régulièrement les tarifications des autres services. La liberté de fixation des prix entraîne des disparités, quoique limitées, entre établissements, et de nombreux magazines publient chaque année le classement des banques en fonction de leurs pratiques de tarification.

En tant que services, les produits bancaires sont immatériels et ne peuvent donc être protégés par des brevets (Daley, 2001 ; Coussergues, 1996, p.65 ; Pastré, 1985, p.20). Tout nouveau produit peut être imité très rapidement par la concurrence, ce qui entraîne une certaine uniformité d'un établissement à l'autre. De plus, les produits bancaires sont la plupart du temps conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale dont les modifications provoquent leur naissance, leur transformation ou leur disparition. Les distinctions entre établissements ne pouvant donc s'opérer sur les produits eux-mêmes, l'attention est portée sur la qualité de la distribution des services et de la relation avec les clients. On assiste à un déplacement de la compétition entre banques des activités de production aux activités de commercialisation. Si la gestion des risques, c'est-à-dire les techniques de sélection des clients et des opérations, conditionne désormais la rentabilité des établissements de crédit, la distribution, c'est-à-dire la gestion du support physique de l'offre bancaire et la gestion du contact client, constitue une source d'avantage concurrentiel (Zollinger, Lamarque, 1999, p.210-215 ; Daley, 2001). L'utilisation de différents canaux de distribution agrégés (agence, automate bancaire, centre d'appel, Internet) permet d'optimiser la répartition des coûts et des revenus associés à chaque service et de répondre à l'ensemble des attentes des clients. L'agence domine cependant toutes les préférences d'utilisation (*ibid.*, 1999, p.101), à

l'exception des retraits d'espèces et des consultations de comptes courants, pour lesquels les nouvelles technologies offrent une alternative appréciée principalement par la clientèle la plus jeune, plus familière et mieux équipées en nouveaux moyens de communication. La gestion différenciée des canaux de distribution permet ainsi à la banque de concentrer ses compétences sur les domaines de services offrants, du point de vue du client, une valeur plus élevée (le conseil) et, pour gagner en efficacité, de gérer les activités d'exécution ou de production (transactions, virements...) dans une optique de réduction des coûts. L'élaboration et l'exploitation de systèmes d'information spécifiques doit permettre l'identification des clients pour lesquels la fabrication d'une offre individualisée s'impose et de ceux auxquels une offre standardisée suffit (*ibid.*, 1999, p.214 et 216).

Tout se passe comme si la standardisation de certains produits – services ne faisait que développer de nouvelles demandes non-standardisables dans lesquelles la relation prestataire – client est consubstantielle à la prestation elle-même, par exemple lorsqu'il s'agit d'une relation de conseil. Le producteur ne peut pas « pré-construire son référent » ; il le découvre au fur et à mesure de la prestation (Reboud, 1997, p.16). Par expérience cependant, il peut construire une typification des cas rencontrés, qui présentent des similarités du point de vue des problèmes posés et qui ouvrent sur un répertoire de solutions éprouvées. Coexistent donc désormais une rationalisation de type industrielle et une rationalisation plus professionnelle (Gadrey, 1994a)¹. Ce point fait l'objet d'un large développement dans le chapitre III.

Ainsi, la banque devient un véritable prestataire de service pour ses clients, cependant que les technologies mises en œuvre rapprochent son processus de production de celui de l'industrie. Cette « philosophie » de la prestation de service généralisée gagne même l'intérieur des organisations dans lesquelles les services centraux administratifs deviennent les prestataires de service des réseaux commerciaux (Cossalter, 1990, p.41).

L'enjeu actuel et futur est la « maîtrise de la relation avec le client ». Au delà de la banque, le mode de coordination du marché (entre offre et demande) qui semble prédominer dans les années 90, est celui de la relation de service. Il ne s'agit pas, en fait, d'un phénomène nouveau dans les entreprises, mais il devient un enjeu de compétitivité (Besucco, *et alii*, 2002b). Jean-Marc Weller fait remarquer dans un numéro spécial de la revue *Education Permanente* consacré à la relation de service (1998), qu'il s'agit là d'un terme pouvant être considéré comme « à la mode ». En effet, « il n'est pas d'organisation qui ne se réclame désormais de l'attention privilégiée à sa clientèle et de sa préoccupation de la servir mieux ». La banque véhicule en quelque sorte cette « mode ».

¹ Nous entendons par rationalisation l'organisation d'une activité économique, en l'occurrence, la distribution de produits et services bancaires, selon des principes rationnel d'efficacité, en soumettant tous ses éléments à une étude scientifique (division et spécialisation du travail, normalisation de la fabrication, automatisation, etc...).

Ce concept a été élaboré par Erving Goffman (1968)¹. La relation de service est, selon lui (*ibid.*, 1968, pp.377-393), une activité mettant en jeu une relation triangulaire où interviennent un professionnel (praticien – réparateur), un objet à réparer et son propriétaire. La fabrication du service ne peut se réduire ni à une affaire purement technique ni à une affaire strictement interpersonnelle. La relation de service se manifeste ainsi selon trois registres : « technique », il permet au praticien d'obtenir et/ou de fournir des informations indispensables au diagnostic et au traitement de la réalité à « réparer » ; « contractuel », il s'agit de s'entendre sur les termes formels de l'échange marchand (coût, délais...) ; et enfin le registre de « civilités », correspondant à une dimension de sociabilité. Le succès de la relation de service suppose que le « réparateur » distingue le traitement de l'objet et l'échange avec le client. Le service n'est donc jamais seulement une affaire de traitement d'un problème ou d'un objet défectueux présenté par le client. Il est également un traitement de la relation (Weller, 1998). Pour Goffman, le lien moral entre le client et celui qu'il nomme le réparateur fonde la relation de service. La confiance que le premier accorde au second est cruciale et détermine la compétence du professionnel.

Jean Gadrey (1994c, p.25-26 ; 1994b), pour sa part, étudie moins les situations de « réparation » que celle de « coproduction » du service, lorsque prestataire et client sont amenés à agir conjointement pour produire le résultat final. Le modèle de la réparation d'un système matériel couvre en effet, selon lui, un champ relativement étroit² qui exclut les relations de service dont l'objet est la recherche d'informations, de conseil ou l'assistance pour la résolution de problèmes et la réduction de l'incertitude dans la prise de décision, et où aucun système matériel n'est placé entre les mains d'un quelconque réparateur, tel que cela est le cas de la banque.

Face à la variété des situations possibles, il préfère parler de relations de service au pluriel. On retrouve toutefois dans la définition de Jean Gadrey, à la différence de celle de Philippe Zarifian (Gadrey, Zarifian, 2001, p.99-102), la configuration triangulaire de Goffman³. Ce sont « des interactions (relations entre acteurs humains telles que l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres), qui se déroulent à propos de prestations de services, entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas

¹ Goffman, dans *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux* (1968, pp.377-438), se réfère pour cela explicitement aux travaux de Everett C. Hughes.

² A moins de donner, au terme de « réparation » une signification beaucoup plus large, comme le fait Isaac Joseph (1994), pour lequel il s'agit, à propos du travail d'agents de guichet de services publics, « de traiter des pannes (malentendus, désaccords, insatisfactions, réclamations), de coordonner ce traitement avec la tâche requise (recette, information, accueil, contrôle) en se servant de supports de communication écrits, vocaux ou visuels (hygiaphones, dispositifs d'annonces sonores, téléphone, courrier) ».

³ Philippe Zarifian (*ibid.*, 2001, p.102) n'introduit pas d'intermédiaire entre la transformation et le bénéficiaire. L'intermédiaire est un bon moyen pour réaliser le service ou une cause efficiente d'engendrement du service, mais il ne représente pas le service. Le service rendu, ce n'est pas le traitement, c'est la santé retrouvée. Rapporté à la banque, le service rendu, ce n'est par exemple pas l'accès Internet, c'est la possibilité de gérer ses comptes à distance. Pour Jean Gadrey (*ibid.*, 2001, p.157), Zarifian « court-circuite » la réalité à transformer parce que, selon lui, la transformation d'état de la réalité n'est qu'un « moyen pour réaliser le service », et non l'effet ultime à retenir, « le service rendu ».

aux moments forts que constituent souvent les épisodes de face-à-face, de discussion directe. Elles peuvent dans certains cas exister et être étudiées en tant que relations durables ». Elles visent en tout cas à la modification d'une « réalité » par le prestataire au bénéfice du destinataire (Gadrey, 1994b). Dans le cas du travail bancaire, la réalité modifiée peut être de l'information (Pillon, Vattin, 2003). Philippe Zarifian rejoint Jean Gadrey (Gadrey, Zarifian, 2001, p.36) lorsqu'il affirme que « l'acte de vente n'est en réalité que le début de l'instauration d'une relation de service de longue durée avec le client – usager. Il est très loin de représenter la totalité de cette relation. (...) [II] ne fait qu'initier la prestation d'un service », l'évaluation de la satisfaction de ce service se fera sur toute la durée de cette prestation. La dimension temporelle est donc un thème récurrent de l'analyse de ce type de relations, y compris dans les activités bancaires (Laurent, 1997).

Rapporté à la banque, le concept de relations de service est intéressant pour plusieurs raisons. Il permet d'envisager sur le long terme les interactions entre salariés et clients. Or, nous avons vu que pour instaurer une confiance réciproque et limiter le risque bancaire cela est essentiel, mais toutefois difficile au regard de l'organisation actuelle du travail et de la gestion des ressources humaines opérée. Les relations de service bancaire comprennent, de façon optimale, aussi bien la prise de contact, l'étude de la situation ou du problème, la vente du produit ou plutôt l'apport de la solution (Carmoy, 1995, p.247), le service après-vente, mais également tout une partie moins formelle et plus conviviale de l'échange. La prestation de service réalisée par la banque ne se limite toutefois pas à la relation de service. Les rapports entre les entreprises et leurs clients sont également basés sur des processus techniques. La rationalisation des techniques de vente et l'automatisation de parties simples du service bancaire entraînent alors la modification des conditions de mise en relation du banquier et de ses clients (Laurent, 1997). Les liens sont plus distendus et les occasions de rencontres plus rares. Un même client peut toutefois attendre de sa relation avec le commercial bancaire à la fois une prestation standardisée, automatisée, associée à des prix attractifs, pour un certain nombre d'opérations, et à la fois une relation plus individualisée et personnalisée lorsqu'il émet des demandes spécifiques et a des problèmes ponctuels à résoudre. Les situations de coproduction sont également incontournables dans les relations de services bancaires. Afin de fournir la prestation attendue, le commercial de la banque doit, la plupart du temps, obtenir du client des informations essentielles. Ce dernier doit donc coopérer. En parallèle, il est de plus en plus demandé au client de prendre en charge une partie du service bancaire, du remplissage du bordereau de remise de chèque, à la réalisation de virements par Internet ou au moyen des guichets automatiques.

Nous pouvons toutefois nous demander si les éléments de la relation de service telle que définis par Goffman ne sont pas mis à mal dans la banque ? En effet, le nombre d'informations cachées de part et d'autre ne pèse-t-il pas sur la dimension technique ? Les

accords de certains clients, contraints par la pression du commercial, lui même mis sous pression par sa direction pour signer un contrat, ne grèvent-ils pas la dimension contractuelle de la relation de service ? La diminution du temps qu'un commercial peut consacrer à la partie non purement commerciale de l'échange affaiblit-elle la part consacrée à la dimension de sociabilité ? Finalement, quelle est la place de la confiance, peu travaillée par les interactionnistes, dans la relation de service bancaire des années 90 ?

Cette adaptation du concept de la relation de service ne va donc pas sans poser un certain nombre de questions. Quelle est sa place réelle dans l'activité de travail des salariés ? Comment s'organise-t-elle concrètement ? Concerne-t-elle tous les types de clientèles ? Quels sont les moyens mis à la disposition des acteurs de l'entreprise pour la mettre en œuvre ? Est-ce qu'« une relation de service réussie » correspond à la même chose pour les salariés et pour la direction ? La « logique de service » est-elle la seule logique à l'œuvre dans l'agence bancaire ? Jusqu'où peut-on parler de coproduction du service entre les salariés de la banque et les clients ? Comment s'articulent dans les faits rationalisations industrielle et professionnelle aujourd'hui ? Ces points seront abordés dans le chapitre III de la thèse.

1.1.4.2 La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »

Nous avons relaté, au début de ce chapitre, le processus de professionnalisation des activités bancaires ayant eu cours à partir du milieu du XX^{ème} siècle, et la construction du groupe professionnel des employés de la banque. Nous souhaitons aborder ici les principes de base des transformations du groupe professionnel, véhiculés par les directions. La référence est en effet désormais moins celle de l'employé que du vendeur, et le groupe est segmenté en différents « métiers ».

Françoise Piotet (2002, p.1) note la résurgence, depuis une quinzaine d'années, du terme de « métier » qui envahit le vocabulaire courant du travail et auquel les français attachent désormais, selon l'auteur, une importance essentielle en tant que référence identitaire majeure, par rapport à l'entreprise. « Il est bien évident que le métier dont on parle tant aujourd'hui n'a que peu à voir avec son lointain ancêtre dont les historiens nous disent que déjà en 1848 il n'était plus qu'un "lieu de mémoire" » (*ibid.*, 2002, p.2). Geneviève Latreille (1980, p.53-54), qui réalisait, il y a déjà plus de 20 ans, une psycho-sociologie des métiers et des professions, mettait plutôt l'accent, sur le fait que de nouveaux métiers apparaissent constamment. Les choses désignées sont, selon cet auteur, en voie d'évolution très rapide et rendent cette création de vocables absolument nécessaire. Les mots s'usant rapidement, ils doivent être remplacés par des appellations nouvelles pour frapper ou retenir l'attention. En outre, les métiers étant de plus en plus spécialisés, les terminologies doivent être de plus en plus précises. « Le taux d'éclosion d'appellations nouvelles dans un secteur donné pourrait alors

être un indicateur, non seulement d'une recherche d'identité, mais d'une certaine insatisfaction sociale ».

L'observation de la modification des noms de métiers exercés au sein de l'agence bancaire est, comme le suggèrent les deux auteurs précédemment citées, très instructive. Pendant longtemps cependant, « les emplois des services financiers ne faisaient l'objet que de définitions globales, se référant plus à des classifications salariales qu'à la nature de l'activité exercée » (Bertrand, Noyelle, 1987b). L'usage des terminologies n'est toutefois pas inintéressant. Alain Chenu (1994, p.23-24) se penche par exemple sur les appellations de « gradés » et d'« employés » existant dans la Convention Collective de 1952 et sur le sentiment d'appartenance, ou non, qui en découle chez les salariés concernés. « Un mot comme « gradé », assez récemment introduit dans les conventions collectives, apparaît comme un terme de jargon, que les gradés de la banque hésiteront à employer s'ils s'adressent à des personnes étrangères à leur secteur d'activité. Ils préféreront se présenter comme de simples « employés de banque », classé par l'INSEE dans le groupe socioprofessionnel des employés, et non comme des « gradés », rangés dans les professions intermédiaires ». La nouvelle Convention Collective de 2000 réunit d'ailleurs les deux classifications d'employés et de gradés sous la terminologie de Techniciens des « métiers » de la banque.

Plus proche de cette idée de métier, on constate qu'au préalable « agents administratifs », voire « guichetiers », largement tournés vers les activités de production, ces « employés de banque », salariés des agences bancaires, sont tous, à la fin des années 80, en tout cas sur le papier, des « vendeurs », des « commerciaux » dévolus à la commercialisation de produits bancaires de plus en plus nombreux et pointus. Au cours des années 90, on observe un glissement sémantique vers la terminologie de « conseillers ». Ces derniers distribuent un ensemble de produits et services plus ou moins liés les uns aux autres et adaptés, du moins dans le discours des directions, aux spécificités des clients. Que se cache-t-il derrière cette valorisation de l'activité par l'appellation ? Y a-t-il une réelle modification du contenu de l'activité ? Quelles sont les déclinaisons opérées à l'intérieur de ce nouveau vocable ? Plus que d'une « insatisfaction sociale » (pour reprendre le vocable de Geneviève Latreille) des salariés des banques, qui collectivement s'organiseraient pour constituer de nouveaux métiers, pourrait-il s'agir d'une politique de gestion délibérée de la part des directions ? Nous pouvons en effet nous interroger pour savoir pourquoi le groupe professionnel, après avoir structuré l'organisation du travail à partir de la classification des postes s'intéresse aujourd'hui, à nouveau, au « métier » ? Derrière la profusion actuelle des noms de métier ne se cache-t-il pas d'autres enjeux pour les directions bancaires notamment en matière de politique salariale, d'organisation du travail ? Enfin, comment les salariés se saisissent-ils de ces transformations ?

En premier lieu, le métier semble avoir été un outil utilisé par les directions pour organiser l'activité de travail. Cela part en fait de l'idée selon laquelle, à partir de la fin des années 80 et au début des années 90, les entreprises bancaires décident, comme de nombreuses autres, de se recentrer sur « leur métier ». Il s'agit essentiellement à l'époque de la distribution de crédits et de la collecte de l'épargne, puis, petit à petit au cours des années 90, de la commercialisation de services bancaires. Les banques externalisent donc toutes les fonctions susceptibles de venir polluer « le cœur du métier » censé identifier leur qualité sur le marché (Piotet, 2002, p.1 ; Boltanski, Chiapello, 1999, p.116 et 118). Elles ont ainsi massivement recours à la sous-traitance pour toutes les fonctions jugées périphériques et non directement rentables : maintenance informatique, traitement des chèques, convoyage de fonds, gardiennage, ménage...

Elles accentuent leur attention en direction des activités de vente. Le métier d'une banque varie alors en fonction du fait qu'il s'agit d'une banque généraliste ou d'une banque spécialisée. A l'intérieur du premier type d'établissements qui nous intéresse plus particulièrement dans cette thèse, on retrouve également une distinction par métiers, opérée par les directions en fonction des segments du marché visés. On constate alors que « ce ne sont plus les savoir-faire techniques ou les produits qui font le métier, ce sont les logiques des marchés et les clients qui les structurent » (Bouayad, 2000, p.83). Le métier désigne alors le type de clientèle, le segment du marché considéré. De plus en plus, deux métiers différents se structurent dans la banque : celui du particulier et celui des professionnels et entreprises. La banque rejoint ainsi la tendance générale à l'« éclatement du modèle [d'organisation] dans l'entreprise de service » décrite par Philippe Zarifian. Pour les particuliers domine le modèle du fordisme flexible, et pour le haut de gamme des entreprises s'impose le « sur mesure », se rapprochant plus nettement du modèle du service (Gadrey, Zarifian, 2001, p.21). Ces métiers sous-tendent désormais des profils de salariés, de clientèles, des types de produits et services, des méthodes de travail, des formations, aussi bien initiales que continues, des possibilités de carrière et une rentabilité distincts. On assiste donc bien ici à une mise en forme de ces métiers, comme c'est le cas pour le métier de conseiller financier à La Poste (Piotet, 2002, p.131).

A partir des années 90, les directions des banques éditent des répertoires des métiers en même temps qu'elles réorganisent leurs structures. La *Revue Banque* publie chaque mois depuis le milieu de la décennie, une fiche de 3 ou 4 pages concernant un des métiers de la banque¹. En 1998, elle édite le « Guide des Métiers de la Banque », repris un an plus tard par l'AFB. Cette première édition présente 43 métiers répertoriés dans le secteur. Dans la

¹ Le gestionnaire de patrimoine (*Revue Banque*, n°546, mars 1994, pp.74-77) ; le chargé de clientèle entreprise (*Revue Banque*, n°568, mars 1996, p.67) ; le directeur d'agence (*Revue Banque*, n°578, février 1997, p.73)...

deuxième version publiée par la *Revue Banque* en 2002 et reprise par l'organisme professionnel en 2003, ce nombre passe à 60.

La Convention Collective des Banques de 2000 opère quant à elle une concordance entre les classifications et les métiers, ce que ne produisait pas la Convention Collective Nationale de 1952 qui stipulait simplement la « nature des travaux effectués avec désignation des emplois » à l'intérieur de chaque classification. Les différents « nouveaux métiers » de la banque, instaurés par les établissements du secteur pour s'adapter aux évolutions du marché, sont donc reconnus institutionnellement. En 2001, l'Education Nationale semble avoir fait de même en instaurant, en concertation avec la profession, une formation de BTS Banque, divisée en deux options, l'une consacrée au métier du marché des particuliers, l'autre au métier du marché des professionnels.

Nous souhaitons nous interroger pour savoir si les directions des banques ne se réfèrent pas à la notion de métier dans un but particulier. N'est-ce pas pour elles un vecteur visant à asseoir l'individualisation du traitement opéré sur les nouveaux professionnels de la banque et leur responsabilisation face à la tâche à accomplir, court-circuitant ainsi la logique de grades ? La dimension valorisée dans le métier par les directions serait en effet celle du travail indépendant, se rapprochant de la description faite par Dubar et Tripier (1998, p.185) : les groupes professionnels indépendants sont « confrontés à la double question de leur rapport à une clientèle et de la reconnaissance de leur expertise. Pour conserver et accroître leur clientèle, ils doivent faire la preuve de leur compétence, de la qualité des produits ou services qu'ils ont à placer, de leur maîtrise d'une forme spécifique d'expertise. Pour garder leur autonomie, ils doivent démontrer leur capacité d'auto-contrôle sur leurs activités ». Tout d'abord appliquée au Directeur d'agence, qui dans sa « version années 90 ressemble en tous points à un chef d'entreprise de PME » (Melon, 1997)¹, cette vision des choses gagne petit à petit le reste des salariés de l'agence. « Grâce à l'informatisation, on transforme ainsi l'organisation centralisée et bureaucratique en un réseau d'unités considérées comme des PME qui sont mises en concurrence entre elles, à partir de projets et d'indicateurs de performances » (Dubar, 2000, p.114).

Ainsi, comme le serait en fait un artisan, le commercial doit être indépendant, responsable de son portefeuille de clients², de ses objectifs annuels, de ses risques, de son temps de travail, de son salaire... bref, de son emploi. « La vérité objective du travail salarié est l'exploitation et le talent des dirigeants consiste à favoriser l'auto-exploitation des salariés au moyen de bribes d'autonomies conférées éventuellement par le biais d'une définition des

¹ L'auteur note toutefois, à juste titre, qu'« une dissemblance non négligeable les sépare, le chef d'entreprise [étant] totalement seul à bord tandis que le directeur d'agence, plus proche du franchisé, dépend d'une organisation pyramidale très structurée ».

² « Cette notion de portefeuille n'a évidemment pas du tout la signification technique classique qui désigne l'ensemble des effets et valeurs mobilières détenus par un client et la confusion entre les deux définitions n'est sans doute pas innocente. Evidemment, les « paquets » de 1000 clients ne sont pas équivalents quant à la valeur des portefeuilles mais le glissement de sens permet de rétablir fictivement cette équivalence pour les conseillers financiers » (Piotet, 2002, p.137).

emplois qui font croire à leurs salariés que ce sont des "métiers" » (Piotet, 2002, p.5). Il s'agit de toute façon d'une illusion d'indépendance car la survie de tout travailleur indépendant dépend d'un marché non dépourvu d'entraves. En outre, les acteurs des « nouveaux » métiers de la banque ne contrôlent en rien les recrutements, la division du travail, les systèmes de promotion, ni le marché des produits comme le ferait une véritable communauté de métier (Paradeise, 1988).

Cette rhétorique du « métier » ne couvre-t-elle pas en fait la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines des banques, de plus en plus basées sur l'impératif de compétence et d'individualisation, au détriment de la reconnaissance collective des qualifications dans les grilles de classifications ? Ce dernier sous-tendrait des normes de recrutement privilégiant le diplôme au détriment de l'expérience, l'adjonction pour l'appréciation du salarié de qualités personnelles aux qualités professionnelles, et une individualisation de la relation d'emploi, tout cela orchestré par la hiérarchie (Piotet, 2002, p.16).

De plus, dans la banque comme dans d'autres secteurs de l'économie, « le discours managérial ambiant ne manque pas d'ambiguïtés voire de contradictions sur ce sujet. D'un côté des efforts importants sont faits pour développer une organisation qui se structure autour des métiers dans une logique de professionnalisation et, de l'autre, on essaie de promouvoir une mobilité croissante des individus, une précarité accrue du travail au nom d'une supposée nécessaire flexibilité. Ces ambiguïtés et contradictions ne sont possibles que parce que la « logique du métier » telle qu'elle ressortit de sa forme idéal-typique est loin d'être poussée à son terme. En particulier, le mode d'exercice dominant du métier est non pas l'indépendance mais la subordination dans le cadre du contrat de travail » (*ibid.*, 2002, p.351). Françoise Piotet doute d'ailleurs, à propos du cas de La Poste, dont la situation des salariés est relativement proche de celle de la banque, de la possibilité de création d'un métier au sein d'une institution de ce type tant la logique des grades et de la mobilité semble opposée à l'idée même de métier (*ibid.*, 2002, p.131).

La rhétorique du métier accompagne les transformations des exigences des directions quant aux qualités attendues de leurs salariés. Elle contraint ces derniers à observer ou adapter des comportements rattachés au « métier » exercé. La situation professionnelle individuelle des salariés de la banque des années 90 (possibilité de carrière, prime pour réalisation voire dépassement des objectifs...) se rattache de plus en plus au rendement de leur travail direct, c'est-à-dire à l'exercice de leur métier. Comment sont prises en compte les dimensions sociales, affectives, collectives du métier par les directions et par les salariés ? Comment le « métier » s'intègre-t-il à la politique de gestion des ressources humaines ? Les salariés s'en saisissent-ils pour construire leur identité professionnelle ?

Les chapitres III et IV de la thèse nous permettent de revenir sur cette question des métiers et de leur construction comme outil de la segmentation des salariés de l'agence bancaire, désormais tous destinés, selon les directions, à la vente de services bancaires.

Conclusion

La profession bancaire, si elle ne constitue pas un idéal-type des professions établies (Chapoulie, 1973) au sens fonctionnaliste du terme, s'organise néanmoins à l'intérieur de la fermeture du marché interne du travail, appuyé sur une Convention Collective très avantageuse pour les salariés. Ces derniers bénéficient, grâce à cela, d'une identité professionnelle forte et stabilisée, du moins des années 50 jusqu'aux années 80. L'activité bancaire repose sur un triptyque essentiel : recueillir de l'information permettant de jeter les bases d'une relation de confiance avec les clients et d'ainsi mieux évaluer le risque.

La situation semble cependant évoluer depuis le milieu des années 80. Les banques doivent en outre réagir plus rapidement dans un contexte plus mouvant et elles imposent une rentabilité à court terme à leurs salariés, en contradiction avec la nécessité d'instaurer une relation de confiance avec le client dans la durée. Cela interroge sans nul doute la qualité de la relation instaurée par les salariés de l'agence bancaire avec les clients.

Nous observons également que pour coller au plus près à ces transformations du marché, les directions ont développé dans les années 90 tout un vocabulaire de nouveaux « métiers » bancaires. Nous nous interrogeons quant à sa pertinence, sa concrétisation dans les activités de travail des salariés (chapitre III), sur l'organisation de leur carrière (chapitre IV) et sur leur identité professionnelle (chapitre VI).

1.2 Une histoire de la banque...

Afin de mieux saisir les pratiques des directions bancaires, ainsi que la situation actuelle du personnel, son activité de travail et l'organisation concrète de cette dernière, il est selon nous nécessaire, au regard de notre volonté de prendre en considération ce qui est réellement du ressort de la modernisation et ce qui ne l'est pas, d'envisager les étapes successives des transformations survenues sur le secteur.

Un détour par l'Histoire permet, sans nul doute, de démontrer que tout objet du monde social a une histoire. Ainsi, la confrontation de plusieurs ouvrages¹ sur les thèmes de l'argent,

¹ Hubert Bonin (1989), *L'argent en France depuis 1880. Banquiers, financiers, épargnants dans la vie économique et politique*, Masson, Collection « Un siècle d'histoire » ; Hubert Bonin (1992), *La banque et les banquiers en France du Moyen Age à nos jours*, Références Larousse, Histoire ; Jean Bouvier (1973), *Un siècle de banque française*, Hachette Littérature ; Alain Choinel et Gérard Rouyer (1996), *Le système bancaire français*, PUF, Que sais-je ? 5^{ème} édition mise à jour ; Yves Grafmeyer (1992), *Les gens de la banque*, PUF Sociologies ; Jacques Le Goff (1993), *Marchands et banquiers au Moyen Age*, PUF, Que sais-je ? 8^{ème} édition corrigée ; Jacques Mérand (1975), *Histoire de la banque*, Office de distribution de matériel pédagogique, Paris ; Bruno Moschetto et Jean Rousillon (2003), *La banque et ses fonctions*, PUF, Que sais-je ?

du commerce et de la banque, nous a permis de mettre en forme une histoire de la banque, voire, comme l'avance Jean Rivoire, (1992, p.114) une préhistoire. Cette chronologie, qui demeure essentiellement focalisée sur le Moyen-Orient, puis l'Occident, permet de saisir les transformations survenues tout d'abord dans le métier de banquier, puis en ce qui concerne les salariés de l'institution bancaire, mais également de mieux comprendre la période actuelle. En effet, l'histoire de la banque peut être vue comme une succession de « révolutions » (Bonin, 1992, p.13), reproduisant cependant à chaque étape un certain nombre de pratiques (notamment l'appréciation des risques) et de techniques (l'escompte, la comptabilité) antérieures. Si nous sommes relativement rapide en ce qui concerne les premiers siècles du développement du métier, nous nous intéressons de façon plus approfondie aux avancées opérées au cours du XIX^{ème} et surtout du XX^{ème} siècle, dans le sens de la constitution des grandes lignes du secteur telle que nous le connaissons aujourd'hui.

Nous pouvons nous interroger pour savoir si les changements, survenus depuis une quinzaine d'années dans le secteur, s'inscrivent ou non dans la continuité de ce processus de mutation séculaire ou bien s'il s'agit de transformations sans précédent, autorisant le recours au terme de « modernisation bancaire » (Courpasson, 1995b). En effet, pour certains auteurs comme Martucelli (1999, p.10), la modernité « est indissociable d'un questionnement de nature historique » ; il s'agit pour lui d'avoir une conscience historique des écarts entre le présent et le passé. Touraine affirme dans ce sens qu'« il ne faut plus appeler moderne la société qui fait table rase du passé et des croyances, mais celle qui transforme l'ancien en moderne sans le détruire » (Touraine, 1992, p.371).

1.2.1 Du VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ au XV^{ème} siècle : les banquiers - marchands

La notion de banque, d'origine religieuse¹, est très ancienne. Dès le VI^{ème} siècle avant Jésus Christ, les trésors des temples grecques de Delos permettent en effet aux prêtres d'octroyer des prêts. L'apparition de la monnaie métallique, invention attribuée à Phidon, roi d'Argos (Descamps, Soichot, 2002, p.24), confère ensuite, de par la diversité des pièces en circulation, un rôle important aux orfèvres, changeurs et collecteurs d'impôts. Leurs contemporains déposent chez eux une partie de leur fortune. Ils sont alors enclins à en tirer profit en distribuant des prêts d'une durée plus ou moins longue. Le commerce de l'argent devient une affaire de spécialistes. Un nouveau personnage apparaît dans la société humaine : le banquier, qui sert d'intermédiaire entre les détenteurs de richesses et les emprunteurs.

5^{ème} édition mise à jour ; Jean Rivoire (1992), *Histoire de la banque*, PUF, Que sais-je ? 2^{ème} édition mise à jour ; Claude J. Simon (1991), *Les banques*, Collection Repères, Editions La Découverte.

¹ Nous pouvons ici faire un lien entre l'origine religieuse de l'activité bancaire et l'influence de la religion protestante sur la formation du capitalisme mise en avant par Max Weber (2003).

Les *changeurs* se fixent surtout à Athènes où la liberté des taux d'intérêts est reconnue. Ils installent une table sur l'Agora ou sur les marchés, d'où leur nom de *trapézites*¹. Ils constituent en quelque sorte les premières banques privées et remplissent la plupart des fonctions de la banque moderne : dépôts, crédit, change, création de monnaie scripturale (par l'existence de comptes courants et la transférabilité des sommes qui y sont inscrites). Les *trapézites* travaillent avec les commerçants et les citoyens, alors que les paysans et les pouvoirs publics se tournent plutôt vers les prêtres des temples. Pour combattre l'usure et se soustraire à l'influence d'Athènes et de Delos, plusieurs cités grecques décident, à partir du IV^{ème} siècle avant Jésus Christ de constituer des banques publiques administrées ou contrôlées par des fonctionnaires. Très tôt donc la présence de l'Etat s'observe dans cette activité.

Peuple d'agriculteurs plus que de commerçants, les Romains sont tout d'abord peu attirés par les activités bancaires. Suite aux conquêtes militaires, apparaissent, sur le modèle grec, des banquiers privés, des *argentarii*, installés au forum, et des banques publiques, *mensae*, disposant d'une caisse centrale à Rome. Les manieurs d'argent, ou *negociatores*, suivent les légions romaines ou les précèdent, cherchant toutes occasions d'affaires. Ils « ne sont pas à proprement parler des banquiers, puisqu'ils ne collectent pas de dépôts » (Rivoire, 1992, p.10)

Les banques continuent de prospérer à Byzance où le commerce international est très actif. Malgré les origines religieuses de la banque, les chrétiens s'en prennent à son fondement même, le taux d'intérêt, et l'Occident fait écho sans réserve aux réticences de l'Eglise. En 789, Charlemagne étend aux laïcs l'interdiction du prêt à intérêt. Mais des Juifs chassés de Palestine développent en Occident, sans suivre les lois de la société chrétienne, le prêt sur gage². Dans les campagnes, ce sont les monastères qui jouent le rôle de banquiers et assortissent leur prêt de garantie foncière. Le repli de l'économie sur elle-même au cours du haut Moyen Age (du VIII^{ème} au XI^{ème} siècle) et l'insécurité font reculer les institutions bancaires.

Du XII^{ème} au XIV^{ème} siècle, le commerce de banque se développe en Europe occidentale grâce aux hommes d'affaires d'Italie du Nord. De nombreuses méthodes mises au point à cette époque subsistent jusqu'au tournant du XX^{ème} siècle, comme la lettre de change. Les banquiers italiens, appelés *tavolieri*³ ou *bancherii*⁴, conservent souvent une activité de commerce de marchandises de toutes sortes, comme la laine ou la soie, réalisée à l'exportation et à l'importation sur une échelle internationale. Au niveau financier, en plus du commerce des lettres de change, ils acceptent les dépôts et opérations de crédit, participent à plusieurs « sociétés », pratiquent l'assurance concernant à l'époque principalement la protection des navires marchands. Les relations entre ces « banquiers – marchands » et les

¹ *Trapézite* signifie table en grec.

² Prêt avec intérêt accordé contre le dépôt d'un bien.

³ *Tavolieri* vient de *tavola* qui désigne la table du changeur.

⁴ *Bancherii* est tiré du mot *banco* qui désigne le banc du changeur. Lorsqu'un homme d'affaires manquait à ses engagements, on parlait de banc brisé, en italien *banco rotto*, origine du mot banqueroute (Rivoire, 1992, p.16).

autres commerçants et hommes d'affaires reposent essentiellement sur la notoriété des uns et des autres. La constitution d'un réseau de relations est donc déjà central dans la pratique bancaire.

Au Moyen Age, ces banquiers italiens rayonnent vers toutes les grandes villes d'Europe occidentale où ils sont désignés sous le nom de *lombards*. Outre le financement du négoce, ils accordent des prêts aux particuliers, uniquement les plus aisés (principalement des prêts à la consommation à court terme) et, quand l'occasion se présente, aux pouvoirs publics. Ils concurrencent également les juifs dans le domaine du prêt sur gage. Les *changeurs* apparaissent en Europe à cette époque et pratiquent uniquement, dans un premier temps, le change de monnaie et le commerce des métaux précieux, dont ils déterminent le prix. Par la suite, ils acceptent les dépôts et les réinvestissent dans des prêts. Le changeur européen devient donc, petit à petit, prêteur, c'est-à-dire banquier (Moschetto, Rousillon, 2003, p.4).

Nous observons donc des liens étroits entre commerce et finance durant cette période. Les grandes affaires ne sont cependant qu'une couche superficielle de cette économie médiévale qui demeure fondamentalement rurale, même si elle devient de plus en plus artisanale dans les villes. Mais pour Jacques Le Goff (1993, p.41), le « banquier - marchand », par la masse d'argent qu'il manie, par l'étendue de ses horizons géographiques et économiques, par ses méthodes commerciales et financières, est déjà un capitaliste.

Toutefois, la relative lenteur de l'essor de la banque, qui perdure jusqu'à la fin du XVIII^{ème} siècle, peut sans nul doute principalement s'expliquer par le fait que l'argent n'est pas, durant cette période, le principal moyen de paiement existant. De nombreux autres moyens d'échanges locaux sont utilisés : sel pétrifié, houes, tabac, écheveaux de coton, etc... (Simmel, 1977, p.158 et 200). L'usage de l'argent ne devient indispensable qu'avec l'expansion du commerce international puis, plus tard, l'industrialisation de l'économie.

1.2.2 Du XV^{ème} siècle au début du XX^{ème} : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales

1.2.2.1 Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants

La Renaissance dans le domaine de la banque commence au début du XV^{ème} siècle et se poursuit jusqu'à la fin du XVI^{ème} siècle. Le contexte économique et politique influence le développement de ce commerce (fin de la « guerre de 100 ans », découverte de l'Amérique, invention de l'imprimerie...). Outre les négociants et les riches particuliers, les banques privées se tournent de plus en plus vers les industriels et les pouvoirs publics. Cela augure des

transformations à venir dans les relations entre banquiers et politiques. Un exemple parlant est l'histoire de Jacques Cœur, symbole du « banquier de Cour » (Bonin, 1992, p.30), armateur, négociant, industriel français, il devient, entre 1440 et 1450, l'argentier de Charles VII à qui il fournit les ressources nécessaires pour chasser les Anglais de France.

Quelques grandes familles de banquiers prospèrent à travers l'Europe, dépendantes toutefois de la solidité des Etats qu'elles financent. C'est ainsi que Georg Simmel (1977, p.185) s'intéresse aux grands banquiers d'Allemagne du Sud au XVI^{ème} siècle pour démontrer la fragilité de leur entreprise dans ce contexte de prémices du développement du commerce international. « Leurs affaires monétaires, tout à fait comparables aux transactions des banquiers du monde moderne, tombaient dans une époque certes déjà sortie de l'étroitesse des conditions de l'économie naturelle médiévale, mais ne disposant pas encore des communications, des sécurités et des usages qui sont le corrélat indispensable de telles affaires ». Les banquiers allemands éprouvaient donc de grandes difficultés à recouvrer, en Espagne ou chez des souverains, les créances excédants « largement la mesure dans laquelle elles auraient été l'expression adéquate de la constitution réelle de l'Europe d'alors ».

Aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, tous les pays, y compris ceux qui sont restés fidèles à la religion catholique, admettent, au moins tacitement, la légitimité du taux d'intérêt. Il est possible, selon nous, d'affirmer qu'il s'agit là d'une première étape de modernisation de l'activité bancaire : son émancipation des dogmes religieux. Pour Alain Touraine, il est d'ailleurs incontestable que « la société moderne naît avec la rupture de l'ordre sacré du monde » (Touraine, 1992, p.251).

De nombreux établissements bancaires, publics ou privés, voient le jour un peu partout. Londres et Amsterdam, rivales, prennent petit à petit le pas sur les banques italiennes. « Si l'ère des précurseurs est terminée, celle des pionniers ne fait que commencer » (Rivoire, 1992, p.26). Durant cette période, de nombreuses banques britanniques voient le jour. Leur organisation sert bien souvent de modèle à toute l'Europe, mais face à un certain nombre d'instabilités (économiques, politiques, climatiques...), plusieurs établissements disparaissent.

En France, après la mort de Colbert, les finances publiques se délabrent. Pour couvrir ses dépenses courantes et trouver les moyens de sa politique étrangère, Louis XIV devient largement tributaire des banquiers privés. A la fin de 1799, le Général Bonaparte, devenu premier consul, exprime le désir de disposer d'une banque plus importante, proche du gouvernement et susceptible de mener une véritable politique monétaire ; c'est la naissance de la Banque de France.

A la fin du XVIII^{ème} siècle, les principales fonctions bancaires, telles que nous les connaissons aujourd'hui, sont inventées : l'intermédiation entre détenteurs de monnaie et emprunteurs, le change et les services de caisse, la gestion des comptes et la création de la

monnaie scripturale par la transférabilité des sommes portées en compte, ainsi que la création de la monnaie papier (ou fiduciaire).

Deux mouvements survenus au cours de la fin du XVIII^{ème} siècle et le début du XIX^{ème} siècle constituent la « première révolution bancaire » contemporaine (Bonin, 1992, p.47 ; Rivoire, 1992, p.50 à 81). Il s'agit tout d'abord du développement des institutions d'émission qui, à l'instar de la Banque d'Angleterre et de la Banque de France, tendent à monopoliser l'émission des billets dans leur pays respectif.

Le second et principal courant de cette révolution concerne la multiplication des maisons de « Haute Banque »¹. Elles sont issues de compagnies de commerce, dont l'activité est proche des banques d'investissement et de gestion privée du XX^{ème} siècle. Sous la Restauration² ou la Monarchie de Juillet³, le banquier prête, pour l'essentiel, sur ses propres fonds, ainsi que cela se pratiquait avant la Révolution de 1789, ce qu'on appelle l'Ancien Régime. La force de ces maisons de Haute Banque repose donc sur la notoriété et la fortune personnelle de leurs dirigeants⁴. Il s'agit de familles telles que les Rothschild, installés dans différents pays d'Europe. Ces banquiers ont très peu de clients ; les Rothschild n'en ont pas plus de mille et les Sellière, une trentaine (Bouvier, 1967). Il s'agit d'une clientèle de grands bourgeois et de grosses entreprises. Le mode d'organisation du travail est essentiellement familial, voire patriarcal. L'agence bancaire n'existe pas et le bureau où le banquier reçoit ses clients n'est pas dissocié de la maison où il vit (Le More, 1982). Ces banquiers sont également régents de la Banque de France. La veille de la Première Guerre mondiale marque la fin de cette période. Les successeurs de ces banquiers n'auront ni le même prestige, ni les mêmes moyens d'action. Mais, à la fin du XIX^{ème} siècle, les chefs de la Haute Banque ne sont plus les seuls à porter le titre de banquier, car d'autres façons d'exercer cette profession apparaissent (Ronzon-Bélot, 2003).

1.2.2.2 La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle

¹ Apparu au début du XIX^{ème} siècle, le terme de Haute Banque « désignait le groupe d'une vingtaine de banquiers, chefs de « maison privée qui avaient acquis sur le marché financier une prépondérance sans rivale », à peu près tous d'origine continentale, et Juifs ou protestants. (...) Les uns et les autres arrivèrent donc avec tout à la fois leurs réseaux européens, des pratiques bancaires et une maîtrise des places et activités financières qui leur assuraient une avance quasi irrattrapable sur l'archaïsme et les parcellisations locales des « négociants-banquiers » français » (Meininger, 1989, pp.10-11, citant Gille, *La Banque et le crédit de France de 1815 à 1848*, PUF, 1959).

² Il s'agit de la Restauration de Bourbons. On distingue la première Restauration, d'avril 1814 au 19 mars 1815 et la deuxième Restauration, de juillet 1815 à août 1830, les deux Restaurations étant séparées par les Cent-Jours, pendant lesquels Napoléon reprend le pouvoir.

³ Le gouvernement du Roi Louis-Philippe (1830-1848) est ainsi nommé parce qu'il est constitué à la suite des journées révolutionnaires de juillet 1830, provoquées par les ordonnances de Charles X.

⁴ « Le président de la banque Pilaster était un des personnages les plus importants au monde. Sa décision d'accorder un prêt pouvait sauver un monarque. Son refus pouvait déclencher une révolution. Avec une poignée d'autres – JP Morgan, les Rothschild, Ben Greenbourne -, il tenait entre ses mains la prospérité des nations. Les chefs d'Etat le flattaient, les Premiers ministres le consultaient et les diplomates le courtoisaient. Quant à sa femme, ils étaient tous plein d'attentions pour elle » (Ken Follett, *La marque de Windfield*, 1993, p. 61-62).

Une « seconde révolution bancaire » vient bouleverser l'économie tertiaire marchande à partir des années 1830 - 1850 (Bonin, 1992, p.87 ; Bouvier, 1973, p.67). Ce courant va, à l'inverse du précédent, largement compter dans les années qui suivent : la création de grandes banques commerciales, dont le capital est largement réparti sous forme d'actions. Elles relayent les maisons de Haute Banque qui ne semblent pas capables de soutenir l'ampleur des besoins de l'industrialisation et de l'équipement ferroviaire, tant en France qu'à l'étranger. Les termes de « banque moderne » et de « modernisation » sont employés par certains auteurs (Garsuault, Priami, 1997, p.67 et p.74) pour qualifier cette période de mise en place d'un secteur bancaire relativement proche de celui que nous connaissons aujourd'hui.

La plupart des représentants de la Haute Banque sont cependant les artisans de cette nouvelle banque dont ils composent notamment les conseils d'administration. L'influence des doctrines de Saint-Simon peut expliquer cette évolution fondamentale (Descamps, Soichot, 2002, p.30 ; Garsuault, Priami, 1997, p.73 ; Bonin, 1989, p.21). Ces dernières prônent en effet le rassemblement des capitaux nécessaires à la révolution de l'industrie et des échanges, et le rapprochement des nations, en particulier par la libre circulation des travailleurs et le développement des voies de communication, domaines dans lesquels les banques commerciales vont jouer un rôle central dans les années qui suivent. Elles sont ainsi très différentes des banques existants jusque là. D'une part, elles se font mutuellement concurrence et doivent fournir des efforts pour attirer et retenir leur clientèle, ce qui les distingue des institutions d'émission. D'autre part, elles ont vocation à financer les opérations commerciales courantes, contrairement aux maisons de Haute Banque qui s'intéressent surtout aux opérations exceptionnelles. Sont ainsi réunies les fonctions de changeur, travaillant jusque là avec l'ensemble de la population et de financier, historiquement au service du prince. Elles jouent donc moins sur l'originalité et davantage sur la masse, se tournant toutefois exclusivement vers une clientèle de la moyenne bourgeoisie et les milieux d'affaires. Elles ont une vocation mixte : elles collectent les dépôts, mais peuvent également prendre des participations au capital des entreprises. Il s'agit donc de banques de dépôts et de banques d'affaires. Certaines se fixent sur l'une ou l'autre de ces deux activités.

La création de telles sociétés est subordonnée à l'accord du gouvernement¹. Celui instauré au lendemain de la Révolution de Juillet, dans les années 1830, décide de donner un coup d'accélérateur à ce développement afin de répondre aux besoins de financement de l'économie en développement. Le Second Empire (1852 à 1870) s'inscrit dans le prolongement de cette tendance. C'est à cette époque que, pour certains, naît véritablement la

¹ « L'Etat monarchique de 1818-1848 contrôle et limite (avec efficacité) la création de banques nouvelles par actions grâce aux droits que lui donne le Code de Commerce de 1807 : toute société anonyme ne peut se créer qu'avec accord de l'Etat et après enquêtes – parfois fort longues – des ministres concernés : Finances, Commerce et Travaux publics, et avis du Conseil d'Etat. L'entreprise anonyme – bancaire, ou autre – n'est donc pas libre » (Bouvier, 1973, p.79) La loi de 1863 déclare libre la formation de toute société anonyme dont le capital-actions ne dépasse pas 20 millions de l'époque et celle de 1867 supprime cette barrière (p.92).

« banque moderne » (Zollinger, Lamarque 1999, p.110 ; Bonin, 1989, p.29). C'est en effet une période de grand essor économique au cours de laquelle les principales activités bancaires telles que nous les connaissons aujourd'hui sont mises en place. Toutes les grandes banques, qui existent encore actuellement, sont ainsi fondées durant les années 1860, comme par exemple le Crédit Industriel et Commercial (1859), le Crédit Lyonnais (1863), la Société Générale (1864). Elles ont une vocation de banques mixtes, mais se comportent, dans les faits, comme des banques exclusivement de dépôts. Elles se proposent principalement en effet de prêter à très court terme des fonds confiés à la banque également à très court terme, et non pas d'intervenir, au moyen de fonds à long terme, dans le financement des investissements productifs. Pour Henri Germain, le promoteur du Crédit Lyonnais, première banque de dépôts « grand public », le but est de mettre l'accent sur la collecte de très nombreux petits dépôts, « M. Tout le Monde [étant] plus riche que M. de Rothschild » (Encyclopaedia Universalis)¹. Pendant encore plus d'un siècle toutefois, les mœurs de la grande majorité des familles françaises les écartent d'un contact avec la banque. Les couches populaires se contentent souvent en effet « des « ardoises » chez les commerçants, des crédits accordés par les prêteurs sur gages, par les « usuriers » ou par les gros paysans » et les salaires restent souvent versés chaque semaine ou quinzaine en liquide (Bonin, 1989, p.67-68).

La fonction de banques d'affaires est accaparée par d'autres établissements créés dans les années 1870, comme Paribas (1872), et divers incidents montrent, dans les années 1880, qu'il est difficile de faire les deux. La faillite de l'Union Générale en 1882², du Crédit Mobilier des frères Pereire en 1867 et certaines difficultés du Crédit Lyonnais, qui veut abandonner « les branches vermoulues de l'industrie », conduisent à une intervention croissante des pouvoirs publics pour réguler le fonctionnement des banques, ainsi qu'à une spécialisation bancaire progressive. Ainsi, sous l'influence du fondateur du Crédit Lyonnais, pour qui aux ressources de court terme ne peuvent correspondre que des emplois de même nature, la distinction entre banque de dépôts et banques d'affaires s'impose donc en France avec la force d'un dogme³. Mais, dans les faits, cette spécialisation n'est pas totalement respectée. Toutes les banques de dépôts ont une activité, plus ou moins importante, de participations ; toutes les banques dites d'affaires ont une activité de dépôts et de crédits à court et moyen termes.

Si les maisons de Haute Banque n'emploient qu'un faible nombre de salariés, la création des réseaux des grandes banques déclenche un recrutement intense de personnel : le monde

¹ « Ce qu'il faut, leur avait-elle expliqué, c'est drainer l'argent et les économies des petites gens, des petits épargnants, des besogneux, des modestes. Il faut les persuader que s'ils nous confient leurs petits bas de laine nous les ferons fructifier » ; « On reçoit même l'épargne minuscule, madame. Il faut le voir pour le croire. Hier, c'est une bouquetière, pas même une fleuriste, qui nous a confié toutes ses économies : 3000 francs. Qui aurait pu croire qu'une bonne femme aussi mal fagotée possédait une telle somme ! » (Georges Conchon, Jean Noli, Eric Chanel, *La banquière*, Editions Ramsay, Paris 1980).

² Elle inspira son roman *L'Argent* à Emile Zola (1890).

³ Hervé de Carmoy (1995, p.190) met en avant le fait qu'il est quelque peu comique d'observer que la classification des engagements selon l'échéance des ressources a été instaurée par Henri Germain, fondateur du Crédit Lyonnais, et que ce soit cette banque qui y ait dérogé aussi gravement par la suite, avec les conséquences malheureuses que l'on connaît.

des « employés de banque » naît (Bonin, 1992, p.169)¹. La principale qualité recherchée chez ces employés, quasiment exclusivement masculins, est la méticulosité, afin de tenir les « écritures » sans erreur². La féminisation du personnel est très lente entre la fin du XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème}. En raison de nombreux préjugés, les femmes ne parviennent tout d'abord que très difficilement à se faire embaucher dans les établissements bancaires et n'occupent pas ou très peu de poste à responsabilité³. Au sein du groupe des dirigeants de ces grandes banques commerciales, il est intéressant de constater que 30%, c'est-à-dire la plus grande partie, ont des origines sociales à rapprocher pour moitié des négociants et gros marchands et pour le reste des fabricants, entrepreneurs, armateurs, industriels ou maîtres de forges (Ronzon-Bélot, 2003)⁴. Nous retrouvons ainsi, dans ces 30%, les héritiers des banquiers marchands et des banquiers d'affaires des siècles précédents. Les autres dirigeants sont issus des classes populaires et de la petite bourgeoisie (22%), des professions intellectuelles, juridiques ou libérales (18%), ont un père haut fonctionnaire (15%) ou bien financier (15%). Quoiqu'il en soit, les dirigeants des banques, ainsi que les directeurs de succursales en développement doivent tous être pourvus financièrement afin d'échapper à la tentation que peut faire naître la manipulation de sommes importantes (Le More, 1982).

Le dernier grand courant de ce siècle est la naissance des institutions para-bancaires destinées à répondre aux besoins spécifiques de la clientèle populaire, les « petites gens », ouvriers et paysans, boutiquiers et artisans, employés et domestiques, ne possédant, dans bien des cas, que leur force de travail et largement laissés de côté par les nouvelles banques commerciales. Trois types d'établissements voient le jour : les caisses d'épargne, qui

¹ Le personnel bancaire atteint le nombre de 38.500 en 1896 (dont 30.500 employés), 121.000 en 1921 et 160.000 en 1931 (Bonin, 1992, p.170).

² Pour caricaturer cela, nous pouvons citer Monsieur De Hochepped, Inspecteur Général à la BNCI (ancienne BNP-Paribas), pour lequel, pendant longtemps, la seule exigence était la suivante : « il faut recruter des gens qui ne soient pas daltoniens : ils ne doivent pas confondre le rouge et le bleu. Le bleu, c'est du crédit, et le rouge, du débit ! ».

³ Pendant longtemps, la place des femmes dans la banque ne va pas de soi, encore moins en ce qui concerne les postes de direction. Dans les faits cela est significatif jusqu'à la Première Guerre mondiale, mais les préjugés demeurent encore, bien après cette date : « Certes, j'ai connu et hautement apprécié des femmes chefs de service ou fondées de pouvoirs dans des Etablissements bancaires et j'en ai eu d'excellentes sous les ordres ou sous mes yeux, mais jamais à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie : je n'ai donc pu juger le rôle qu'elles y auraient joué si elles y avaient été appelées. Il est certain que cette exclusion de fait qui atteint les femmes en ce qui concerne les postes supérieurs de direction des banques a pour cause les préjugés d'une longue tradition et la crainte que la clientèle ne soit défavorable à de tels choix, mais il faut admettre qu'au départ toutes les traditions, même celles entachées de préjugés et de parti-pris, ont pris leurs racines dans le terrain solide de l'expérience et des observations humaines. La banque est un métier rude dans le fond, s'il semble souple dans la forme : la rigueur du raisonnement y est nécessaire et le sentiment n'y peut trouver place, du moins dans le calcul des chances qui permet au banquier de mesurer et de peser son risque. Le tempérament habituel de la femme la prépare mal à ces durcissements nécessaires, meilleurs fort souvent pour des solliciteurs ou des débiteurs maladroits, malchanceux, que des contentements un peu lâches arrachés à notre lassitude ou à notre pitié. La femme est trop mal à l'aise dans de tels débats. (...) Dans tout ce qui est méthode de travail, classement, documentation, références, appels de mémoire, souvenirs de détails ou reconstitution de circonstances utiles au rétablissement de certains faits, la femme est pour un chef de tout rang une collaboratrice précieuse qui lui prépare toute besogne, la lui remet au besoin sous les yeux et prend en charge sa mémoire pour la réveiller dès qu'elle dort » (Oudiette, 1955, p.108 à 110). A l'inverse, Gilberte Beaux, ayant réalisé une carrière dans la banque après la Seconde Guerre mondiale, affirme sans moins de préjugés, « la femme possède des qualités qui correspondent parfaitement au métier de la banque. Elle aime la précision. Elle est faite d'un moule qui lui permet plus aisément d'atteindre à la perfection dans la routine ; ses obligations familiales l'y prédisposent peut-être. Elle fait montre d'une grande solidité quand celle-ci n'est pas détruite par un système nerveux plus fragile, dit-on, que celui de l'homme » (Bauer, 1992).

⁴ Chantal Ronzon-Bélot (2003) a étudié la biographie de 203 banquiers de la « Belle Epoque » (1894 à 1914).

accueillent tous les dépôts d'argent, même minimes, les caisses d'épargne – construction, principalement en Allemagne et en Angleterre, dans lesquelles les personnes épargnent en vue de se rendre plus tard propriétaires de leur logement et enfin le Crédit Coopératif, dont l'activité dépasse la simple collecte de l'épargne des classes populaires et leur offre la possibilité d'obtenir le crédit dont elles ont besoin.

« L'expérience historique a montré (...) le rôle presque général de l'Etat dans la modernisation » (Touraine, 1992, p.237). « Une société ne se modernise pas ; le même ne devient pas l'autre (...). L'Etat n'appartient pas à la société et, pour cette raison, peut la transformer (...) » (*ibid.*, 1992, p.300). Au cours du XIX^{ème} siècle, les pouvoirs publics soutiennent ainsi le développement du secteur bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ils poursuivent cette entreprise de modernisation pendant le siècle suivant.

En retour, les banques, principalement commerciales, participent financièrement à la phase d'industrialisation, depuis la machine à vapeur, jusqu'à l'installation des premières raffineries de pétrole ou des premières centrales électriques, en passant par la fabrication du gaz d'éclairage et la production d'acier. Jean Bouvier (1973, p.34) lie d'ailleurs l'apparition des premiers réseaux bancaires, à partir de la fin des années 1860, à celle des réseaux ferroviaires. La concurrence entre ces banques se fait jour, même si elle est encore circonscrite autour d'une clientèle aisée de bourgeois et d'entrepreneurs. Le mode de fonctionnement des banques, leur rôle dans le monde reposent jusque là sur quelques règles rigoureuses mais simples. A la veille de la Première Guerre mondiale, mais surtout à partir des années 20, les banques régionales également prennent leur essor. Les années d'Occupation Allemande et celles qui suivent la guerre de 1939-1945 vont précipiter l'évolution des établissements sous la forme de systèmes, que nous connaissons encore aujourd'hui.

1.2.3 De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées

Au cours du XX^{ème} siècle, le système bancaire français se structure par touches successives, en fonction des majorités politiques et des rapports de forces économiques. Les banques se posent la question de l'étendue de leur champ d'action. Au cours des « Trente Glorieuses », la banque de la bourgeoisie devient une banque de masse, « où se pressent les familles, habituées désormais à considérer comme banale la gratuité et la variété de nombreux services bancaires et la proximité des guichets » (Bonin, 1992, p.225-226).

1.2.3.1 Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire

Pour faire face aux guerres ou aux crises, ou tout simplement pour faciliter la croissance économique, les pouvoirs publics estiment nécessaire, dans bien des pays, de créer des établissements spécialisés dans le financement des grands équipements industriels ou des petites entreprises, de l'agriculture ou de la construction immobilière, des collectivités locales ou du développement régional, des circuits commerciaux internes ou des échanges extérieurs. Dans la mesure où les capitaux privés n'affluent pas en quantité suffisante, l'Etat se substitue à eux, comme cela s'était déjà fait au XIX^{ème} siècle. L'intervention de l'Etat est d'ailleurs parfois conçue comme provisoire, en attendant que le relais puisse être pris par les capitaux privés. Parfois, les pouvoirs publics se résolvent à prendre le contrôle de banques existantes pour éviter qu'elle ne défaille et n'entraîne d'autres établissements dans leur chute (par exemple, la Suède et l'Italie) ; dans d'autres cas, c'est le seul moyen de les faire échapper à la domination étrangère (par exemple, en Grèce et en Autriche) ; d'autres gouvernements nationalisent leurs banques pour des raisons de choix de politique économique intérieure (par exemple, l'Inde, le Portugal, le Mexique et la France en 1945 et 1982).

Des années 1860 jusqu'à l'entrée dans la seconde guerre mondiale, les banques sont considérées comme des entreprises exerçant une activité commerciale parmi d'autres et par là gouvernées par les principes généraux du droit commercial, sans tutelle de la part de l'Etat. En juin 1941, l'ère libérale s'achève et la loi bancaire française du gouvernement de Vichy, en accord avec les représentants de la corporation de l'époque, donne un statut spécifique à la banque et définit l'organisation de la profession.

En France, banques de dépôts et banques d'affaires incarnent, depuis la fin du XIX^{ème} siècle, non pas deux notions juridiques différentes, mais plutôt deux façons de concevoir l'activité bancaire. En 1945, le dualisme est inscrit dans la loi¹, chaque établissement devant choisir entre le statut de banque de dépôts (qui lui interdit de recevoir des fonds qu'elle conserve plus de deux ans et de détenir des participations importantes dans les entreprises non bancaires) et celui de banque d'affaires (qui lui interdit de recevoir des dépôts du grand public)². Cloisonnés dans l'un de ces deux statuts, les établissements ne se font pas concurrence d'un type de banque à l'autre, ce qui n'empêche toutefois pas la concurrence à l'intérieur de chaque ensemble. Cette obligation, opposée à la notion de banque universelle, peut être considérée comme une réaction lointaine à la crise économique de 1929 qui a mené la Banque Nationale de Crédit, établissement fondé en 1913, au bord de la faillite. En effet, cette spécialisation permet aux autorités de contrôler les activités des établissements et de limiter les risques systémiques, c'est-à-dire les risques de défaillance en cascade des banques, reliées entre elles par des opérations interbancaires (Daley, 2001). Toutefois contraignante

¹ Dès 1933 aux Etats-Unis, à la suite de la crise de 1929 qui a provoqué la faillite de nombreuses banques, une loi instaure une distinction très nette entre les banques de dépôts et les *investment banks*.

² Les banques ont également le choix d'une troisième catégorie, les établissements de crédits à long et moyen terme, mais très peu d'entre elles opteront pour ce statut. En pratique, la loi oblige les banques à se positionner sur l'une des deux premières catégories.

pour les établissements, elle est atténuée en 1966, avant d'être supprimée en 1984. Mais les cloisonnements érigés par les lois de 1941 et 1945, bien que juridiquement abrogés, façonnent encore l'image de maints établissements (Choinel, Rouyer, 1996, p.7).

Pour soutenir le programme économique de reconstruction du pays après la Seconde Guerre Mondiale et sous l'impulsion politique des logiques socialistes et communistes du Programme du Conseil de la Résistance, les pouvoirs publics nationalisent la Banque de France et les quatre grandes banques de dépôt : le Crédit Lyonnais, la Société Générale, la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie et le Comptoir National d'Escompte de Paris¹. De plus, au travers du Conseil National du Crédit, créé en 1945, ils contiennent et encadrent la concurrence interbancaire.

C'est dans ces années d'après-guerre, à la faveur de plusieurs mouvements de grèves (1947, 1949, 1952, 1955...), que se forge un syndicalisme de masse dans les banques (Contrepois, 2003). Le rapport de force repose alors essentiellement sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à la Libération, mettant les salariés en position de contraindre les employeurs à garantir leur carrière (Dressen, 2004c, p.128).

Il est ainsi possible de parler de « la » rupture de 1941-1945 (Andrieu, 1990). Le semi-corporatisme, puis le dirigisme étatique ouvrent la voie de l'« ère moderne » de la banque. Des transformations sans précédent, aussi bien sociales, technologiques, qu'organisationnelles vont avoir lieu dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle.

1.2.3.2 L'industrialisation du système bancaire

Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire

Des années 50 aux années 75, le développement des banques s'opère selon un mode extensif, par investissement sous forme de création de guichets. L'environnement économique se modifie profondément et la France connaît, à partir du début des années 60, une période de forte croissance : « à consommation de masse, crédit de masse ». La « bancarisation » des ménages et le développement du recours au crédit accompagnent en effet la diffusion de biens durables (automobile, réfrigérateur, télévision...), élargie à de nouvelles couches sociales, ainsi que la construction massive de logements, en location ou en accession à la propriété. C'est le début de la « troisième révolution bancaire » (Bonin, 1992, p.217 et 221). Jean-Marc Le Gall utilise à plusieurs reprises, pour décrire cette période, le terme de « modernisation » (Le Gall, 1978, p.31 et 32). Les pouvoirs publics décident d'assouplir la cadre réglementaire dans le but de favoriser l'expansion des banques pour répondre à la demande croissante de

¹ Les deux dernières banques constituent l'actuelle BNP.

crédits. Ils mettent en place une série de réformes dans les années 1966 et 1967. Ces aménagements de la loi de 1945 entraînent le développement des prémices d'un climat de concurrence en libérant l'ouverture des guichets et le regroupement des établissements. « L'évolution économique et sociale conduit à la bancarisation pour tous et fait entrer le « service public bancaire » dans l'univers des droits fondamentaux du consommateur et du citoyen » (Zollinger, Lamarque, 1999, p.22). « Les succursales et les agences de quartier se multiplient (...). Le monde bancaire devient plus présent, plus visible dans le paysage urbain, et par-là même plus accessible » (Grafmeyer, 1992, p.92-93)¹. « Les réseaux d'agence quadrillent le territoire pour « bancariser »² les ménages sur la base d'un nombre très réduit de produits » (Gadrey, 1994c). Cette massification de l'ouverture de comptes est d'autant plus nécessaire que la mensualisation des salaires se généralise en 1970.

Dès 1957-1958, les ancêtres de nos ordinateurs font leur apparition dans les banques (Verdier, 1985b, p.66), pour suppléer à des équipements mécanographiques³ qui ne peuvent satisfaire l'augmentation des informations à traiter, consécutive au développement bancaire en cours. Il s'agit de calculatrices électroniques, travaillant sur des bandes continues perforées directement par des machines à écrire et à calculer, lors de l'enregistrement de l'opération, et munies de « mémoires magnétiques ou électroniques » (Bonin, 1992, p. 215)⁴. Dans un premier temps, cet informatique ne modifie pas l'organisation du travail antérieure.

Les dispositions des réformes des années 60 atténuent également, jusqu'à les rendre peu significatives, les différences entre banque de dépôts et banque d'affaires. D'une part les banques d'affaires ne sont plus soumises à aucune restriction en matière de recherche de dépôts⁵ et, d'autre part, les banques de dépôts ne sont plus limitées en matière de participations⁶. Ces dispositions manifestent la volonté des pouvoirs publics d'accroître la concurrence entre les différentes banques. Le but est d'aboutir à la création d'entreprises de taille internationale, capables de lutter en interne comme en externe contre les concurrents étrangers. Ce mouvement s'accompagne de la disparition de nombreuses petites banques de dépôt (locales ou régionales) et d'affaires (Cossalter, 1990, p.9).

¹ Le nombre de guichets bancaires permanents (hors caisses d'épargne, mutuelles et coopératives) passe de 4.925 en 1967, à 9.778 en 1981 ; le nombre de comptes passe de 12,2 millions en 1970 à 21,4 millions en 1977 (Guelaud, Pitrou, 1986, p. 86).

² Entre 1960 et 1975, le taux de « bancarisation » des particuliers passe de 35% à 90% (Cossalter, 1997). Fin 1988, 99,4% des individus majeurs sont clients d'un établissement de crédit (Simon, 1991, p.5).

³ Ces équipements ont été mis en place à partir des années 1910, avec les machines à écrire, jusque dans les années 1930, avec les machines électrocomptables à cartes perforées (Bonin, 1992, p.211 et 214). Un « banquier » du début du XX^{ème} siècle (Morin, discours de 1932 ; 1992), affirmait notamment, « L'employé de banque moderne est standardisé. Son type n'est plus individualisé mais fait en série. Il est syndiqué, fait du sport, prend des douches, s'exprime avec assurance et a élargi ses idées et son esprit. Il n'est plus calligraphe, mais tape sur une machine à écrire ; il ne bat plus le record de l'addition, mais la solutionne par la machine à calculer ; il ne gratte plus du papier mais se sert de la machine à comptabiliser ».

⁴ La Société Générale accueille en 1963 son premier gros ordinateur.

⁵ Le décret du 25 janvier 1966 les autorise à ouvrir des comptes à tout déposant, qu'il s'agisse de personnes physiques ou de personnes morales.

⁶ Le décret du 23 décembre 1966 les autorise à prendre des participations pouvant aller jusqu'à 20% du capital des sociétés.

Enfin, en juin 1967, le marché monétaire, jusque-là réservé aux seules banques, est ouvert par décision du Conseil National du Crédit aux compagnies d'assurances, caisses de retraite et autres institutions para-financières, sur le modèle anglais et américain (Bouvier, 1973, p.98). Désormais, ces entreprises peuvent intervenir en tant que prêteurs et emprunteurs sur le marché monétaire.

Un modèle d'organisation bureaucratique

Dans les années 60-70, dans les grands établissements bancaires classiques, le modèle d'organisation bureaucratique domine. Il s'agit d'une « Bureaucratie Mécaniste » au sens de Mintzberg (1982, p.281-307) car elle est essentiellement basée sur la standardisation des procédés de travail et évolue dans un environnement simple et, malgré la croissance de la concurrence interbancaire, relativement stable. Les tâches et responsabilités sont rigoureusement définies par de nombreuses règles et procédures, le contrôle et les pouvoirs de décision sont largement centralisés, dans ces structures de grande taille. Cette période représente la phase d'industrialisation de la banque. Les réformes développées « font appel à certaines applications de l'approche système (théorie de la gestion des flux) dans l'étude des problèmes de relation entre la production et la commercialisation, et la conception d'ensemble intégrés de production et de distribution, saisis au travers d'un mode de gestion des coûts » (Cossalter, 1990, p.15). Des services standards prennent la forme de quasi-produits à partir de systèmes techniques lourds et centralisés ; le système d'offre tend à se massifier (Gadrey, 1992, 1994c, 1999), même si les banques peuvent être considérées comme des firmes « mono produit » vivant exclusivement de la vente de crédit jusqu'à la fin des années 70 (Daley, 2001 ; Pastré, 1985, p.93).

Dans l'euphorie des années qui suivent les lois de 1966-1967, les banques recrutent du personnel en masse afin de traiter des tâches administratives croissantes, lourdes et répétitives¹. Ce nouveau personnel est principalement affecté dans les services centraux (au siège) et dans les grands centres de traitement administratif, pour traiter des quantités « industrielles » de moyens de paiement. « La centralisation des opérations administratives a occasionné en soi une rupture dans le continuum de tâches qui traditionnellement constituait le métier de l'employé de banque, dont la maîtrise exigeait un assez long apprentissage sur le tas : l'osmose qui caractérisait le travail commercial au guichet et le suivi administratif des opérations qui y étaient initiées est brisée par une spécialisation renforcée dans l'administration ou le commercial » (Verdier, 1980b). Cela vaut toutefois surtout pour « les employés chargés de vendre et de traiter les produits standardisés, c'est-à-dire, pour

¹ Entre 1966 et 1981, l'accroissement des effectifs (hors caisses d'épargne, mutuelles et coopératives) est de 72% (Guelaud, Pitrou, 1986, p. 87).

simplifier, destinés aux ménages. Par contre, la spécificité de l'activité de l'employé de banque demeure dans les services chargés de la gestion des produits destinés aux entreprises » (*ibid.*, 1980b). Les commerciaux sont en outre, à ce moment là, largement dominés sur les plans quantitatif et symbolique par ces administratifs « des services de production ». Cette scission administratif/commercial perdure jusqu'au milieu des années 80. La banque des années 60 est encore très largement basée sur la civilisation du support papier et du traitement impersonnel. « La culture de l'agent de banque en contact clients, « le commercial », [n'est] d'ailleurs pas exempte d'une conception routinière teintée de la vision du monde de ses collègues administratifs. Cela [résulte] de la configuration du marché de l'époque : il [suffit] presque d'attendre le client à la recherche de produits financiers standards » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p. 31). Les commerciaux de l'époque sont d'ailleurs relativement polyvalents en raison du faible nombre et de la simplicité des produits qu'ils ont à vendre.

La fermeture du marché interne du travail¹

La culture traditionnelle de la branche, objectivée par une Convention Collective datant de 1952, très avantageuse par rapport au Code du travail, offre toutes les caractéristiques d'un marché interne du travail très typé², c'est-à-dire, un ensemble de règles organisant l'accès à l'emploi, les mouvements de ce dernier à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que les pratiques de rémunérations. Les éléments constitutifs de ce marché interne ont été, à plusieurs reprises, mis en avant (Petit, Vernières, 1990 ; Grafmeyer, 1992 ; Dressen, Roux-Rossi, 1996c). Dans les années 60, la main-d'œuvre qualifiée disponible sur le marché externe est encore rare. Les employeurs sont incités à trouver en interne les ressources dont ils ont besoin. Ils mettent en place le système de formation professionnelle nécessaire à leur politique de fidélisation et de promotion des salariés. En effet, à la différence d'autres secteurs d'activités comme l'automobile, les directions ont intérêt à former et fidéliser un personnel dont l'activité, relativement stratégique, est de gérer de l'argent. Ainsi, les recrutements se font en bas de l'échelle de classification³, auprès de personnes très jeunes, ayant un bagage scolaire modeste,

¹ Dans son habilitation à diriger les recherches, Marnix Dressen (2004c, p.81) s'interroge pour savoir s'il vaut mieux parler d'un marché du travail interne ou fermé en ce qui concerne la banque. Pour l'auteur, recourir à l'adjectif fermé met mieux en évidence la distinction fondamentale entre *insiders* et *outsiders*, de part et d'autre d'une clôture dont il décrit la construction. « Cela semble avoir plus de sens de réfléchir sur la dialectique ouverture/fermeture des barrières, que de raisonner autour de la dialectique internalisation/externalisation des règles de transaction ». Pendant longtemps le marché du travail bancaire a donc été « fermé vers l'extérieur et réglé à l'intérieur puisque l'opposition n'est pas seulement dans le dedans et dans le dehors, les marchés du travail fermés régulant aussi l'allocation des emplois entre les *insiders*, i.e. définissent les règles qui doivent prévaloir en matière d'organisation de la file d'attente devant les bonnes places ». Mais malgré ces précautions langagières, l'auteur continue toutefois, à plusieurs reprises, d'utiliser le terme de marché interne du travail dans le corps de son mémoire, preuve que l'organisation sociale de la banque précédant le milieu des années 80 peut être considérée comme un marché interne du travail fermé.

² Les premières réflexions d'un chercheur français concernant la construction de marché interne de l'emploi sont constituées par les travaux de Rolland Guillon (1970) reprenant les ouvrages de chercheurs américains, de la fin des années 60, tels que Perrow, Woodward, Kerr, Doeringer, et Freedman.

³ La Convention Collective de 1952 prévoit une grille de classification comportant trois catégories de personnels : les employés, les gradés et les cadres. A cette époque, la part représentée par la catégorie des employés est la plus importante

bien souvent le seul CEP (Certificat d'Etudes Primaires), puis, plus tard, le BEPC. La banque est alors leur premier employeur et pour beaucoup le seul qu'ils connaîtront tout au long de leur carrière professionnelle. De telles pratiques contribuent à la construction d'un « esprit maison ». Ces salariés sont en majorité des salariées ayant un niveau scolaire inférieur en moyenne à celui de leurs collègues masculins et une ancienneté par la suite plus importante qu'eux. Si la tendance générale est celle de l'existence d'une « promotion sur le tas », il existe toutefois des disparités entre les sexes. Les femmes, recrutées en plus grand nombre qu'auparavant depuis la Première Guerre mondiale, doivent en effet « manifester davantage de qualités et d'ambition que leurs collègues masculins pour progresser » (Guelaud, Pitrou, 1986, p.95). En outre, elles sont plus souvent encore cantonnées dans des emplois administratifs où la promotion est moins rapide et plus limitée que dans le secteur commercial.

L'évolution dans la grille de classification est possible grâce à l'ancienneté, mais également si le salarié suit une formation professionnelle bancaire et obtient un diplôme. « Les cours de banque offrent en effet l'opportunité d'un complément de formation immédiatement monnayable, après une scolarité souvent médiocre, qui n'a pas toujours laissé de bons souvenirs, mais qui était tout de même suffisante pour que les intéressés aient le désir et les moyens de saisir ce qu'ils présentent volontiers (...) comme une sorte de "deuxième chance" » (Grafmeyer, 1992, p.78). Il y a donc possibilité, pour les salariés volontaires, patients et sachant saisir les occasions qui s'offrent à eux (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.48), de réaliser des carrières ascendantes non négligeables, de « gravir les échelons » (Grafmeyer, 1992, p.184). C'est ainsi que la grande majorité des salariés accédant à des postes de responsabilité sont des cadres « maison », « issus du rang ». Mais si, en théorie, tous les salariés peuvent s'inscrire à des formations qualifiantes, certains sont sollicités par la hiérarchie, surtout ceux exerçant des responsabilités d'encadrement, et d'autres doivent exprimer sans faiblir leur motivation à se former (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.121). C'est le cas là encore des femmes, qui ne sont pas prioritaires aux yeux des directions dans l'ordre des départs en formation, en raison du « risque maternel » qu'elles représentent (Guelaud, Pitrou, 1986, p.95). Dans les faits, elles ont du mal à suivre des cours parfois loin du domicile et beaucoup de difficultés à ajouter une formation à leur travail personnel et aux charges familiales qui pèsent bien souvent exclusivement sur elles.

Le mode de calcul de la rémunération permet également d'étayer l'idée selon laquelle le secteur bancaire est organisé sur la base d'un marché interne du travail très typé. La rémunération des salariés est en effet le produit entre un indice correspondant au niveau atteint dans la grille classification et la valeur du « point bancaire », réévaluée chaque année

(65% du total des salariés du secteur en 1968 (Chenu, 1990, p.74 ; source : Enquêtes sur la structure des emplois, 1968 – 1987 (déclarations des employeurs)).

par négociations entre les représentants de la profession. A chaque catégorie d'emploi est attribué un coefficient hiérarchique exprimé en points, auxquels s'ajoutent chaque année des points d'ancienneté et des points personnels. S'y adjoignent des points de diplôme et d'âge. L'ancienneté de chaque salarié régit donc en partie l'augmentation de salaire. Ces automatismes garantissent aux salariés une gestion en grande partie basée sur des procédures impersonnelles de leur parcours professionnel qui rapprochent la banque de la culture de la fonction publique (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.48). Le supérieur hiérarchique direct conserve toutefois un rôle important sur le déroulement de la carrière des salariés qu'il encadre au travers de l'octroi des points personnels, ainsi que des propositions de formations et de promotions qu'il formule (Guelaud, Pitrou, 1986, p.122). A un même coefficient correspond donc plusieurs niveaux de salaires. Il existe ainsi déjà un début de politique d'individualisation du salaire (Dejonghe, Gasnier, 1990).

Dès la fin des années 60, l'informatique se généralise. Elle apparaît comme le moyen le plus adéquat pour améliorer la qualité des services rendus et notamment la rapidité de leur réalisation (Verdier, 1985b, p.68). Elle consiste en une juxtaposition d'applications permettant d'effectuer des traitements de masse tout en conservant les structures existantes des organisations (Cossalter, 1984 ; Bruand, 1986). Ce faisant, elle soutient la rationalisation industrielle en cours dans le secteur, notamment en permettant le développement de la standardisation des produits. Durant les années 70, se met en place une centralisation des données informatiques (Guelaud, Pitrou, 1986, p.116 ; Gadrey, 1992, p.98). Dans l'immédiat, les avancées technologiques n'ont pas d'incidences notables sur les effectifs. En effet, l'expansion du secteur se poursuit et de nouvelles embauches sont nécessaires pour absorber la forte croissance du nombre d'opérations et en particulier du nombre de chèques à traiter. L'utilisation de l'informatique amplifie néanmoins le processus de centralisation des tâches administratives (Le Gall, 1978, pp.53-64 ; Verdier, 1980b). Elle enferme la masse des administratifs dans des tâches peu valorisantes (Cossalter, 1997). On parle alors des « OS de la paperasse » (Dressen, Roux-Rossi, 1996b)¹, des « OS du tertiaire » (Verdier, 1985a), selon une métaphore forgée par la contestation massive, en 1974, des salariés de la banque, à propos de la remise en cause de l'organisation scientifique du travail, au sens taylorien du terme (Le Gall, 1978, p.46 et p.105 ; Adler, Dubrulle, 1980, p.56). En parallèle, l'informatisation suscite un besoin d'emplois spécifiques qui ne peut être que très peu couvert par la reconversion du personnel en place (Grafmeyer, 1992, p.94).

La mobilisation syndicale dans la banque est surtout le fait des employés des grands centres administratifs (Leclercq, 1983). La grève de 1974 naît en février au Crédit Lyonnais et s'étend progressivement aux salariés des autres établissements. Ses causes sont essentiellement de deux ordres : la politique de blocage des salaires et la détérioration des

¹ Marnix Dressen reprend ici une expression lancée par la CFDT (1977) dans *Les dégâts du progrès*, Le Seuil (pp.97-118).

conditions de travail. Dans ses formes d'action, le mouvement est marqué par l'« esprit de mai 1968 » (Moussy, 1992) : assemblées journalières du personnel, comités de grève, commissions associant le plus grand nombre, occupations de locaux, manifestations nombreuses. Cette période marque la présence, dans le milieu employé bancaire de certaines grandes villes, d'un courant militant d'extrême-gauche.

A partir de 1970, avec le déclenchement de la crise économique internationale, les contraintes de rentabilité et d'efficacité administrative et commerciale ne cessent de peser plus fortement dans la banque. De plus, la concurrence entre banques classiques et organismes mutualistes et coopératifs est acharnée. L'instauration de l'encadrement du crédit, en 1972, pour enrayer la montée de l'inflation, bloque la concurrence en volume¹. Mais dans un premier temps, les banques, en raison de leur rôle d'intermédiation, sont beaucoup moins affectées par la crise que la plupart des autres activités économiques et leurs résultats connaissent une relative stabilité de 1974 à la fin de la décennie (Grafmeyer, 1992, p.95). Elles enclenchent toutefois un processus de rationalisation de leurs structures qui ont parfois connu un développement trop rapide. Cela passe principalement par la création de guichets en nombre plus limité, voire la fermeture de certains (Verdier, 1985a). Plusieurs conflits sociaux (1978, 1989) démontrent l'inquiétude des salariés quant à leur devenir en terme d'emploi.

Si avant la crise de 1929 les contacts et les influences réciproques entre responsables publics et dirigeants des grandes banques ne manquaient pas, cette récession marque le début d'une véritable période interventionniste visant à limiter les faillites bancaires et à soutenir la politique keynésienne de l'Etat. Des années 60 au milieu des années 80, période de forte croissance économique, l'activité bancaire se libéralise quelque peu, mais toujours sous l'impulsion des pouvoirs publics. La concurrence entre les établissements de crédit est croissante, mais organisée. Les banques assurent une fonction de service public, modulée au gré des priorités économiques définies par les pouvoirs publics. La fermeture du marché interne du travail bancaire est la conséquence de la situation du marché externe sur lequel le niveau de formation demeure très bas. Une fois entrés dans la banque, les salariés évoluent dans un environnement professionnel stable et protégé. C'est une époque où l'activité bancaire se fait surtout dans les centres administratifs qui gèrent directement et de façon industrialisée les conséquences de la récente bancarisation des ménages.

¹ L'encadrement du crédit consiste à contingerer, par voie réglementaire, le taux de croissance des encours de crédits distribués par les banques. Son effet sur les banques est le suivant : « On considère trois banques ayant des perspectives de croissance différentes. La demande de crédit adressée à la première banque stagne (0% de croissance), celles qui sont adressées à la deuxième et à la troisième progressent respectivement de 5% et 10%. Les autorités fixent un taux de croissance des crédits plafonné à 5% par an à chaque banque. La troisième banque, la plus dynamique, se retrouve donc bloquée dans son développement, elle ne peut répondre qu'aux 5% de demandes supplémentaires. Les 5% restants, qui ne trouvent pas de crédit, restent soit insatisfaits, soit ils sont récupérés par la banque la moins active. Les autorités organisent ainsi la concurrence » (Daley, 2001). L'encadrement du crédit est atténué en 1984 et formellement supprimé en 1987, exacerbant la concurrence dans le domaine de la collecte des capitaux et la distribution des prêts (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.23).

1.2.3.3 La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics

A partir du milieu des années 80, le secteur bancaire français passe d'un fonctionnement bureaucratique, proche de celui des administrations publiques, à une organisation commerciale, essentiellement tournée vers le profit et la rentabilité. Il s'agit désormais de concevoir des quasi-produits, puis des services, en relation avec la fonction commerciale et le marketing, dans le but de vendre et d'aller à la rencontre d'une clientèle ciblée et segmentée, évoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Gadrey, 1994c).

La libéralisation du secteur bancaire

A l'origine de cette évolution, la volonté des pouvoirs publics de réduire le coût du crédit jugé trop élevé dans les années 80, de favoriser l'universalité des institutions financières et de préparer l'avènement du Marché unique européen. Ils mettent alors en place la politique des trois « D » (Simon, 1991, p.26 ; Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.149-150), au travers notamment de la loi du 24 janvier 1984, « relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit » dite « loi bancaire ». Il s'agit de la *déréglementation*, ou plutôt l'assouplissement des règles de la concurrence inter-bancaire (ouverture libre des guichets, atténuation de l'encadrement du crédit)¹, de la *désintermédiation*, c'est-à-dire le développement du marché des titres au détriment de l'intermédiation bancaire classique et du *décloisonnement* ou l'arrivée d'organismes non bancaires sur le marché financier. En effet, cette loi est notamment mise en place face à l'élargissement graduel du champ d'action des établissements autres que les banques et établissements financiers. Elle sous-tend ainsi quatre objectifs : moderniser le cadre juridique applicable aux établissements de crédit, rénover le dispositif institutionnel, unifier la réglementation applicable et améliorer les relations des établissements de crédit avec leur clientèle.

La distinction entre banques de dépôts et banques d'affaires devient définitivement caduque. La France en vient ainsi à la formule de la banque mixte ou de la banque « à tout faire ». Tous les établissements peuvent remplir toutes les activités bancaires. Une nouvelle classification des « établissements de crédit » est instaurée différenciant banques AFB, banques mutualistes et coopératives, caisses d'épargne et de prévoyance, caisses de crédit

¹ « Le système bancaire qui se met en place passe par une remise en cause des réglementations, rapidement qualifiée de déréglementation. En fait, il s'agirait plutôt d'une adaptation des cadres réglementaires issus des années 30 et de l'après-guerre sous les effets conjugués d'une déstructuration majeure du système monétaire international, de la multiplication des échanges et des mouvements de capitaux ou encore de l'évolution des technologies de l'information » (Petit, Vernières, 1990). « La dérégulation, ce n'est pas la suppression pure et simple des réglementations : c'est, à travers un vaste mouvement d'adaptation du cadre législatif, la définition de nouvelles "règles du jeu" bancaire » (Pastré, 1986).

municipal, sociétés financières et institutions financières spécialisées. La loi définit alors trois types d'opérations de banque : la réception de fonds du public laissés à la libre disposition de la banque, avec la seule obligation de les restituer, les opérations de crédit au sens le plus large, ainsi que la gestion et la mise à disposition de moyens de paiement (chèque, carte bancaire, virement, prélèvement automatique), définis comme tout support ou technique permettant de transférer des fonds. La loi met également en avant des opérations connexes, non réservées aux seuls établissements bancaires (les opérations de change, celles liées à la gestion de portefeuille, le conseil, l'assistance, l'ingénierie financière à destination des entreprises...).

Les établissements bancaires peuvent accomplir d'autres activités comme la commercialisation de produits d'assurance et la vente de voyages. En outre, ils peuvent prendre des participations dans les entreprises industrielles et commerciales. Ils peuvent choisir d'exercer l'ensemble ou du moins la plus grande part de ces activités, avec tout type de clients ; ils deviennent alors généralistes. Ce sont des banques commerciales, nationales et régionales, ainsi que des établissements mutualistes et coopératifs. Ils peuvent préférer se focaliser sur un type d'activité destinée à un type de clients ; ce sont alors des banques spécialistes, très souvent des banques qualifiées d'investissement.

En plaçant toutes les banques en concurrence directe les unes avec les autres, le législateur les incite indéniablement à développer un comportement commercial « agressif » visant à préserver ou à prendre des parts de marché. Les banques agrémentent donc les produits bancaires classiques de services connexes visant à « faire la différence ».

En 1996, cette loi sera complétée par celle dite de « modernisation » des activités financières, visant à organiser et réglementer l'évolution d'un secteur bancaire de plus en plus tourné vers la prestation de services. La loi de 1996 définit les services d'investissement¹ remplis par les banques et reposant sur une grande variété d'instruments financiers (actions, parts d'OPCVM², titres de créances du marché monétaire, instruments financiers à terme). Un certain nombre de services connexes aux services d'investissement sont également mentionnés (le conseil en gestion de patrimoine, le conseil aux entreprises en matière de structure du capital...).

Une politique de privatisation des établissements bancaires est également décidée au milieu des années 80. En effet, les principales banques du secteur avaient été en grande partie nationalisées au sortir de la Seconde Guerre mondiale, dans le but de soutenir la reconstruction du pays. Cette politique avait tout d'abord été poursuivie en 1982 par la loi de

¹ Les services d'investissement sont la réception et la transmission d'ordres d'achats et de ventes des instruments financiers pour le compte de tiers, l'exécution d'ordres pour le compte de tiers, la négociation de ces instruments pour compte propre, la gestion de portefeuille pour le compte de tiers, la prise ferme et le placement, consistant à apporter son concours aux émetteurs de titres, afin d'en faciliter le placement dans le public.

² Les OPCVM sont des organismes de placement collectif en valeurs mobilières, c'est-à-dire une société anonyme ou un fonds dont l'objet est de gérer des valeurs mobilières, des titres.

nationalisation de François Mitterrand¹, afin de donner les leviers financiers nécessaires à la politique industrielle de l'époque (Loiseau, 2002). C'est ainsi qu'en 1985, les entreprises publiques employaient 60% des salariés du secteur. Mais tout change entre 1986 et 1988, avec la volonté du gouvernement de l'époque de développer la concurrence interbancaire ; huit établissements sont privatisés et le reste le sera avec la loi du 19 juillet 1993. Ainsi, dès 1988, les entreprises publiques n'emploient plus que 40% des salariés du secteur ; la seconde vague de privatisations de 1993 réduira totalement leur influence (5% en 2000). Ce retrait de l'Etat actionnaire a le mérite de clarifier sa position en tant que tuteur de l'appareil bancaire. Désormais, il n'est plus à la fois le contrôleur et le contrôlé (Moschetto, Rousillon, 2003, p.113). « Le système plutôt figé et réglementé, « étato-corporatiste », qui régnait depuis les années 40, cède peu à peu la place à une économie de marché » (Bonin, 1989, p.56).

Le marketing et l'informatisation² au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »

Avec l'accroissement de la concurrence interbancaire, aussi bien nationale qu'internationale, et l'arrivée de « banques-non-banques », une meilleure connaissance de l'environnement s'avère nécessaire. Celle-ci passe essentiellement par une maîtrise des spécificités et des attentes des clientèles actuelles et potentielles. « Devant les difficultés à accroître leurs parts de marchés [les banques] renouvellent et renforcent leurs approches commerciales avec, d'une part, les analyses plus fines des clientèles (segmentation de marchés) et, d'autre part, une rationalisation des réseaux commerciaux (hiérarchisation par clientèles/prestations/prestataires) accompagnée d'un relèvement des niveaux de compétences sur le terrain au plus près des clientèles » (Cossalter, 1990, p.26). A la source de ces réorganisations, la mise en place au sein des établissements de service marketing développant des études de marchés, orientant les processus de création et d'innovation des produits, élaborant des stratégies de vente³. Les banques rompent ainsi avec une approche globale de la clientèle et la banalisation de l'offre de produits et services. Afin d'harmoniser la relation produit-marché et d'adapter la qualité du traitement opéré à celle de la clientèle, elles différencient les produits et services en fonction de segments de clients mis en avant : particuliers et entreprises. A l'intérieur de ces segments, une autre distinction s'opère en

¹ 39 banques françaises sont alors nationalisées, soit 90,5% des guichets et 85% des dépôts (Daley, 2001 ; Loiseau, 2002).

² L'informatisation rassemble « les conditions et les modalités de prise en charge, par les entreprises, du processus de mise en œuvre et de développement des activités informationnelles (recueil, saisie, stockage, traitement, production nouvelle, transport, diffusion d'informations) assurées à l'aide de moyens automatiques (multiples outils logiciels et matériels relevant de techniques diverses : informatique, télématique...) ». « La notion d'informatisation englobe tant les conditions matérielles et techniques qu'organisationnelles, les différentes parties prenantes (ou les acteurs) de ce processus comme les objectifs qui lui sont assignés » (Cossalter, 1984).

³ Le marketing bancaire, toutefois moins développé, existe depuis 1970 au Crédit Lyonnais, 1971 à la BNP et 1972 au CIC (Le Gall, 1978, p.59, citant G.F. Dumont, *Efficienc e et dimension des banques*, LGDJ, Paris, 1975, p.250).

fonction de sous-segments variant selon l'importance des avoirs détenus par les particuliers, leur niveau de revenu et leur catégorie socio-professionnelle et, pour les entreprises, leur taille et leur chiffre d'affaires. Les salariés des réseaux commerciaux vont être petit à petit contraints, dans les années 90, de se spécialiser, non plus sur des familles de produits, comme dans les années 80, mais sur ces segments et sous-segments de clients, afin de pouvoir répondre au mieux aux attentes des clientèles ainsi spécifiées. L'objectif est ainsi d'orienter les activités bancaires vers les marchés et les services rentables.

Un autre élément sous-tendant les mutations en cours dans les banques est sans nul doute l'innovation technologique. La poursuite et l'accélération de l'informatisation du secteur permettent le développement des réponses aux impératifs que constitue l'intensification de la concurrence. « L'informatisation a dans un premier temps concerné des activités manuelles répétitives ; traitement du courrier, tri des chèques... Elle s'est ensuite étendue à des tâches intellectuelles de plus en plus complexes ». D'une « industrie de main-d'œuvre », la banque se transforme en une branche d'activité industrialisée (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.25 et 9) s'appuyant sur des infrastructures technologiques toutefois moins lourdes que dans les années 70 et largement décentralisées dans les agences. D'une informatique de production, la banque passe à une véritable informatique de gestion (Verdier, 1985a).

L'agence bancaire est concernée par l'introduction des nouvelles technologies de différentes façons. Tout d'abord, grâce à l'informatisation des postes de travail et à la diffusion des logiciels d'aide à la vente, c'est-à-dire la bureautique. « Le terminal installé au guichet [peut] servir d'instrument pour analyser le profil du client, pour identifier ses besoins et donc pour entamer avec lui une négociation. De son côté le micro-ordinateur peut notamment permettre d'analyser la clientèle potentielle et de préparer une action commerciale différenciée » (Bertrand, Noyelle, 1987a). L'informatisation permet la décentralisation d'une partie du pouvoir de décision, ce qui développe l'autonomie des commerciaux des réseaux, sans remettre en cause le principe de centralisation de l'information. Pour Eric Verdier, la phase d'informatisation des postes de travail en agence, intégrant production et gestion des services bancaires, permet de résorber la coupure entre administratif et commercial, issue de la phase de développement de l'informatique de production. L'intégration s'opère selon lui au niveau du guichet (1985a). Il nuance toutefois son propos en affirmant que cette « intégration consiste, pour une bonne part, à agglomérer des tâches préalablement simplifiées ». Dans la pratique, un clivage majeur entre *back-office*¹ et *front-office*² demeure à l'intérieur de l'agence.

En parallèle, la dématérialisation des moyens de paiement permet la diminution des opérations de caisse ; c'est la télématique, qui associe l'informatique et les télécommunications. Il s'agit de passer de pratiques bancaires essentiellement basées sur des

¹ Terme désignant les postes de travail plus administratifs, situés à l'arrière du guichet, sans contact direct avec le client ou seulement au téléphone.

² Terme désignant les postes de travail en contact direct avec les clients.

supports papiers à des pratiques basées sur des supports magnétiques (exemple de la carte à puce pour les particuliers et des télétransmissions pour les entreprises). Cela va de pair avec le développement des automates bancaires, les DAB, puis les GAB¹. Le « self-service » bancaire se développe toutefois exclusivement pour certaines fonctions simples. « L'intérêt fondamental de ces appareils tient au transfert sur le client de la réalisation d'un certain nombre d'opérations effectuées auparavant par un guichetier travaillant sur un terminal » (Verdier, 1985b, p. 72). Une impression paradoxale accompagne ces évolutions chez les salariés des agences : d'un côté, ces innovations les soulagent d'une grande partie des tâches peu productives et souvent répétitives du guichet, mais d'un autre côté, « DAB et GAB contribuent au sentiment de fragilité qu'éprouvent les employés de banque (...) : ils leur rappellent que le robot peut se substituer à l'homme pour bien des tâches » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.26-27).

De fait, l'informatisation entraîne des suppressions de postes dans le monde bancaire, tendance alors accentuée par le développement de la sous-traitance. Afin de réduire leur coût de fonctionnement et de se focaliser sur les activités directement rentables, les banques sont contraintes de réfréner leur besoin structurel de contrôle². Elles développent donc le recours à la sous-traitance pour des fonctions peu rentables (traitement des chèques, convoyage de fonds, ménage...) ou bien très spécialisées (maintenance informatique). Les banques se séparent donc d'une grande partie des emplois des services de production, dont elles automatisent le fonctionnement ou sous-traitent l'activité.

Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie

En 1985, la grande majorité du personnel a entre 27 et 38 ans (Cossalter, 1990, p.44). Elle demeure très protégée et mieux rémunérée que dans bon nombre de secteurs (Pastré, 1985, p.83 ; Dejonghe, Gasnier, 1990). Même si depuis 1965 les recrutements s'ouvrent petit à petit à quelques niveaux autres que le plus bas de l'échelle de classifications (le taux de renouvellement est relativement faible en raison de l'importance de ces effectifs et de leur stabilité, conséquences des politiques de gestion de la main-d'œuvre opérées jusque là. Or, « informatisation, automatisation et restructuration conduisent à la diminution, voire à la disparition, des tâches simples, répétitives et matérielles donc à la réduction des emplois de saisie de données, de manipulation et de transport de documents et de fonds, de dactylographie, d'archivage et aussi d'exploitation d'informatique » (Bertrand, Noyelle,

¹ Distributeur Automatique de Billets et Guichet Automatique de Banque (possibilité d'interroger son compte, d'éditer un RIB, de faire un virement...) mis en place dans la première moitié des années 80. Le nombre d'automates passe de 2.000 en 1979 à 11.500 en 1988 (Simon, 1991, p.103).

² Henry Mintzberg (1982, p.287) affirme que « l'obsession du contrôle explique aussi la prolifération des fonctions logistiques dans [les structures de type Bureaucratie Mécaniste] : ces organisations [peuvent] souvent acheter les services correspondants, mais ceci les [expose] à des incertitudes externes – risquant de perturber le flux de travail qu'elles cherchent si intensément à réguler ».

1987b). En plus de la nécessité de réduire les effectifs principalement occupés à ces tâches, dans le but de réduire leurs frais généraux, les banques souhaitent modifier la configuration générale de leurs activités. Un recentrage sur l'activité commerciale doit être opéré pour lutter contre la concurrence croissante. Denis Segrestin (1985, p.80) rappelle notamment le fait que, d'une manière générale, les « systèmes professionnels en crise se découvrent généralement pléthoriques au moment précis où il faut améliorer la productivité. Il s'ensuit une tendance fondamentale à planifier le débauchage, c'est-à-dire à instaurer un état de fluidité du personnel incompatible avec les règles établies ».

Les salariés concernés par les restructurations mises en route vers le milieu des années 80 sont alors majoritairement des femmes, recrutées en masse du milieu des années 1960 à 1975, à un niveau de formation initiale souvent inférieur au bac, pour exercer des tâches administratives peu qualifiées. Ces personnes ont donc alors le « choix » entre des reclassements comme guichetières dans les réseaux commerciaux, accompagnés des formations internes nécessaires, le recours au temps partiel¹, et la sortie, principalement au moyen de départs négociés, voire de quelques plans sociaux généralement très avantageux pour elles (Dressen, Roux-Rossi, 1996b ; Cossalter, 1997). Toutefois, dans un article de la revue du CEREQ (Cherain, Demazière, 1992), les auteurs expliquent, à propos de ces départs « volontaires », qu'ils se font en fait sous contrainte. En effet, ils sont le résultat d'interactions entre une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, dans un secteur jusque là très protecteur, et les trajectoires professionnelles des salariés, ainsi que leurs réactions aux changements internes en cours et à venir. Le recours au volontariat entraîne une accentuation de l'individualisation des relations de travail. Cette tendance est confirmée par les incitations financières accompagnant presque toutes les mesures de réductions d'effectifs et renvoyant le salarié à une décision individuelle. Enfin, en se réservant le plus souvent le droit de cibler les personnes concernées par les restructurations et d'en écarter les autres², les directions individualisent, voire stigmatisent certaines catégories de personnel dont elles souhaitent se séparer. « Tout salarié désireux de quitter l'entreprise [doit] renvoyer, par voie hiérarchique, une lettre type de demande de départ. Il [s'agit] d'un acte de candidature que la direction [peut] refuser, augmentant ainsi sa marge de manœuvre quant au "choix des volontaires" » (*ibid.*, 1992). Au final, l'appel au volontariat pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel permet de contourner les catégories rigides, institutionnelles et fixées par la Convention Collective.

¹ Le temps partiel a été utilisé par les directions afin de réduire le poids de ces salariées dans les Effectifs/Equivalents Temps Plein (ETP). Il demeure toutefois une initiative demandée par les employés et représente un coût d'organisation non négligeable aux yeux des directions (O'Reilly, 1992).

² La nature des postes à supprimer était connue du personnel. « Si les annonces concernaient des postes et non des individus, conformément à la règle du volontariat, ceux qui les occupaient n'en étaient pas moins fragilisés » (Cherain, Demazière, 1992).

Les incitations financières sont cependant souvent très intéressantes. La prime pour les départs volontaires est calculée en fonction de l'ancienneté, ce qui incite les plus âgés, et donc les plus marqués par la gestion du personnel traditionnelle, à quitter l'entreprise. Au final, toutes les dispositions mises en place doivent permettre de maintenir une paix sociale, condition *sine qua non* de la stabilité de l'économie française, les banques étant un secteur stratégique pour cette dernière. Le recours à des procédures autoritaires, comme les licenciements économiques, risquait de dégrader le rapport fondé sur la confiance, de l'entreprise à son marché et à sa clientèle.

Il est ainsi nécessaire de noter que si le libre arbitre des salariés concernés par les restructurations ne peut pas toujours réellement s'exercer et si, paradoxalement, les pratiques des directions individualisent les relations de travail, nous sommes cependant très loin des conséquences dramatiques sur l'emploi de l'arrivée des technologies informatiques, prévues par l'interprétation « catastrophiste » du rapport Nora-Minc (1978) par les syndicats (Verdier, 1985a), parfois relayées dans le monde scientifique (notamment O'Reilly, 1992)¹ et dans les médias². Si les deux rapporteurs estimaient en effet à 30% la suppression potentielle des « postes de travail » du fait de la diffusion de l'informatique dans la banque et dans l'assurance à l'horizon 1985, ils ne parlaient en aucun cas d'« emplois » et donc de licenciements. Leurs prévisions mesuraient les masses de personnels supplémentaires qui auraient été nécessaires à l'époque, en l'état des techniques de production, afin de satisfaire la demande future, et que la télématique allait dispenser d'embaucher (Nora-Minc, 1978). Ainsi, « on ne peut pas parler au sens strict d'un effet pur de l'informatique sur l'emploi. Si l'informatique modifie qualitativement et quantitativement l'emploi, c'est par la médiation d'un certain mode d'utilisation. Elle n'a pas d'effet automatique, elle se prête seulement à certains modes d'utilisation plutôt qu'à d'autres » (Boisard, Ranchon, 1980, p59). La profession bancaire est ainsi parvenue, comme de nombreuses « corporations » françaises vouées à une régression structurelle, à « gérer le déclin », c'est-à-dire à négocier des solutions permettant d'éviter les licenciements collectifs ou liant les licenciements à des mesures de reclassement (Segrestin, 1985, p.109). En outre, les effets sur l'emploi ont largement été étalés dans le temps. Nous ne pouvons toutefois pas nous empêcher de nous demander si le fait de véhiculer cette interprétation « catastrophiste » n'était pas en quelque sorte orchestrée de façon stratégique par les banques elles-mêmes, dans le but de mieux faire passer une forme « plus douce » de réduction des emplois. En outre, les négociations menées vers la fin des années 70 entre directions et syndicats à propos de la défense des emplois, transforment

¹ L'auteur affirmait en 1992, dans son article de la revue Sociologie du Travail : « Comme le rapport Nora-Minc en France et Rajan (1984) en Grande-Bretagne l'avaient prédit, l'arrivée de la technologie informatique a eu des conséquences dramatiques sur la restructuration des pratiques d'emploi dans le secteur financier ».

² Le journal *Le Monde* est allé jusqu'à titrer : « La banque, sidérurgie de demain ? », 20 février 1979.

l'action syndicale et influe sur l'audience des organisations auprès des employés (Leclercq, 1983).

Les directions bancaires ont recours à la flexibilité numérique (O'Reilly, 1992), au moyen de la sous-traitance et du développement du temps partiel pour certaines catégories de personnels. Elles instaurent également une flexibilité fonctionnelle, principalement dans les services dans lesquels les effectifs ont été réduits en raison des évolutions technologiques. En effet, les salariés épargnés par les restructurations doivent devenir polyvalents et remplir plusieurs fonctions différentes, notamment grâce à l'élévation du niveau de leur formation.

Mais, si les restructurations concernent principalement le *back-office*, la technicisation croissante a également des effets sur les dispositions prises dans le *front-office* en matière de politique du personnel. « L'instauration ou l'extension de zones de self-service s'est traduite par une réduction des besoins en chargés d'affaires pour les simples transactions standards avec la clientèle de particuliers. En revanche, le conseil personnalisé aux particuliers et professionnels, notamment fortunés, et aux petites et moyennes entreprises a pris de plus en plus d'importance. Ces deux segments de marché connaissent donc des besoins accrus en chargés d'affaires, d'un point de vue quantitatif et qualitatif » (Hildebrandt, Quack, 1996).

C'est pour répondre à ces besoins et aussi en raison de la hausse du niveau de formation générale en France que les banques font appel au marché du travail externe. Au système traditionnel d'une entrée à un seul et même niveau de l'échelle de classification, et sans reconnaissance des qualifications acquises au préalable (Le Gall, 1978, p.141 et 152), se substitue un système à entrées multiples en termes de formation initiale et de poste. En raison de la structure du marché interne du travail, cet appel est cependant restreint dans une période allant de la première moitié des années 80 à la deuxième moitié des années 90. Il se caractérise néanmoins pas un recours à des niveaux et des spécialités de formation multiples, peu spécifiques à la banque, mais plus élevés qu'auparavant. Vers la fin des années 80, le niveau de recrutement est à bac+2 et au-delà, dans des formations générales axées sur l'économie et la gestion. « Ceci illustre bien le caractère de moins en moins sectoriel, des besoins en qualification des banques et le recours plus soutenu à des formations générales supposées, dans un climat d'incertitude, faciliter les adaptations aux mutations en cours » (Petit, Vernières, 1990). Entre 1985 et 1992, le pourcentage des personnes embauchées avec un niveau bac, voire inférieur, passe de 61% à 40% et le pourcentage de celles ayant bac+2 voire plus, passe de 39% à 60% (Hildebrandt, Quack, 1996). Il existe un lien entre le niveau et la filière de formation au moment du recrutement sur le marché externe et l'affectation sur un segment de clientèle. En ce qui concerne le segment des particuliers, moins pourvoyeur de postes depuis le développement du « *self-service* » bancaire et la standardisation des produits, les jeunes recrues sont titulaires d'un bac+2 à orientation commerciale ou bancaire. Pour les

segments concernant les entreprises, en plein essor, les banques embauchent des diplômés de l'enseignement supérieur (bac+4 ou 5) qui acquièrent au cours de leur formation des qualifications bancaires. Cela n'est pas sans conséquences sur la structuration de l'emploi bancaire. Les employés représentent 53% du total des salariés en 1975 et seulement 28% en 1987 ; les gradés passent de 36% à 56% au cours de la même période et les cadres, de 11% à 16% (Moussy, 1988).

Une nouvelle tendance se fait également jour depuis le milieu des années 80 en matière de recrutements : l'embauche de jeunes sur la base de contrats d'alternance (Hildebrandt, Quack, 1996). Cela passe par l'augmentation du recours aux contrats de qualification (de 36 en 1987 à 534 en 1993 dans les banques AFB) et par le développement de l'apprentissage au moyen de Centres de Formation d'Apprentis.

A l'instar de Catherine Paradeise (1988), on peut se demander si ces « à-coups démographiques » ne présentent pas le danger de désarticuler les intérêts des diverses catégories qui les composent, les désolidarisant et réduisant leurs ressources de négociation collective et, *in fine*, faisant voler en éclat les identités professionnelles des salariés de la banque ? Cette question sera plus amplement traitée dans le dernier chapitre de la thèse.

Conclusion du chapitre I

Les évolutions réglementaires et statutaires des années 80 succèdent donc à d'autres transformations survenues dans la banque au cours des siècles passés. Elles se situent cependant moins au niveau de l'informatique et des technologies que ce que bon nombre d'observateurs ont bien voulu dire. Elles préfigurent la banque des années 1990-2000 et l'organisation des salariés de l'agence bancaire que nous allons étudier dans cette thèse.

Ainsi, l'organisation de la banque et le contexte dans lequel elle évolue se sont modifiés au cours des siècles. Mais, en dépit des mutations, des réformes, des crises, la banque comporte des fondements, des mécanismes, des structures qui présentent une grande permanence. L'activité de travail est ainsi basée sur la collecte d'informations diverses permettant au banquier et aujourd'hui au salarié de la banque de savoir si l'opération peut être effectuée, si le risque bancaire est maîtrisé et si une confiance réciproque peut s'installer avec le client. Nous avons également constaté que même en périodes plus libérales, les pouvoirs publics avaient souvent joué un rôle important sur cette activité.

Poser un regard historique et analyser *a posteriori* les transformations survenues dans le secteur bancaire permet d'affirmer l'imbrication de ces dernières. A chaque étape de la périodisation, des traces des phases antérieures sont observables dans le fonctionnement des banques. Cela est d'autant plus flagrant à partir des années 40 où les bases du monde bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui sont en grande partie jetées. Nouvelles données

économiques, réglementaires et technologiques sont dès lors étroitement liées et le demeurent aujourd'hui.

Les marchés de l'argent contemporain prennent corps lors de « moments » d'innovation et d'expansion qu'Hubert Bonin (1989, p.14) appelle des « révolutions bancaires ». Si la banque est une « institution moderne » au sens de Giddens (1994, pp.25), sa modernisation n'est pas spécifique à la seule période entamée dans la seconde moitié des années 80. Si l'on met de côté l'émancipation des banquiers vis-à-vis du dogme religieux, ce processus de modernisation débute réellement au XIX^{ème} siècle et se constitue de différentes phases telles que l'avènement des maisons de Haute Banque, puis des premières banques de dépôts et d'affaires, ensuite aux alentours de la Seconde Guerre mondiale, la mise en place des institutions réglementant le fonctionnement de la profession ; enfin, dans les années 60, l'expansion de la banque pour tous telle que nous la connaissons aujourd'hui, au travers de l'accroissement du nombre de guichets et de l'apparition des premiers ordinateurs. Avec les transformations survenues depuis la fin des années 80, le secteur bancaire est entré dans une ère où ces dernières concernent tous les domaines (organisation, marché, techniques, social...), semblent surtout plus fréquentes et plus rapides qu'auparavant, et où les logiques de marché dominant, plus que dans une véritable « quatrième révolution ». David Courpasson (1995b, 1998) affirme pour sa part pouvoir parler de manière plus spécifique de modernisation pour cette période en raison de la triple recomposition des régulations : celles de la gestion des marchés (au travers de la segmentation des clientèles), celles de l'organisation des réseaux commerciaux (logique d'organisation territoriale ou par segment), et celles des compétences des personnels commerciaux (logique sociale ou logique technique).

La concurrence au sein du secteur n'est pas un phénomène nouveau ; elle existe depuis le début du XX^{ème} siècle. Elle s'est cependant intensifiée, à la suite notamment des différentes interventions des pouvoirs publics, et surtout ses données ont été considérablement modifiées. Elle a en fait porté, au cours des années, sur des éléments différents : implantation des agences bancaires, bancarisation des ménages, octroi de crédits, réduction des coûts administratifs, distribution de *packages* de services... Elle passe désormais principalement par le rôle central joué par les banques mutualistes et coopératives, les marchés financiers, les compagnies d'assurance et autres organismes non bancaires, sur des domaines jusque là privilégiés des banques commerciales. Les banques internationales entrent également de plus en plus en concurrence avec les banques françaises.

L'environnement dans lequel évolue ces dernières est beaucoup plus instable, changeant et plus incertain qu'auparavant. En outre, il est largement internationalisé ; les banques doivent donc à la fois conquérir des parts de marché dans d'autres pays et défendre leur position sur le sol français. Ainsi, plus que par le développement des technologies et de la

concurrence qui sont donc des tendances de long terme, nous pensons qu'il est possible de qualifier la banque des années 90 d'« institution moderne » (Giddens, 1994, pp.25-60) en raison de son *dynamisme* (transformation rapide et continue de la réglementation, de l'organisation du travail, des profils des personnels, des technologies...) et de sa *mondialisation* (mise en place de réglementations européennes, développement des réseaux internationaux, accroissement des mouvements immatériels et des communications transfrontalières, rendus possibles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication...).

Le secteur bancaire français de la fin des années 80 passe d'une situation caractérisée par la stabilité des marchés et la standardisation poussée des produits à une situation changeante, instable, sur un marché élargi et mouvant, contraignant les établissements à multiplier les produits, organiser la segmentation des clientèles et le passage d'une logique de production à une logique de vente. L'agence bancaire devient le véritable fer de lance des politiques de réorganisation de l'activité commerciale, associée cependant au système de banque à domicile qui se développe.

Dans les années 90, l'organisation par le marché remplace petit à petit l'organisation par les pouvoirs publics, sans toutefois aboutir à une déréglementation. Le marché revêt désormais un caractère central en raison du fait qu'il assure la liaison entre la banque et le client. Grâce au marketing, l'entreprise adapte les services proposés à la demande des clients, telle qu'elle s'exprime sur le marché. En effet, après une phase de croissance extensive (accroissement du nombre de comptes et du réseau d'agences), les banques optent pour de nouvelles stratégies face à la saturation des marchés traditionnels. En développant de nouveaux produits et services, elles ont voulu se focaliser sur l'aspect qualitatif de leur relation avec certains clients, et ont ainsi basé leur fonctionnement sur un mode de croissance intensif, fondé essentiellement sur la recherche de gains de productivité. Ces évolutions sont non seulement permises par le développement des techniques de marketing, mais également par celui des technologies de l'information et de la communication.

Dans un tel contexte, la pérennisation du marché interne du travail définissant les caractéristiques du groupe professionnel des salariés de la banque est fortement remise en question. Les activités des commerciaux des agences bancaires s'organisent désormais, même si les classifications demeurent sur le papier, selon une logique de « métiers » élaborée par les directions.

CHAPITRE II : LA BANQUE DES ANNÉES 90, UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT PERMANENT	73
2.1 LA BANQUE CONFRONTÉE AUX LOGIQUES MARCHANDES	74
2.1.1 <i>La poursuite du mouvement de réorganisation de l'activité bancaire initié depuis le milieu des années 80 par les pouvoirs publics</i>	74
2.1.1.1 Les prémices de la régulation marchande : une rentabilité bancaire en berne	74
2.1.1.2 Déréglementation, mais non suppression de la réglementation	75
2.1.1.3 La valorisation bancaire pour l'actionnaire	78
2.1.1.4 Les conséquences des transformations bancaires sur la régulation sociale	79
2.1.2 <i>Les conséquences des réorganisations sur le travail des salariés de l'agence bancaire</i>	80
2.1.2.1 La gestion et l'organisation du travail dans l'agence bancaire	80
2.1.2.2 La construction épistémologique de l'objet de la thèse	82
2.1.2.3 La place des salariés dans une organisation en mouvement	83
2.1.3 <i>Les enjeux de quelques réponses provisoires</i>	88
2.1.3.1 Le client mobilisé par la direction pour changer les pratiques des salariés	88
2.1.3.2 Les conséquences de la segmentation des métiers sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les classifications bancaires	90
2.1.3.3 La mise en place de la RTT collective pour asseoir les réorganisations opérées	94
2.1.3.4 Des identifications professionnelles en grande partie basées sur la segmentation de la clientèle et des métiers	95
CONCLUSION	102
2.2 LE CHOIX DU TERRAIN ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	102
2.2.1 <i>Le marché du travail de la CLASS au regard de la situation sur le secteur bancaire</i>	102
2.2.1.1 Des liens tissés de longue date	102
2.2.1.2 L'histoire de la banque CLASS	104
2.2.1.3 Une observation chiffrée des transformations du marché interne de travail	105
2.2.1.4 Une comparaison nécessaire avec la situation de l'emploi sur le secteur	108
2.2.2 <i>Circularité et itération des méthodologies d'enquête de terrain</i>	112
2.2.2.1 L'observation pour mieux appréhender l'organisation de la CLASS et le fonctionnement de l'agence bancaire	112
2.2.2.2 L'entretien approfondi : de la trajectoire professionnelle à l'activité de travail	117
2.2.2.3 Le choix de deux unités de travail pertinentes	122

CONCLUSION DU CHAPITRE II

124

Chapitre II : La banque des années 90, une organisation en mouvement permanent

Pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui dans ce secteur vital pour l'économie, il est impératif de connaître, dans un premier temps, le contexte général dans lequel il se situe. En effet, de la fin des années 80 jusqu'au milieu de la décennie 90, la situation économique mondiale et nationale, relativement morose, grève les résultats des banques françaises. Au cours de cette période, il est intéressant d'observer quelles règles organisent le fonctionnement du secteur. En effet, on peut se demander si, au sein de l'Union Européenne, le rôle des pouvoirs publics français dans ces années est identique à celui qu'ils exerçaient antérieurement ? Si on ne peut pas parler d'une véritable déréglementation de l'activité bancaire, de quelle façon les pouvoirs publics continuent-ils, peut-être de façon moins législative, à organiser le secteur et son fonctionnement ?

La décennie 90 est également marquée par l'apparition d'un nouvel acteur, central depuis les privatisations bancaires : l'actionnaire. Son poids dans les décisions des directions d'établissement ne cesse de croître. Mais quel impact concret a-t-il sur les réorganisations bancaires et, directement ou indirectement, sur la situation et le travail des salariés ? Au cours de cette période, la variable sociale est loin d'être épargnée par les transformations multiples et rapides. Les négociations réalisées le sont de plus en plus souvent au niveau de l'entreprise, ce qui ne semble plus permettre de tracer des caractéristiques sociales aussi générales qu'auparavant. La réduction collective du temps de travail, malgré une combinaison des niveaux de négociation, est un exemple significatif de l'importance croissante du poids des arrangements locaux dans le secteur.

L'ensemble de ces observations et de ces questionnements alimente notre réflexion concernant la construction de l'objet de la thèse. Celle-ci est issue d'un long travail de terrain, et d'un intérêt porté tant au niveau macro-sociologique - le secteur - qu'au niveau micro-sociologique - l'entreprise et ses salariés.

Nous souhaitons comprendre, en formulant un jeu de questions et d'hypothèses présenté en première partie de ce chapitre, quelle est la portée concrète de la pénétration des logiques marchandes et du primat de l'actionnaire dans l'organisation bancaire, principalement au niveau de l'agence commerciale, dans la gestion des ressources humaines mise en place, ainsi que dans l'activité de travail des salariés et la construction de leurs identifications professionnelles. Nous envisageons désormais l'organisation bancaire comme une « organisation en mouvement » (Alter, 2000), mouvement continu, parfois illogique, souvent incompris par les membres mêmes de l'organisation.

La seconde partie de ce chapitre est consacrée à la présentation du terrain et de la méthodologie d'enquête. Nous traçons tout d'abord une comparaison des principales

caractéristiques de l'emploi bancaire dans les années 90 entre l'établissement étudié et le secteur AFB. Plus qu'une présentation à plat, il s'agit déjà pour nous de tracer les premiers résultats de ces analyses statistiques. Nous choisissons ensuite de présenter de façon approfondie notre démarche empirique. Combinaison de recueil de documentations internes variées, d'observations *in situ* et d'entretiens approfondis, elle nous permet de saisir à la fois les transformations à l'œuvre au niveau des pratiques et du discours de la direction, ainsi que du point de vue des salariés des agences bancaires.

2.1 La banque confrontée aux logiques marchandes

2.1.1 La poursuite du mouvement de réorganisation de l'activité bancaire initié depuis le milieu des années 80 par les pouvoirs publics

2.1.1.1 Les prémices de la régulation marchande : une rentabilité bancaire en berne

Depuis la fin des années 80, le rôle de régulation est sensé échoir au marché, doté, selon la doctrine néo-libérale, d'une fonction régulatrice bien mieux susceptible que l'Etat d'harmoniser rationnellement et équitablement les comportements. Il est alors demandé à l'Etat de mener des politiques de dérégulation (Arnaud, 1998). D'une régulation centralisée, le secteur passe donc, au cours d'un processus lent qui va durer une quinzaine d'années, et se poursuit aujourd'hui encore, à une logique de marché, dans un contexte de banalisation de l'activité bancaire.

L'informatisation des principales activités bancaires et l'accroissement de la concurrence ont des conséquences, dans un premier temps, en terme de chute du taux de profit des banques. Dans une conjoncture déprimée, avec des taux d'intérêt réels¹ élevés et une faiblesse de l'investissement, les banques subissent une dégradation de leur rentabilité commerciale, principalement à partir de la fin des années 80 et au cours de la première moitié des années 90. De nombreuses « banques françaises ne dégagent pas des taux de rentabilité suffisants pour simultanément assurer la protection des déposants et préparer l'avenir en investissant dans de nouvelles technologies et de nouveaux marchés » (Pastré, 1986). Cela est principalement dû à la faiblesse des commissions. De plus, l'explosion du risque PME du fait de la multiplication des dépôts de bilan² et, dans une moindre mesure, la détérioration du risque sur les particuliers liée au chômage sont, durant cette période, des constantes de l'exploitation³ bancaire. Les banques subissent également de plein fouet les répercussions de

¹ Il s'agit du coût du capital emprunté pour le client.

² De 14.000 en 1985, les faillites de PME passent à plus de 30.000 en 1993 (Duval, 1997).

³ L'exploitation représente la « partie de la gestion d'une entreprise relative aux relations avec la clientèle, par opposition à l'administration interne » (Le Gall, 1978, note n°1, p.46, citant G. Petit-Dutaillis, *La banque française*, Ediscience, Mac Graw-Hill, 1974, p.357).

la crise de l'immobilier. Elles ont réalisé des opérations souvent hasardeuses dans ce domaine, y ont investi sans diversification suffisante, accepté de prêter la totalité des fonds nécessaires aux promoteurs et spéculé en prenant des participations directes dans l'immobilier (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.17 ; Carmoy, 1995, p.186).

De plus, le développement des marchés et des innovations financières procurent aux entreprises, part importante de la clientèle des banques commerciales, un pouvoir de négociation plus élevé auprès de leur banque. Elles peuvent se financer via le crédit bancaire ou bien directement sur les marchés des capitaux. Par ailleurs, les conditions économiques au début des années 90, ainsi que le niveau élevé des taux d'intérêt, les poussent à se désendetter et à privilégier l'autofinancement (Daley, 2001 ; Tremblay, 1991). Cette situation incite les banques à diversifier leurs activités pour compenser la baisse de revenus issus des marges d'intermédiation (Pastré, 1985, p.166). Les commissions liées à la gestion des moyens de paiement (carte de crédit), aux opérations de bourse (achat et vente de titres) et à de nombreux autres services bancaires et financiers contribuent, dans une proportion croissante, au PNB¹ de l'ensemble des établissements bancaires : de 19,25% en 1988, à 53% en 1997 (Daley, 2001). Dans le même temps où le recul de l'intermédiation bancaire distend le lien proprement financier entre débiteur et créancier, le banquier intervient plus que jamais à titre de conseil, au cœur des activités de l'entreprise (Grafmeyer, 1992, p.98). Dans les années 90, les banques tendent à devenir le conseiller des clients particuliers et/ou entreprises auxquels elle s'adresse, leur assureur, et parfois même leur voyageur.

2.1.1.2 Déréglementation, mais non suppression de la réglementation

Dans les années 90, le droit étatique est de plus en plus « relayé » (Arnaud, 1998) tant en amont, par l'Union Européenne, qu'en aval, par des instances qui se situent, selon la hiérarchie traditionnelle au-dessous de lui². D'un côté, il semble dépossédé de certaines de ses compétences et perd de sa souveraineté en s'engageant dans un processus communautaire, mais dans le même temps, il renforce sa position en étant très présent dans les organismes communautaires (Arnaud, 1998 ; Massardier 2003, p.194). Les spécificités nationales peuvent ainsi être prises en compte dans les décisions prises par l'ensemble des Etats membres. En fait, là où certains acteurs politiques et médiatiques voient des institutions « bureaucratiques » lointaines qui imposent aux Etats leur dictat, sont révélées des politiques publiques négociées entre les acteurs de secteurs, les institutions européennes, et les Etats. « Là où certains

¹ Il s'agit du Produit Net Bancaire, c'est-à-dire « la différence entre les produits et les charges directement liées à l'activité bancaire, ce qui en fait l'équivalent de la valeur ajoutée en matière d'analyse financière traditionnelle. C'est l'indicateur retenu en matière d'analyse de l'activité » (Garsuault, Priami, 1997, p.198). Il est composé de la marge sur intérêts (ou marge d'intermédiation) et des commissions.

² C'est notamment le cas, nous allons le voir, en ce qui concerne le droit social bancaire, de plus en plus issu des négociations d'entreprises.

observent un combat sans merci entre l'intergouvernementalisme¹ du processus de décision et l'analyse néo-fonctionnaliste² sera, au contraire, relaté un processus hybride et complexe de fabrication des politiques publiques européennes où les différents niveaux d'action et d'acteurs rivalisent et s'accordent à la fois pour définir les standards européens de politiques publiques » (Massardier, 2003, p.193). Les Etats-nations demeurent le référent pour toute prise de décision concernant le contexte national. Tout en conservant la maîtrise du procédé, l'Etat délègue en quelque sorte la possibilité de dire le droit à un plus grand nombre de personnes. Mais c'est sur lui que comptent les instances supra-étatiques pour « implémenter », à l'intérieur des frontières nationales, des décisions qui sont prises à l'extérieur. Il est également le rempart le plus important contre le nouvel « ordre global » qui s'introduit au travers de l'économie (Arnaud, 1998).

Le Marché unique bancaire entre en vigueur le 1^{er} janvier 1993. A partir de cette date³ la grande majorité des décisions concernant le secteur bancaire français est prise à Bruxelles⁴. C'est notamment pour permettre l'application des résolutions européennes en France que les pouvoirs publics transforment, depuis le milieu des années 80, les cadres bancaires et financiers. Il s'agit de créer les conditions d'une libre concurrence et d'assurer dans le même temps la stabilité et la sécurité du système. « En matière bancaire le principe de la reconnaissance mutuelle des législations nationales se substitue à celui de leur harmonisation préalable. Il s'agit d'une intégration en amont au lieu et place d'une coopération en aval. En fait, il y a inversion de l'ordre de la causalité. Ce n'est plus l'harmonisation des réglementations qui induit leur libéralisation, mais l'inverse. Il s'agit d'une révolution » (Moschetto, Rousillon, 2003, p.106-107). De nombreux règlements et directives sont adoptés sur tous les aspects de l'activité d'une entreprise bancaire et ensuite transposés en France sous forme de lois ou d'ordonnances⁵. Elles concernent le commerce électronique, la protection des consommateurs, la lutte contre le blanchiment... Les accords de Maastricht en décembre 1991 prévoient la constitution d'un système européen des banques centrales et la création d'une monnaie commune. La loi bancaire, sans que son économie générale ne soit affectée,

¹ La lecture intergouvernementaliste voit dans l'intégration européenne une question de volonté exclusive des Etats. « Même lorsque les politiques publiques échappent totalement à la souveraineté (...) [des Etats], ceci est interprété comme le dessein des gouvernements qui la délèguent volontairement et rationnellement. Une décision en matière de politique européenne est toujours issue d'un calcul rationnel des Etats » (Massardier, 2003, p.189).

² La lecture néo-fonctionnaliste s'inscrit à contre courant de l'intergouvernementalisme puisque l'intégration régionale est ici le résultat d'un effet d'engrenage politique et institutionnel qui échappe aux Etats. « L'approche néo-fonctionnaliste explique ce processus d'engrenage par une acquisition graduelle d'autonomie de la part des institutions régionales par rapport aux Etats » (Massardier, 2003, p.189).

³ Et cela même avant, avec la première directive de coordination bancaire du 12 décembre 1977, consacrant le droit à la liberté d'établissement, principe par lequel les intermédiaires financiers d'un Etat membre ont le droit de s'installer dans chacun des autres pays de l'Union et d'y opérer sans entraves au même titre que les entreprises nationales de ce même secteur d'activité. La deuxième directive bancaire du 17 décembre 1989 reconnaît la liberté de prestation de services via la coordination des dispositions législatives réglementaires et administratives concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et son exercice (Moschetto, Rousillon, 2003, p.105-106).

⁴ Sources : www.fbf.fr, « 10 ans de législation européenne – 1993/2003 ».

⁵ Gilles Massardier (2003, p.191) rappelle que les règlements européens s'imposent aux Etats sans intégration dans le droit national, contrairement aux directives qui sont interprétées par les Etats et appliquées selon les moyens et les formes propres à chacun d'eux.

est profondément remaniée à l'occasion de la transposition en France de deux directives européennes, celle de 1989, transposée par la loi de 1992 portant adaptation au Marché unique européen de la législation applicable en matière d'assurance et de crédit, et celle de 1993, transposée par la loi de juillet 1996, dite de « modernisation » des activités financières. La mise en œuvre de cette deuxième directive assoit la création du Marché unique pour les activités financières instauré le 1^{er} janvier 1996.

Gilles Massardier note toutefois le cas particulier de l'intégration financière et monétaire (Massardier, 2003, p.202-203). Il observe une délégation quasi totale de souveraineté de la part des Etats au profit d'organismes qui mettent en place les politiques de taux pour réguler les flux financiers. Les politiques fiscales et budgétaires demeurent un domaine réservé des Etats. L'Européanisation des politiques monétaires et financières est ainsi réalisée par voie d'intégration des modes de décision en la matière. Les prérogatives des banques centrales nationales sont transférées vers la Banque centrale européenne, organisme indépendant. La définition de la politique monétaire lui revient, notamment la surveillance de l'inflation, ainsi que la gestion du système des paiements. « La voie de la supranationalisation choisie par l'Union européenne en matière monétaire passe par le transfert des compétences des Etats à un organisme indépendant qui prend ses décisions à la majorité. Ce glissement notoire vers la supranationalisation des politiques publiques en matières financières résulte directement à la fois de la globalisation des échanges de capitaux et de l'intégration commerciale des pays membres de l'Union européenne » (*ibid.*, 2003, p.203).

Malgré l'assouplissement des réglementations nationales, le système bancaire n'est donc pas totalement livré aux forces du marché et de la concurrence. De nombreuses réglementations perdurent, voire sont mises en place, pour organiser l'activité du secteur. De plus, l'intervention des pouvoirs publics concerne également aujourd'hui les fusions-acquisitions qui ont lieu entre banques commerciales (BNP/Paris-Bas), mais également entre établissement relevant de l'AFB et mutualistes (CIC/Crédit Mutuel), et entre banques et sociétés d'assurance (GAN/CIC). Elles concernent pour le moment des entreprises nationales, mais le but avéré, et soutenu par les gouvernements successifs, est la constitution de groupes suffisamment puissants pour rivaliser avec leurs concurrents sur le marché européen, et ce dans un futur proche. L'entrée de groupes internationaux dans les capitaux des établissements français semble toutefois également largement probable. Le but de ces fusions-acquisitions est ainsi de réaliser des économies d'échelle (informatique, personnel...) et surtout d'acquérir des positions dominantes sur le marché mondial. Cette tendance à la concentration n'est cependant pas récente et s'est déjà produite lors du rassemblement des petites banques locales en banques régionales, puis dans des grands groupes nationaux¹. En 1994, les 10 premiers établissements assujettis à la loi bancaire représentent 83% des dépôts et 63% des crédits

¹ Cf. la constitution du Groupe CIC.

(Coussergues, 1996, p.25 ; source : Rapport de la Commission Bancaire). 75% des effectifs des banques AFB sont employés par les 37 établissements les plus importants, sur plus de 350 banques dites « inscrites » (Dressen, 2004c, p.72).

L'Etat n'est cependant pas le seul rempart contre le nouvel « ordre global » qui s'introduit au travers de l'économie. N'observe-t-on pas un retour de la société civile sur le devant de la scène ? Sur le secteur étudié, il est ainsi possible de noter le rôle croissant joué par les associations de défense des consommateurs bancaires en matière de régulation. Ce point sera abordé dans le chapitre III de la thèse.

2.1.1.3 La valorisation bancaire pour l'actionnaire

Un autre facteur central d'évolution est la place accordée à l'actionnaire à la suite des privatisations bancaires des années 80-90, et la nécessité de rentabilité commerciale allant avec. Toute entreprise privée est désormais sommée d'agir dans le sens de la valorisation – rémunération de l'actionnaire. Par « création de la valeur », il convient d'entendre « valorisation pour l'actionnaire » (Bouayad, 2000, p.28). En effet, dans la période récente, la « valeur financière », c'est-à-dire la « valeur pour l'actionnaire » a pris, dans la gestion concrète des entreprises cotées sur le marché des actions, une importance inédite. Elle rend compte du rapport de propriété et de gouvernance des capitaux dans la relation entre actionnaires et dirigeants entrepreneuriaux, qui affectent fortement, mais indirectement, les salariés (Zarifian, in Gadrey, Zarifian, 2001, p.97-98). Les banques sont désormais condamnées à se comporter comme de véritables entreprises à la recherche de compétitivité et de rentabilité. Les actionnaires ont en effet des exigences élevées dans ces domaines (Zollinger, Lamarque, 1999, p.161). Le concept de « Banque-Dividende » (Carmoy, 1995) a été avancé pour illustrer cette contrainte croissante. Il est né aux Etats-Unis, à la suite de la crise bancaire des années 80, consécutive d'un certain laxisme déontologique et professionnel. Il est axé sur la transparence, la rigueur, la rentabilité, « l'obsession du client » et met l'accent sur l'exigence de résultats exprimée par les actionnaires (*ibid.*, 1995, p.18-19). « Ce terme de "Dividende" traduit la capacité à satisfaire l'actionnaire, tout en fournissant au client, sur une longue période, un ensemble de services et de produits qui réponde à son attente et donc qu'il est prêt à rémunérer à un juste prix » (*ibid.*, 1995, p.62). La conséquence de l'application de ce modèle en Europe est, dans un premier temps, l'enclenchement d'un processus de concentration des enseignes, déjà évoqué, à travers un processus de fusions ou de rachats. Les banques françaises doivent désormais être rentables et donc rémunérer leurs actionnaires selon les normes du marché (voire plus pour qu'ils n'aillent pas investir leurs fonds ailleurs). « La "Banque-Dividende" est la banque pilotée par l'actionnaire pour le client. Elle croise la dynamique du client et la satisfaction de l'actionnaire » (*ibid.*, 1995, p.62),

[mais quid de la satisfaction du client ?!]. Il est notamment légitime de se demander comment peuvent se concilier « logique de l'actionnaire » à court et moyen termes et « logique du client », elle à plus long terme ? Quelle est en fait la place concrètement laissée par cette « logique de l'actionnaire » aux clients ? Comment cela influence-t-il l'activité et l'organisation du travail des salariés des banques ?

2.1.1.4 Les conséquences des transformations bancaires sur la régulation sociale

« A partir du milieu des années 80, la concurrence s'exacerbe, la logique de « marchéisation » prend plus d'importance au détriment de la réglementation d'origine politique et l'AFB cherche à changer les pratiques traditionnelles de gestion du personnel. Elle entend passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines (par exemple, elle s'occupe de décrire des effectifs, de réorientation de la formation, de réduire les automatismes en matière de rémunération et de promotion, etc) » (Dressen, 2003d, p.133). Ainsi, les évolutions de la fin des années 80 et du début des années 90 ne sont pas sans incidences sur le marché du travail bancaire. Nous l'avons vu dans le premier chapitre que depuis l'entre-deux guerres, et avec la bénédiction des pouvoirs publics, existait, un compromis entre patronat et salariés. Les employeurs s'attachaient une main-d'œuvre loyale, honnête, compétente et stable, au moyen notamment d'un appareil de formation professionnelle performant. En compensation de cet attachement, la main d'œuvre bénéficiait d'avantages par rapport à d'autres secteurs de l'économie, comme par exemple des taux préférentiels en matière d'accès à la propriété¹, mais également des salaires intéressants et un droit syndical reconnu (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, pp.50-60). Depuis plusieurs années et de façon caractéristique dans les années 90, les interactions entre les trois acteurs du système tendent à remettre en cause les grands équilibres antérieurs. Ainsi l'ensemble des avantages acquis par les salariés ont progressivement été revus à la baisse. Comme dans de nombreux autres secteurs d'activité, une négociation d'entreprise, support juridique des décisions de gestion, se développe ces dernières années, permettant la décentralisation de la production de normes de la branche vers l'entreprise². Petit à petit, les tenants du marché interne du travail bancaire se sont grippés. L'emploi à vie n'est plus réellement garanti du fait des nombreuses incitations au départ partiel ou total, déjà évoquées, de certaines catégories de personnels. La tendance aux recrutements sur le marché du travail ouvert s'est fortement accentuée, principalement dans les filières commerciales, au détriment de la promotion interne. Les règles de cette dernière se sont progressivement modifiées, et même si une bonne partie des

¹ Les directions y trouvaient également leur compte car cela rendait les salariés immobiles.

² Marnix Dressen (2003a) décrit une périodisation en trois phases :

- jusqu'en 1986 : une fructueuse négociation de branche
- de 1986 à 1999 : un net ralentissement de la négociation de branche au profit de la négociation d'entreprise
- de 1999 à 2001 : une combinaison de la négociation de branche et d'entreprise.

salariés actuels ont une ancienneté importante, le poids de celle-ci tend à diminuer dans les grilles de salaire et les trajectoires de carrières. La part de l'automatisme dans les augmentations de salaires tend petit à petit à disparaître. Enfin, la sédentarisation du personnel est souvent mise en cause par de pesantes incitations à la mobilité (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.161 à 164).

D'une régulation sociale de branche forte, objectivée par une Convention Collective Nationale et un décret réglementant le temps de travail, structurant un marché interne du travail très typé, le secteur bancaire est passé à une régulation sociale d'entreprise, entrouvrant son marché du travail et dérégulant le temps de travail. En effet, sur cette dernière question, il existait un décret datant de 1937 (abrogé et remplacé par celui de 1997), qui imposait de répartir le temps de travail hebdomadaire sur cinq journées d'égale durée, deux jours de repos consécutifs dont obligatoirement le dimanche et interdisait le travail par relais et par roulement d'équipe. Le décret de 1997 admet, quant à lui, la possibilité de recourir à une organisation du travail sur 4 jours. Le principe de deux jours entiers de repos hebdomadaire consécutifs, incluant le dimanche, peut être remis en cause pour nécessités de service. Enfin, il admet la possibilité de mettre en place le travail par relais ou par roulement par accord de branche étendu ou accord d'entreprise ou d'établissement (*Liaisons Sociales*, n°12400, lundi 14 avril 1997). En parallèle, la Convention Collective Nationale de l'AFB, qui organisait la profession depuis 1952, est unilatéralement dénoncée par le patronat le 3 février 1998 et remplacée le 10 janvier 2000, après 18 mois d'après négociations, par une Convention Collective de la banque bien moins avantageuse sur de nombreux points pour les salariés.

2.1.2 Les conséquences des réorganisations sur le travail des salariés de l'agence bancaire

2.1.2.1 La gestion et l'organisation du travail dans l'agence bancaire

L'entreprise bancaire ne peut donc être envisagée de manière autonome, sans mise en perspective avec son marché et l'évolution de ce dernier. Face à la diminution des marges d'intermédiation et à l'accroissement de la concurrence interbancaire faisant suite à la loi de 1984, dite de « banalisation », le marché s'est restructuré. Les banques ne sont plus contraintes de se spécialiser dans un domaine d'activité. Elles peuvent désormais s'adresser à tout type de clients pour leur vendre tout type de produits et services bancaires et financiers. Ceci contraint toutefois les établissements à segmenter les clientèles auxquelles ils s'adressent, afin de différencier l'offre et de l'ajuster aux besoins spécifiques des populations ainsi mises en avant. On peut alors s'interroger sur le rôle de la segmentation du marché dans la structuration et l'organisation de l'activité des banques. Quelles sont les transformations

concrètes des logiques marchandes opérées ces dernières années ? Comment ces logiques ont-elles pénétré l'organisation de l'agence ? Quelles sont les conséquences en matière de gestion du personnel ?

Dans un tel contexte, notre question de départ vise à comprendre quelle est l'évolution de la gestion et de l'organisation du travail des salariés de la banque depuis le début des années 90, au travers de l'entité de référence que représente l'agence bancaire ?

Cette dernière est en effet l'objet de toutes les attentions de la part des directions car, malgré ses coûts de fonctionnement importants, source principale de rentabilité commerciale. Qu'elle soit généraliste ou spécialisée sur un segment de marché, c'est en effet là que se réalise d'essentiel du PNB. La grande majorité des « forces vives » des banques y est affectée et cette part ne cesse d'augmenter. En outre, les reclassements des salariés des services administratifs centraux se sont opérés en direction des *back-office* des agences et, pour la plupart, vers les postes de *front-office* de ces structures. Les recrutements externes concernent également en priorité le réseau commercial.

Avec le développement d'Internet et surtout des plates-formes téléphoniques, se constitue en parallèle une véritable « banque à domicile », également appelée « banque à distance ». Cette dernière demeure toutefois une activité complémentaire et non substitutive par rapport au travail des agences, dans la relation avec les clients (CEDEFOP, 1998, p.88 ; KPMG Peat Marwick, 1998, p.4 ; Bulletin de la Commission bancaire, 1999). Mais il existe une incidence commune à ces avancées technologiques : elles tendent à éloigner les clients des agences et rendent plus rares les possibilités de contacts commerciaux. Ainsi, l'informatique et les télécommunications, en appuyant la diversification des activités bancaires permise par la loi bancaire de 1984, rendent possible l'expansion des services bancaires, mais raréfient les occasions de contacts avec les clients. Internet et le téléphone abolissent, du moins pour une partie des échanges entre banque et clients, une dimension essentielle de la relation bancaire : la nécessité de proximité physique, support d'une relation sociale entre salariés de la banque et clients. Or, nous avons vu l'importance de cette dernière dans l'instauration d'une relation basée sur la confiance réciproque.

La place accordée aux destinataires des activités de la banque semble *a priori* évoluer. Hier simples usagers, ils sont aujourd'hui de véritables clients, au même titre que d'autres entreprises privées. Selon les directions bancaires, ils souhaitent avoir le choix des produits et des services et ils n'hésitent pas à faire jouer la concurrence entre établissements. Cette réalité est toutefois relativisée, on l'a vu, par le rôle des actionnaires. Qui des clients ou des actionnaires les directions cherchent-elles le plus à satisfaire ? Comment a évolué ce face à face client/salarié de l'agence bancaire ? Comment les salariés gèrent-ils ces relations inter-individuelles ? Client concret en face à face avec le salarié de l'agence, celui-ci n'a-t-il pas également pénétré l'entreprise en tant que figure de rhétorique mobilisée par les directions :

« le client veut..., le client souhaite... ; vous travaillez pour le client » ? Cette figure n'est elle pas utilisée pour modifier le rapport à l'activité de travail des commerciaux ? Tous les clients sont-ils logés à la même enseigne ? Y a-t-il des incidences sur les classifications de l'emploi bancaire ? Toutes ces questions seront largement traitées dans les chapitres III et IV de la thèse.

2.1.2.2 La construction épistémologique de l'objet de la thèse

La construction du questionnement de la thèse est issu d'un long travail de réflexion, marqué par des aller-retour permanents entre des recherches existantes et notre propre travail empirique. Une étude effectuée dans le cadre d'un mémoire de Diplôme d'Etude Approfondie, à propos d'une banque régionale, la CLASS, utilisée par la suite comme terrain de thèse, nous a tout d'abord permis de réaliser une enquête exploratoire. Cette première recherche traitait, entre autres choses, de la question des représentations et des modalités du recours au temps partiel chez les salariés gradés du guichet. C'est tout naturellement que notre questionnement de thèse s'est, dans un premier temps, déplacé vers le problème de la réduction collective du temps de travail, en débat sur le secteur AFB au moment de la définition de notre objet. Il semblait nécessaire de traiter un certain nombre de questions. Quel accord au niveau de la branche ? Quelles modalités d'application dans l'entreprise et les agences? Quelles contreparties imposées aux salariés ? Cependant, au fur et à mesure de nos premières observations de terrain de thèse, nous avons compris qu'une interrogation sur la réduction du temps de travail ne pouvait être coupée du contexte dans lequel cette dernière s'opère. Cela été corroboré par des remarques faites en séminaire de thèse¹ sur l'interrogation de la pertinence de la réduction du temps de travail comme objet d'étude du secteur. Nous avons saisi qu'il n'était pas possible de s'intéresser au temps de travail dans la banque comme à un objet isolé. Un élargissement à la question des temporalités dans les activités de services était également souhaitable. Nous avons toutefois certaines difficultés à nous poser des questions. Il s'est alors agi de faire en quelque sorte confiance au terrain et d'étudier à nouveau les données, principalement d'entretiens, recueillies au cours de l'enquête exploratoire.

Nous devons pour cela être beaucoup plus perméable aux problématiques des agents rencontrés. Ce travail nous révéla l'importance de la thématique du « client », aussi bien aux yeux des directions que pour les salariés eux-mêmes. Orienter notre objet de recherche vers la problématique du type de relation instaurée avec client fit alors entrer des préoccupations en terme de management et de gestion. Le client envisagé par les directions était-il le même que celui rencontré par les salariés des agences ? La segmentation du marché avait-elle joué sur l'organisation du travail et les classifications bancaires ? Il s'agissait notamment d'envisager la

¹ Notamment celles d'Alain d'Iribarne.

gestion du changement, plus ou moins progressif, mais continu, plus largement qu'au seul niveau de la RTT, cette dernière faisant en effet partie d'un processus plus vaste de transformation du secteur.

Il nous apparut alors que travailler dans un secteur et par voie de conséquences dans un établissement en restructuration depuis le début des années 90 joue sur la façon dont les individus gèrent leur rapport au temps de travail, mais également leurs rapports au travail et à l'emploi, leurs rapports à la formation et à la carrière, voire leurs rapports aux clients et à l'entreprise. Les transformations de l'entreprise ont inévitablement des conséquences sur les salariés. Mais ce ne sont pas les seuls variables qui jouent. Les parcours individuels et les différentes relations entretenues sur le lieu de travail influencent également les représentations et les pratiques des salariés. Il s'agit donc de tenir compte à la fois des changements concrets au niveau de l'organisation de l'entreprise et des rhétoriques mobilisées par les directions, mais également des trajectoires professionnelles et de l'activité de travail des salariés, ainsi que de leurs représentations vis-à-vis de cette dernière, comme des transformations avérées et théoriques de l'organisation. Cela ne constitue en aucun cas deux objets de recherche, mais bien deux entrées selon nous indissociables pour comprendre les évolutions survenues au cours des années 90 : la dimension organisationnelle et la dimension individuelle. En plus d'une sociologie du travail et des professions, nous avons donc développé une sociologie de la gestion des ressources humaines de la banque.

Initialement restreinte à la catégorie des gradés de la banque, notre recherche s'est très rapidement élargie à l'ensemble des classifications bancaires, englobant ainsi les cadres. Il était en effet selon nous nécessaire de considérer toutes les catégories de personnel afin d'envisager l'organisation et l'activité de travail de l'agence bancaire dans sa totalité. S'intéresser à toutes les catégories de salariés et tous les métiers de l'agence bancaire permet notamment de constater que parler du client n'a pas la même signification non seulement pour la direction et les salariés, mais à l'intérieur de la population des salariés, en fonction du type de clients avec qui ils sont en contact.

2.1.2.3 La place des salariés dans une organisation en mouvement

La thèse envisage la portée concrète du primat de l'actionnaire bien avant, selon nous, celui des clients. Nous nous interrogeons en parallèle pour savoir quelles sont les conséquences concrètes de l'intrusion des logiques de marché dans la gestion des ressources humaines opérée par les directions, l'organisation du travail mise en place dans les agences, et les répercussions sur les représentations professionnelles et le type de relation que les salariés des agences, cadres et non cadres instaurent avec les clients ? Au-delà, c'est la construction

des « identités professionnelles » (Dubar, 1991, 2000) dans une « organisation en mouvement » (Alter, 2000, pp.119-129) perpétuel qui est questionnée.

Au regard des transformations survenues sur le secteur bancaire, on ne peut en effet selon nous ni parler de crise¹, ni de mutation². La banque est en proie, depuis les années 80, à de perpétuelles évolutions structurelles alternant périodes de construction, déconstruction, reconstruction rendant notamment impossible la stabilisation de son fonctionnement. Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.113) notent d'ailleurs que, dans la littérature managériale du début des années 90, d'un point de vue général, « le thème de la concurrence et celui du changement permanent et toujours plus rapide [notamment] des technologies (déjà présents dans les années 60) prennent une ampleur sans précédent, et on trouve pratiquement dans tous les textes des conseils pour mettre en place cette organisation flexible et inventive qui saura « surfer » sur toutes les « vagues », s'adapter à toutes les transformations, avoir constamment un personnel au fait des connaissances les plus récentes et obtenir une avance technologique permanente sur les concurrents ».

Norbert Alter (2000) élabore une théorie originale basée sur l'idée selon laquelle c'est désormais le mouvement, bien plus que la stabilité, qui caractérise les situations de travail. « La permanence des transformations concernant les techniques, l'organisation, les produits et les procédures de gestion amène à concevoir le changement comme une situation banale et récurrente. L'état initial, de type A demeure identifiable, mais l'état B, l'émergence d'un nouvel état stable, résiste à toute tentative de description. (...) Le moment du passage entre deux états devient la situation "normale" » (*ibid.*, 2000, p.119). « Tout bouge constamment : les acteurs, les situations, les dispositifs et les politiques de gestion, les apprentissages réalisés, les leçons qui en sont tirées et la notion même de rationalité. Et ceci est difficile à suivre. En effet, on a bien plus l'habitude de présenter et de lire des histoires de changement linéaires dans leur déroulement, univoques dans la conception de l'objectif visé, et surtout limitées dans le temps. Mais ce type de présentation correspond mal à ce qui se passe ; il ne correspond pas non plus aux faits que les acteurs rapportent ; il ne permet pas plus de comprendre les raisons qui font que le mouvement ne permet finalement jamais d'atteindre un nouvel état stable, l'état B » (*ibid.*, 2000, p.127). L'auteur donne ainsi à voir l'organisation non comme une forme établie, cohérente et rationnelle, mais comme une trajectoire, un mouvement, jamais achevé et toujours un peu chaotique, vers une rationalisation toujours problématique. Il se réfère pour cela à l'activité des banques, devenue progressivement plus commerciale et plus complexe au cours des années 80.

¹ Le mot crise renvoie à l'idée d'une « rupture d'équilibre entre diverses composantes » (Dubar, 2000, p.10). Il s'agit d'une phase de perturbations concernant une situation relativement stabilisée, définie dans le temps et auxquelles succède une situation à nouveau stabilisée, qui peut être identique ou non à la précédente. « Une crise permanente n'est pas une crise » (Dressen, 2003d, p.165).

² Le terme de mutation, comme celui de changement, suppose qu'un état stable, situation d'arrivée, remplace totalement un autre état stable, situation de départ. Il s'agit alors d'un changement complet d'état, d'une transformation profonde et durable.

Evolution du mode de fonctionnement du secteur bancaire¹

	Gestion administrée Organisation bureaucratique	Organisation en mouvement (Etape I, années 80)²	Organisation en mouvement (Etape II, années 90)
Produits	Nombre limité et stable	Diversifications des activités financières Standardisation des produits	Diversification en direction d'activités non financières (assurance habitation, vente de voyage...) Personnalisation de certains services (conseil) Développement des <i>packages</i> de produits et services
Formation des prix	Prix fixes Tarifs imposés Influence des taux directeurs	Prix variables selon la concurrence, mais relativement opaques Tarification plus ajustée Risques spéculatif et instabilité des prix	Transparence des prix Assouplissement de la réglementation sur la tarification Hausse généralisée des tarifs bancaires
Structure des marchés	Cloisonnement institutionnel (banques commerciales / banques d'affaires)	Internationalisation des marchés bancaires et financiers Désintermédiation (limitée) Décloisonnement du secteur (limité)	Développement du marché des titres Arrivée d'organismes non-bancaires sur le marché (assureur, grande distribution), et de concurrents internationaux
Clients	Bancarisation en cours Client homogène et peu exigeant	Bancarisation opérée Segmentation de la clientèle Développement des prestations de service	Client multi-bancarisé, plus exigeant Attention portée aux clients les plus rentables Organisation de la fidélisation Conquête auprès de la concurrence et des jeunes
Organisation des activités internes	Centralisation des tâches administratives Spécialisation interne poussée des services de gestion Polyvalence des activités commerciales Dichotomie fonctionnelle : services de production / services de comptoir	Mobilité interne Spécialisation des commerciaux Décentralisation d'une partie des tâches administratives grâce à l'informatique Prééminence des services commerciaux par rapport aux services de production	Individualisation des postes et des portefeuilles de clients par segment de marché Gestion de leur propre administratif par les commerciaux en agence Centralisation des informations clients sur bases de données Individualisation des objectifs commerciaux
Formation Qualification	Organisée par la branche	Elévation des exigences à l'embauche Développement de formation propre à chaque entreprise	Variation des niveaux de recrutement en fonction des segments de marché (bac+2 à Bac+5) Importance donnée à certaines compétences spécifiques
Classification	Marché interne fermé, modèle de type hiérarchique Employés/Gradés/Cadres	Marché interne ouvert de type fonctionnel décentralisé Employés/Gradés/Cadres	Marché interne ouvert de type professionnel Techniciens des métiers de la banque/cadres
Rémunération	Grilles établies de longue date Indexation des salaires sur les prix Primes (ancienneté, décision du hiérarchique direct, diplôme)	Individualisation des salaires : une partie de la rémunération basée sur le mérite individuel et sur les résultats de l'entreprise (intéressement) Maintien de la grille conventionnelle Stagnation de la valeur du point bancaire	Abandon de l'ancienne grille de salaires (abandon du système de points) Incidence des résultats individuels (réalisation des objectifs commerciaux) : prime annuelle Abandon de la prime d'ancienneté

¹ Ce tableau est inspiré de l'article de Pascal Petit et Michel Vernières (1990). Dans la continuité des travaux de Norbert Alter (2000, pp.122-125), en tenant compte des propos de Martine Möbus et Eric Verdier (1993) et, dans la poursuite des remarques faites dans le premier chapitre de la thèse, nous préférons parler d'« organisation en mouvement » plutôt que d'un « mode de gestion concurrentielle » (Petit, Vernières, 1990), en ce qui concerne les années 80 et 90.

² Il peut sembler paradoxal de présenter sous forme d'idéal-type une organisation considérée comme en mouvement. Il est cependant possible de dégager un certain nombre de tendances de fonds au sein de ces changements permanents.

Les salariés sont désormais invités à se rapprocher des clients, à faire preuve de souplesse face aux procédures, cependant que le nombre de produits proposés augmente considérablement. Parallèlement, de nouvelles formes d'organisation, souvent considérées comme « à la mode », sont expérimentées, mais aucune ne durent (cercles de qualité, réduction du nombre de niveaux hiérarchiques¹, analyse de la satisfaction de la clientèle, télémarketing...). Les salariés ne connaissent la plupart du temps ni les raisons de leur mise en place, ni celles de leur abandon. « Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'activité des banques vit de nouvelles transformations, qui vont dans le sens d'une rationalisation de l'activité commerciale » (*ibid.*, 2000, p.123), se traduisant notamment par la définition de types de marchés, auxquels sont liées de nouvelles procédures et des stratégies spécifiques. Il ne s'agit en aucun cas, selon l'auteur, de la succession de trois phases distinctes : « La première correspondrait à la dominance des règles bureaucratiques, la seconde à l'ouverture à l'environnement et aux contraintes de marché, et la troisième au développement des procédures gestionnaires de segmentation et de contrôle » (*ibid.*, 2000, p.124). Nous sommes bien en présence, selon lui, d'un mouvement continu de modifications, d'un flux plus que d'un parcours rythmé par des étapes, « charriant des éléments techniques, humains, économiques et organisationnels tellement variés et dynamiques qu'il est difficile de les présenter autrement que comme un courant » (*ibid.*, 2000, p.129). Le mouvement n'est toutefois pas continu ; il est souvent brisé et marqué par de nombreux retours en arrière.

L'entreprise, et les salariés qui y travaillent, doivent ainsi s'adapter à des changements constants, devenus ordinaires, mais toutefois peu prévisibles. Alain Touraine, élargissant cette conception de l'entreprise à l'ensemble de la société, affirme que « nous sommes emportés sur une mer ou une rivière dangereuse, tendus pour donner des réponses rapides à des incidents en grande partie imprévisibles. Certains gagnent la course, d'autres se noient ». L'auteur décrit alors une société formée de trois groupes : « les *pilotes*, groupe peu nombreux de ceux, non pas qui commandent, mais qui répondent aux incitations du marché et de l'environnement en général ; les *passagers*, qui sont des consommateurs en même temps que des membres de l'équipage ; et les *épaves* qui ont été emportées par la tempête ou rejetées à la mer comme des bouches inutiles ou en surcharge » (Touraine, 1992, p.211). Plus loin, l'auteur prolonge sa réflexion métaphorique en déclarant que « nous sommes tous embarqués dans la modernité ; la question est de savoir si c'est comme galériens ou comme voyageurs partant avec des bagages, portés par un espoir en même temps que conscients des inévitables ruptures » (*ibid.*, 1992, p.236). La métaphore de l'auteur peut sans nul doute s'appliquer aux salariés de la banque. Quels sont ceux qui répondent aux transformations du marché notamment en terme

¹ Les résultats figurant dans le chapitre IV de la thèse démontrent en effet qu'il s'agit bien d'une mode suivie, pendant un certain temps, par la banque étudiée.

de changement organisationnel continu, ceux qui s'adaptent au mouvement permanent, ceux qui le subissent ? Comment s'adaptent les salariés à cette organisation en mouvement ? Quelles identifications professionnelles parviennent-ils à construire ?

Pour traiter la problématique de la thèse, nous envisageons un jeu de quatre hypothèses de travail. Les trois premières ont été élaborées à partir du terrain. Nous postulons tout d'abord, que le développement d'une rhétorique du client par les directions et les outils de gestion mis en place pour objectiver ce discours, permettent en fait d'organiser et de contraindre l'activité de travail des salariés dans le but de satisfaire les exigences de rentabilité induites par les actionnaires. Dans un second temps, la segmentation des métiers qui en découle différencie, dans la nouvelle organisation, la gestion des ressources humaines, remet en cause la pertinence des classifications bancaires, en particulier la séparation cadres, non cadres, et crée de nouvelles distinctions. La mise en place des "35 heures" est utilisée par la banque comme un moyen de renforcer cette segmentation, et un outil supplémentaire d'adaptation aux nouvelles logiques d'organisation du travail. Ces trois hypothèses empiriques aboutissent à la construction d'une quatrième, celle-ci plus théorique : l'élaboration d'une typologie des identifications professionnelles se rapportant à la nouvelle organisation mouvante du travail et en grande partie basée sur la segmentation de la clientèle et des métiers. Cette typologie reprend certains éléments ayant prévalu à l'élaboration des formes identitaires de Claude Dubar (1991). Il s'agit en effet pour nous de croiser un « axe relationnel », principalement constitué par le vécu du salarié concernant le rapport instauré avec les clients et l'organisation et un « axe biographique », basé sur la trajectoire professionnelle passée et les perspectives futures.

Les trois hypothèses empiriques de travail sont traitées, chaque fois que cela est possible et dans le but de répondre à notre projet initial, aussi bien au niveau du secteur que de la banque étudiée et, au sein de cette dernière, du point de vue de la direction et de celui des salariés. En effet, il s'agit, comme l'affirme Claude Dubar (1994b) « de tenir les deux bouts de la chaîne qui va des faits macro-sociaux marqués par les transformations majeures dans les politiques économiques et les rapports de forces entre classes, aux processus micro-sociaux par lesquels les individus accèdent à des formes de plus en plus diversifiées d'appartenance subjective et de définition d'eux-mêmes et des autres ». Or, en ce qui concerne la banque, David Courpasson (1995, p.66 et 71) écarte le niveau de la branche et du secteur pour analyser les transformations de la profession bancaire. « La profession est trop souvent appréhendée à partir de notions économiques de branches ou de secteur, voire de filière, qui noient les acteurs professionnels derrière des institutions et des mécanismes institutionnels trop larges » (*ibid.*, 1995, p.66). Il privilégie ainsi l'interaction entreprise/marché, sans considérer les mutations plus générales. Pour notre part, malgré les transformations

importantes survenues au niveau de l'entreprise et de l'activité de travail des salariés ces dernières années, nous jugeons pertinent de les mettre en perspective avec les évolutions observables à un niveau supérieur. Selon nous, l'observation du cadre d'une entreprise particulière doit être complétée par une perspective sectorielle, dans le but final de saisir les déterminants des identifications professionnelles. L'étude des transformations du groupe professionnel doit combiner à la fois une observation des changements au niveau du secteur (accord sur la réduction du temps de travail à "35 heures", mise en place de la nouvelle Convention Collective)¹, des directions d'entreprise (manière dont elles se saisissent des transformations opérées au niveau du secteur et changements qu'elles initient) et des salariés des agences commerciales (interprétations et aménagements des mouvements, voire création de règles autonomes). Nous pensons les trois niveaux d'analyse indissociables pour comprendre la banque à l'entrée du XXI^{ème} siècle.

En parallèle, il s'agit de mettre en perspective deux séries de données ou d'approches : « des éléments biographiques issus d'approches longitudinales ou rétrospectives permettant de saisir les trajectoires, itinéraires et cheminements à travers lesquels les individus construisent leur appartenance et leur vision du monde et d'eux-mêmes ; des éléments structurels issus d'observations et d'analyses des pratiques et politiques d'emploi, de travail et de formation » (Dubar, 1994b). Là encore, si nous tenons compte des travaux très riches de David Courpasson, nous les prolongeons en envisageant le processus de socialisation professionnelle pour comprendre la construction des identifications professionnelles des salariés dans une organisation en mouvement. L'auteur choisi en effet pour sa part de délaisser la variable temps au profit de la variable spatiale (Courpasson, 1995, p.49-50).

2.1.3 Les enjeux de quelques réponses provisoires

2.1.3.1 Le client mobilisé par la direction pour changer les pratiques des salariés²

Les directions développent tout un discours sur le client pour contraindre l'activité et l'organisation du travail des salariés des agences bancaires³ et sollicitent également des attitudes et des pratiques de la part de ces derniers, désormais « tous commerciaux », voire

¹ Afin d'envisager la situation sur le secteur bancaire, nous utilisons des statistiques variées le concernant que nous traitons et analysons, des publications diverses de l'AFB, des documents professionnels fournis par cette dernière à la CLASS et des articles scientifiques à portée générale sur le sujet.

² Les premières réflexions concernant cette hypothèse de travail ainsi que la suivante ont été réalisées dans une étude effectuée pour le compte de la CFE-CGC : Brun - Hurtado Elisabeth (2003a), *Le « client » au principe de l'organisation du travail des commerciaux cadres et non cadres de l'agence bancaire*, Rapport CFE – CGC/IRES, juin.

³ Cette relation client-fournisseur est « la justification des réorganisations de la gestion de la production et, au-delà, de l'entreprise tout entière. Il ne s'agit plus de produire d'abord et d'essayer de vendre ensuite ce qui a été produit. Il s'agit de répondre aux demandes du marché, de mettre le « client final » au centre des activités, de réagir aux évolutions de ses désirs, d'anticiper ses comportements d'achat et de tenter de les susciter. Les réorganisations majeures de la production sont justifiées par lui (...) » (Dubar, 2000, p.113).

même « conseillers ». Le but : satisfaire les exigences en terme de rentabilité, sans cesse croissantes, des actionnaires.

Les directions mettent en œuvre une politique de « métier », collée au découpage du marché opéré à la fin des années 80. Nous pouvons toutefois nous interroger pour savoir si les « nouveaux métiers bancaires » ne prennent pas en fait racine, comme pour le secteur de la propriété urbaine décrit par Chantal Dubernet (2002, p.48), « dans les modèles de rationalisation du travail (...) ». En effet, derrière l'affirmation des principes managériaux fondés sur le clients, « tout se passe comme si les entreprises prolongeaient ainsi, finalement, un effort de rationalisation » (Benghozi, 1998). Cette politique des métiers s'articule autour de deux formes de rationalité économique (Gadrey, 1994a ; Combes, 2001a), ayant des conséquences en terme de gestion des ressources humaines. La banque poursuit en effet le développement d'une rationalisation¹ de l'activité de type industrielle, basée sur une production de masse de produits standards, qu'elle destine clairement aux clientèles les moins aisées, principalement les particuliers. Cela conditionne l'existence d'un marché du travail peu porteur pour les salariés, recelant de faibles perspectives de carrières, des niveaux de salaires peu élevés. D'un autre côté, elle instaure une rationalisation de l'activité de type professionnel, valorisant une véritable individualisation de la relation salariale et de la gestion de la clientèle, destinée aux populations haut de gamme particulière, mais surtout professionnelle et entreprise. Sur le marché du travail en découlant, les perspectives de carrière y sont envisageables, bien que non garanties. Les directions y valorisent la référence à l'entrepreneur individuel, responsable de sa propre clientèle et autonome dans la prise de décision. Elles y adjoignent donc de plus en plus souvent des objectifs individualisés, une rémunération plus ou moins importante à la performance, un parcours et des perspectives de carrières spécifiques à chaque salarié. Au développement d'un modèle dualiste d'organisation du travail répond celui d'un modèle dualiste de gestion des ressources humaines.

Nous pouvons toutefois nous interroger pour savoir s'il s'agit là d'une simple juxtaposition de rationalités ou s'il existe une combinaison opérationnelle à l'œuvre sur le secteur ? Quelle est la place véritablement accordée au client, ou bien plutôt aux différents clients ? Comment le client concret est-il envisagé par le salarié ? Quelle place est désormais laissée à la gestion du risque et l'instauration d'une relation de confiance dans l'activité de travail des salariés de l'agence bancaire ? Quelle éthique professionnelle peut-il demeurer lorsqu'on observe le développement, au cours des années 90, du caractère forcé de la vente de certains produits à destination de certains clients, dans l'unique but, pour le commercial, de remplir, voire dépasser les objectifs commerciaux qui lui sont fixés ? De quelle façon les politiques de gestion du personnel individualisent-elles l'appréciation de la performance ?

¹ Par rationalisation, nous entendons l'organisation d'une activité économique, en l'occurrence, la distribution de produits et services bancaires, selon des principes rationnels d'efficacité, en soumettant tous ses éléments à une étude scientifique (division et spécialisation du travail, normalisation de la fabrication, automatisation, etc...).

N'y a-t-il aucune place pour des modes de travail plus collectifs ? Ces interrogations sont au cœur de la construction du chapitre III de la thèse.

Il est toutefois nécessaire de noter que la distinction entre type de procédures en référence au profil des clients semble déjà sous-jacente dans les années 60-70, bien avant la segmentation officielle de la clientèle, au moment de la scission entre tâches administratives et tâches commerciales, décrite par Jean-Marc Le Gall (1978)¹. En effet, si cette séparation des tâches concerne les employés chargés de vendre et de traiter les produits standardisés, ce n'est à l'époque pas le cas des services chargés de la gestion des produits destinés aux entreprises (Verdier, 1985a). D'autres auteurs remarquent également qu'au tout début des années 80, « dans les agences, il y a une nette distinction entre les agents chargés de contacts avec la clientèle entreprises, et ceux en contact avec la clientèle particuliers. Les premiers se distinguent par leur qualification et la probabilité d'un avancement rapide. Ce sont le plus souvent des hommes » (Adler, Dubrulle, 1980, p.52). La spécificité de la situation actuelle tient dans le fait que cette distinction entre type de clients est désormais officiellement reconnue sur le marché bancaire, ainsi que dans l'organigramme des entreprises et les pratiques de gestion du personnel, ce qui n'était pas le cas dans les années 70, ni même au début des années 80, où les directions raisonnaient encore sur la base de la distinction entre emplois administratifs et emplois commerciaux. Il est d'ailleurs intéressant d'interroger aujourd'hui cette frontière entre activités administratives et commerciales à l'intérieur des agences.

2.1.3.2 Les conséquences de la segmentation des métiers sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les classifications bancaires

Depuis plusieurs années les directions bancaires cherchent à contourner la grille de classifications contenue dans la Convention Collective Nationale de 1952 et organisant le marché interne du travail, et ce aussi bien au niveau des salaires que des progressions de carrière. Cela va dans le sens de la lutte contre les avantages liés au statut offert par la profession et jugés de plus en plus obsolètes par rapport aux évolutions décrites. Mais le patronat est en quelque sorte gêné par les résultats financiers des banques à partir de 1998. Il n'est plus possible en effet de prendre l'argument, comme au début des années 90, de la chute des résultats financiers (Bulletin de la Commission bancaire, 1999)². Dès 1995, le redressement est manifeste et les banques réalisent des marges désormais conséquentes.

¹ L'auteur (*ibid.*, 1978, p.95) cite, pour démontrer les prémices de la distinction entre clients particuliers et entreprises, un extrait d'interview de F. Bloch-Lainé (« Face à face avec F. Bloch-Lainé », entretien avec R. Priouret, *L'Expansion*, juillet-août 1969) qui déclare déjà à l'époque : « Nous serons conduits ensuite – cela est déjà amorcé – à distinguer plus nettement, parmi les agences, celles qui se consacrent aux particuliers, de celles qui se consacrent aux entreprises ».

² « *Between 1992 and 1994, the bottom line of French banks was in the red. France was trailing the pack in terms of profitability, just ahead of Japan. The crisis of the banking system (which might better be called an adaptation to new market conditions) has had economic as well as legal and technological dimensions. Banks suffered from the difficulties of their*

En pratique cependant, la légitimité professionnelle du salarié est déjà définie par le segment du marché sur lequel il travaille, sa mobilité professionnelle et géographique, ses compétences, la réalisation, voire le dépassement des objectifs qui lui sont fixés en début d'année, et non plus par le poste qu'il occupe, ni par sa classification et son ancienneté. En outre, la pertinence du système de classification bancaire dans son ensemble est remise en cause par les « métiers » élaborés par les directions pour coller au marché et les gestion des ressources humaines allant de pair. La nouvelle Convention Collective de la Banque de 2000 entérine une partie de ces remises en cause statutaires.

Ces considérations concernant le secteur bancaire se rapprochent de celles opérées, à un niveau plus général, par Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (1999). Les auteurs opèrent notamment une brillante revue comparative de la littérature managériale des années 60 et 90. Celle de la seconde période véhicule l'idée selon laquelle l'entreprise doit se détacher de tout ce qui pèse sur son organisation : les statuts, les hiérarchies, les carrières assurées et ce qui ne fait pas partie du cœur de son métier.

Désormais, les exigences d'adaptabilité, de mobilité et d'autonomie sont censées concerner non plus les seuls cadres, mais l'ensemble de la population des salariés. Les seuls véritables cadres reconnus seraient désormais les « managers », les cadres encadrants. « Au tournant des années 80-90, [ce terme] est utilisé pour désigner tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.121). Dans la banque, il est désormais demandé à ces managers, de ne plus être de simples intermédiaires hiérarchiques, mais de développer des « compétences d'interfaces » opérant entre contrôle organisationnel et contraintes du marché, entre logiques procédurales et logique relationnelle (Courpasson, 1998)¹.

Ainsi, le cadre, tel qu'il était conçu dans les années 60, est en perte de vitesse². « Le terme même de cadre, qui suggère la hiérarchie et le statut, provoque le rejet. Les cadres sont dorénavant tenus pour les agents de ces bureaucraties qu'il faut casser. Dans ces discours, le statut de cadre est traité, soit explicitement, soit le plus souvent de façon implicite, comme un archaïsme dont la rigidité freine les évolutions en cours » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.120). Les modalités de gestion des ressources humaines visent désormais à supprimer la spécificité de la catégorie. Le monde scientifique lui-même relaye, sans toutefois omettre de le nuancer,

business clients in adapting to globalization. Above all, the more they had invested in real estate, the more they were in difficulty when the speculative bubble burst » (Dressen, 1999b).

¹ Pour David Courpasson (1998), les managers des réseaux bancaires sont de véritables cadres intermédiaires, à la fois au niveau vertical (« entre les principes et philosophies gestionnaires produites par le « top management », et leur traduction locale dans les territoires d'action de l'entreprise bancaire »), et au niveau transversal (« compromis entre l'action commerciale territorialisée et l'action commerciale liée au segment de marché »). Cela nécessite donc, selon l'auteur, la construction d'identités professionnelles hybrides.

² Si la reconnaissance officielle de la catégorie date du Front Populaire (Boltanski, 1982, pp.63-153), son usage dans les discours est cependant bien antérieur aux années 30. « L'emploi du mot à des fins strictement civiles va se répandre à l'issue de la Grande Guerre et sans doute même avant » (Grelon, 2001).

ce changement de perception¹. « En apparence [cependant] rien n'a changé. Le statut de cadre, avec les avantages (notamment en terme de retraite) et les contraintes (par exemple le non-paiement des heures supplémentaires) qui lui sont attachés, est toujours en place et le passage au statut de « cadre » constitue, comme par le passé, le franchissement désirable d'une frontière sociale » (*ibid.*, 1999, p.390-391). En outre, la catégorie croît en volume de façon continue.

Ces interrogations sur la pertinence de distinguer les cadres des autres salariés, si elles n'ont jamais atteint leur force actuelle, ne sont cependant pas une réelle nouveauté. En 1973, dans un article de la revue *Sociologie du travail*, Georges Benguigui et Dominique Monjardet s'intéressent aux similitudes et différences des mesures de la qualification entre les cadres et les non cadres. La question de l'éventuelle dissolution de la catégorie est abordée à ce propos. Les auteurs parlent notamment à l'époque d'« un effort plus récent, et de plus en plus fréquent semble-t-il, pour évaluer de façon beaucoup plus méthodique les fonctions des cadres, pour leur appliquer les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, conçus, élaborés et utilisés au départ pour les seules fonctions d'exécution » (Benguigui, Monjardet, 1973). Ils évoquent alors « une catégorie encore largement imprégnée de l'idée de sa spécificité et d'autant plus décidée à en défendre les signes que la réalité la dissout, [qui peut voir dans la généralisation des méthodes de mesure des qualifications] une nouvelle atteinte à un statut particulier que bien d'autres événements (mensualisations, extension des retraites complémentaires...) menacent déjà » (*ibid.*, 1973). Mais les auteurs démontrent en fait, qu'au moment de leur enquête, « les systèmes d'évaluation de la qualification du travail des cadres sont toujours (explicitement ou non) spécifiques » (*ibid.*, 1973). Ils aboutissent à la conclusion suivante : la mesure de la qualification des cadres est plus un facteur d'hétérogénéisation de la catégorie elle-même, entre d'un côté, les futurs cadres dirigeants - les auteurs n'utilisant pas encore le terme de « manager » - et, de l'autre, le reste de la catégorie. Cette mesure « contribue à briser en fait l'homogénéité [de la catégorie], au point que peut-être le rapport différentiel des cadres à la qualification du travail peut être utilisé comme un des critères de distinction parmi eux » (*ibid.*, 1973). La différenciation interne au salariat de l'encadrement est donc posée et par là, pour beaucoup, le rapprochement d'une partie de la catégorie avec les salariés d'exécution.

De même que l'unité, aussi bien fonctionnelle que symbolique, de la catégorie n'a jamais été évidente (Bouffartigue, Bouteiller, 2001b), le problème de ses « frontières » semble s'être posé dès son institutionnalisation. « Comme la définition des critères d'appartenance au groupe, l'établissement des frontières constitue, dans les luttes, l'une des technologies d'objectivation dont se sert l'action publique et l'institutionnalisation des frontières entre

¹ Nous citerons comme exemple, deux ouvrages aux titres explicites, parus en 2001 sous la direction de Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, ainsi que *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte.

groupes est l'un des enjeux fondamentaux des luttes politiques. Les frontières entre groupes (comme les frontières entre nations) ne sont pas « naturelles » et un groupe constitué par agrégation autour d'un pôle d'attraction n'a pas d'autres limites, à l'état pratique, que la zone d'incertitude où se fait sentir, avec une force à peu près égale, l'attraction d'autres pôles » (Boltanski, 1982, p.259-260).

Ces interrogations sont relancées avec la synthèse du groupe patronal, « Entreprise et Progrès », réalisée en octobre 1992. Selon les membres du collectif, « il est important et urgent de reconnaître que la distinction cadres, non cadres n'a plus de sens et constitue un obstacle au progrès économique et social des entreprises » (Entreprise et Progrès, 1992, p.3). Elle « n'est plus représentative des réalités hiérarchiques et va même à l'encontre de la reconnaissance des véritables compétences et responsabilités » (*ibid.*, 1992, p.20). Catégorie historique, le cadre n'est, à leur sens, plus représentatif des réalités sociologiques et culturelles, notamment en raison de l'avènement d'une « classe moyenne »¹ englobant sans distinction l'essentiel de la population active. Sa croissance, importante en nombre de représentants, lui fait ainsi perdre de sa pertinence. En outre, « c'est de plus en plus une fiction que d'imaginer pouvoir tracer une frontière précise entre les métiers de conception et d'organisation traditionnellement confiés aux cadres et les métiers dits d'exécution » (*ibid.*, 1992, p.4). Bon nombre de cadres n'exercent aucune fonction d'encadrement, et le statut, en demeurant tout de même valide, rigidifie l'organisation qui, au contraire aujourd'hui, doit être la plus souple possible afin de s'adapter aux évolutions permanentes des marchés.

Les patrons d'Entreprise et Progrès n'abordent toutefois pas l'idée selon laquelle l'état-major, lui-même, ne souhaite plus partager le pouvoir, ni débattre des décisions avec les cadres dirigeants. Il ne reste plus à ces derniers que la possibilité de discuter « des modalités d'application des décisions » (Bouchet, 1998). Désormais, seuls les actionnaires tranchent.

L'hétérogénéité de la catégorie est aujourd'hui patente, et pour beaucoup, conséquence de sa banalisation (Entreprise et Progrès, 1992, p.20). Cela conduit bon nombre d'entreprises à segmenter la catégorie cadre en sous-catégories, avec le risque, à terme, de réinventer de nouvelles barrières statutaires. D'une façon générale, Hubert Bouchet (1998) distingue trois grandes catégories de cadres : ceux qui commandent, c'est-à-dire les cadres dirigeants, les cadres d'infrastructures, qui font tourner l'entreprise au quotidien, et tous les autres cadres, dont l'importance relative ne cesse de croître. La loi Aubry II participe à cet éclatement interne de la catégorie en distinguant les cadres dirigeants, les cadres intégrés à une équipe de travail et les autres cadres, ni dirigeants, ni intégrés. Cette distinction est reprise dans l'accord de branche sur l'aménagement et de réduction du temps de travail signé le 31 mai 2001 dans la banque.

¹ Or, c'est l'interrogation sur la montée d'une couche moyenne, entre patrons et ouvriers, qui avait fondé les interrogations sur l'existence de la catégorie cadres au départ.

Véhiculé par des canaux divers, le discours de la fin de la pertinence de la distinction cadres, non cadres a-t-il produit des effets réels ? La question peut être posée car comme le souligne Paul Bouffartigue (2001b, p.10), « le fait que l'on continue à parler des cadres semble signaler que la force de cette notion perdure ». Qu'en est-il réellement sur le secteur bancaire ? Si un certain nombre de frontières entre salariés perdent de leur pertinence dans la banque, de nouvelles apparaissent, organisées notamment autour des « nouveaux métiers bancaires ». S'il est vrai qu'un certain nombre de cadres bancaires sont désormais traités comme des salariés ordinaires et que les méthodes de gestion jusque là réservées aux cadres sont appliquées aux non cadres, la thèse d'un brouillage des frontières cadres, non cadres est-elle pour autant valide et transposable dans la banque ? En quoi la séparation entre cadres et non cadres, entérinée par la nouvelle Convention Collective de 2000, peut-elle encore être considérée comme pertinente dans les faits ? Il s'agit en l'occurrence de préciser les évolutions de la spécificité du groupe cadre et d'en interroger la diversité et les bornes. Ces points seront traités dans le chapitre IV.

2.1.3.3 La mise en place de la RTT collective pour asseoir les réorganisations opérées¹

La RTT mise en place sur le secteur et dans la banque étudiée est utilisée par les directions comme un moyen supplémentaire de s'adapter aux contraintes marchandes et financières. L'hypothèse est donc celle d'une instrumentation de la RTT par les directions d'entreprises. Ce nouvel impératif s'est en fait intégré à la stratégie d'entreprise faisant prévaloir, dans la nouvelle organisation du travail en découlant, les enjeux productifs. Il semble donc incontournable d'envisager la mise en place de la RTT au regard des transformations organisationnelles. Il est ainsi intéressant d'observer comment le déroulement des négociations fait apparaître ces logiques.

Ce faisant, les prérogatives de la loi Aubry, sur le partage du travail voire l'amélioration des conditions de travail ont été quelque peu mises de côté dans la pratique. Or, toute interrogation sur le temps de travail doit se faire non seulement sur le « contenant », mais aussi sur le « contenu » (Grossin, 1994). Il s'agit donc d'étudier, au travers de la réduction du temps de travail à "35 heures", les transformations survenues en terme d'horaires et de durée du travail, mais également d'envisager les conséquences notamment en matière de rythme de travail pour les salariés des agences bancaires. Quelles conséquences au niveau de la charge et de l'intensité du travail ?

¹ La formulation de cette hypothèse de travail est issue d'une recherche effectuée pour le compte de la DARES : Brun - Hurtado Elisabeth, Dondeyne Christèle, Samzun Tanguy, *Organisation du travail et conditions de travail : les conséquences de l'application des accords d'ARTT dans trois entreprises de services*, Rapport DARES, octobre 2003.

La RTT constitue en outre un vecteur d'accentuation des différenciations observées entre filières commerciales. La question du temps de travail et de sa réduction représente ainsi un bon analyseur des transformations survenues chez les commerciaux de la banque.

Les négociations sur les "35 heures", menées en parallèle de la renégociation de la Convention Collective, sont considérées par le patronat bancaire comme l'un des volets de cette dernière. Elles relancent le dialogue social, raréfié dans les années précédentes, et révèlent également l'état des rapports sociaux sur le secteur et dans la banque étudiée, et notamment les rapports de force existant entre patronat, syndicats et salariés. Les organisations syndicales ont-elles fait contrepoids aux volontés des directions ? Quelle est l'importance des régulations de branche dans les compromis locaux ? Quels sont les enjeux spécifiques qui émergent au niveau local ?

Quel est le rôle des collectifs de travail et la protection qu'ils peuvent assurer en matière de conditions de travail des salariés, notamment comme rempart à la flexibilité du travail et de l'emploi qu'a pu entraîner la mise en place de la RTT ? Les collectifs de travail sont envisagés sur deux plans : d'une part au niveau des négociations de branche et d'entreprise, en étudiant le poids des organisations syndicales, et d'autre part, en ce qui concerne les situations de travail. Au-delà des organisations syndicales, nous entendons par collectifs de travail les équipes de travail lorsque les individus sont mis en situation de coopérer. En effet, il est indispensable d'envisager l'application concrète et les déclinaisons opérées de ces accords au plan local et des effets au niveau de l'activité de travail des salariés, certaines variables n'agissant qu'à ce niveau.

Enfin, quel est le rôle d'articulation de l'encadrement intermédiaire entre les principes généraux de la RTT en matière d'organisation du travail et l'aspect concret des situations de travail et des contraintes hors travail des salariés ? Est-il une simple courroie de transmission entre direction et salariés ou bien joue-t-il éventuellement un rôle de protection et d'aménagements des dispositifs mis en place ? Le traitement de ces interrogations est l'objet du chapitre V.

2.1.3.4 Des identifications professionnelles en grande partie basées sur la segmentation de la clientèle et des métiers

C'est en fonction des relations de travail et des trajectoires professionnelles personnelles que se construisent l'appréciation individuelle de l'activité de travail des salariés de l'agence bancaire et leur identification professionnelle. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle la « marchandisation » de l'activité bancaire (Dressen, 2003d, p.133), et notamment ses conséquences en terme de relation instaurée par les salariés avec les clients, d'individualisation de la relation salariale et de remise en cause de la pertinence des

catégories d'emploi existantes, joue sur les identifications professionnelles des commerciaux de l'agence bancaire. Elle influence leurs deux dimensions constitutives que sont la dimension spatiale, c'est-à-dire l'axe relationnel (les identifications attribuées par les autres, les identités « pour autrui ») et la dimension temporelle, ou l'axe biographique (les identifications revendiquées par soi-même, les identités « pour soi ») (Dubar, 1992 ; 2000, pp.4-6)¹. Nous estimons, dans la continuité des propos de Nicole Gadrey (1992, p.154), que « la construction des identités professionnelles ne peut s'étudier indépendamment de l'élaboration des politiques d'entreprises ». En outre, la fragilisation des identités professionnelles s'opère, selon nous, non seulement en interne (réorganisation du travail opérée par les directions, diversification du type de produits vendus), mais également en externe (évolution du comportement des clients, exercice de l'activité par des acteurs extérieurs au groupe professionnel des salariés de la banque). Dans la continuité de la sociologie interactionniste, nous cherchons à « comprendre en quoi toute vie professionnelle, dans un contexte de changements permanents, de retournements de conjoncture ou de politique, constitu(e) un parcours (*career*) traversé par des crises, c'est-à-dire marqué par des incertitudes, des tournants (*turning point*) et des épreuves, affronté à des problèmes de définition de soi et de reconnaissance par les autres » (Dubar, 2000, p.118).

Dans le prolongement des travaux de Claude Dubar, nous traitons donc conjointement « les identités collectives construites historiquement dans et par les processus sociaux et les identités individuelles constituées dans et par les biographies et les interactions individuelles » (Dubar, 1992). Les identités professionnelles s'enracinent dans des rapports sociaux de sexe, des modes de gestion sexués des emplois, des rôles familiaux incorporés, autant que dans des valeurs, croyances et représentations investies dans l'activité professionnelle. Ce sont des « conceptions de soi au travail » qui mettent en jeu les relations entre identité personnelle et identifications collectives (Dubar, 1998b).

Les relations de travail sont déterminées par l'organisation du travail et les règles de contrôle de la production définies par l'entreprise ; elles dépendent du poste occupé par l'individu, de ses responsabilités, de ses aspirations, ainsi que du rôle joué par l'encadrement intermédiaire. L'intrusion des logiques marchandes modifie l'identité transactionnelle du salarié de l'agence bancaire en jouant sur plusieurs éléments : l'organisation du travail, les relations avec les clients, le contrôle de l'activité. En outre, le salarié est pris entre les contraintes imposées par les directions, les attentes des clients et leur propre façon d'envisager leur activité. La pénétration des logiques de marché transforme également les relations entretenues avec les autres salariés avec lesquels il est directement mis en concurrence par la direction. Or, les identités au travail « dépendent avant tout des relations

¹ L'identité est comprise comme le « résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions » (Dubar, 1991, édition 2000, p.109).

que l'on entretient avec les autres partenaires (chefs, collègues, clients) de sa situation "construite et définie subjectivement" » (*ibid.*, 1998b). Pour Sainsaulieu, il s'agit de « l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir » (1985, p.342). Au niveau de la biographie du salarié, les transformations survenues influencent largement la construction de son parcours et de sa carrière. L'augmentation de salaire et la progression de carrière à l'ancienneté ne sont plus assurées. Les réactions des salariés sont variées en fonction de leur parcours de formation et de leur ancienneté dans l'entreprise. En effet, « l'articulation de ces deux processus représente la projection de l'espace-temps identitaire d'une génération confronté aux autres dans son cheminement biographique et son déploiement spatial » (Dubar, 1991, édition 2000, p.122).

Il nous faut toutefois garder à l'esprit que « les individus confrontés aux réalités du fonctionnement du marché du travail ou aux transformations de leurs systèmes d'emploi ne sont pas de purs « objets » mécaniquement déterminés ni par les « politiques » structurelles ni par leurs « trajectoires » antérieures, ils sont des agents actifs capables de justifier leurs pratiques et de donner cohérence à leurs choix » (Dubar, 1992). Certains salariés de la banque parviennent en effet à organiser leur activité en cohérence avec la façon qu'ils ont de la concevoir. Il est intéressant d'observer les ressources qu'ils mobilisent à cet effet et les implications que cela entraîne.

Claude Dubar définit l'identité professionnelle à l'intersection de trois domaines essentiels que représentent le « monde vécu du travail », la trajectoire socio-professionnelle et notamment les mouvements d'emploi passés et à venir, le rapport des salariés à la formation (Dubar, 1991, édition 2000, p.185). Au début des années 90, il élabore, de façon inductive, quatre « formes identitaires », produits de la double transaction, « biographique » et « relationnelle »¹, structurant la socialisation professionnelles des individus. Ces « formes identitaires » sont des « configurations socialement pertinentes et subjectivement significatives de nouvelles catégorisations indigènes permettant aux individus de se définir eux-mêmes et d'identifier autrui lorsque les catégories officielles deviennent problématiques » (Dubar, 1992). Ce modèle idéal-typique croise deux manières de reconstruire son parcours biographique et deux manières d'apprécier sa reconnaissance par l'entreprise. « Aux identités d'entreprise (continuité de la trajectoire et reconnaissance « interne ») et de réseau (ruptures volontaires de parcours et reconnaissance « externe ») s'opposent les identités « catégorielles » (continuité de la trajectoire et non – reconnaissance) et de « hors-travail » (ruptures subies et menace d'exclusion)². Les premières obéissent au

¹ « Une transaction « biographique » consistant à projeter des avenir possibles en continuité ou en rupture avec un passé reconstitué (« trajectoire »), une transaction « relationnelle » visant à faire reconnaître ou non par les partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions, compte tenu des objectifs et des moyens (« politique ») de l'institution » (Dubar, 1992).

² Il existe, malgré plusieurs problèmes de correspondances que nous n'aborderons pas ici (cf. Dubar, Sainsaulieu, 1992), une convergence des contenus des formes identitaires de Claude Dubar (1991) avec les quatre modèles identitaires mis en avant par Renaud Sainsaulieu dans son ouvrage de 1985. Le modèle du « retrait » et la forme de « l'exclusion », sous-entendent

modèle de la compétence qui tend à remplacer, dans les entreprises mais aussi à l'école et dans le discours social, l'ancien modèle de la qualification. Les secondes sont dévalorisées et les salariés qui les ont incorporées sont invités à se convertir aux premières ou sont exclus du marché du travail » (Dubar, 1998b).

Les formes identitaires
(Dubar, 1992 ; 1994a ; 1994b ; 1998a ; Dubar, Tripier, 1998, p.238)

Formes identitaires	Logique salariale	Définition de la profession	Trajectoire subjective, rapport à l'emploi	Mondes vécu du travail, rapport au travail	Conception du savoir, rapport à la formation
Hors travail	Stabilité/exclusion	Emploi, classification professionnelle	Mobilité contrainte, stabilité, risque d'exclusion	Instrumental, dépendance hiérarchique, hors travail	Pratique (sur le tas)
D'entreprise	Mobilisation /promotion interne	Fonction, position professionnelle	Promotion interne, progression continue	Responsabilité, implication-collaboration	Gestionnaire, formation intégrée à la fois générale, technique et pratique
Catégoriel	Spécialisation / blocage	Métier, spécialisation professionnelle	Blocage	Spécialisé, conflit-frustration	Alternance, savoirs techniques
De réseau	Individualisme /mobilité externe	Groupe professionnel, identité professionnelle	Mobilité volontaire, externe	Autonomie, critique-contournement, réseau affinitaire	Théorique (diplômes), formation générale

Tous les salariés de l'agence bancaire n'ont pas le même rapport subjectif au travail, la même trajectoire professionnelle, ni les mêmes représentations de la formation et de ses liens avec le travail ; ils ne se retrouvent donc pas dans les mêmes « formes d'identités professionnelles ». L'inconvénient de la démarche idéale typique est qu'elle ne paraît pas pertinente pour penser ces transformations au cours de la vie. Elle permet toutefois de comprendre la façon dont les salariés perçoivent leur parcours antérieur et leur situation au moment de l'enquête.

Mais, pour Claude Dubar, ces « formes [sont] provisoires » : « les "formes identitaires" ne peuvent être considérées comme des formes stables qui pré-existeraient aux dynamiques sociales qui les construisent » (Dubar, 1998a). En outre, « l'identité n'est pas ce qui reste

l'identification à l'espace du « hors travail » ; le modèle « affinitaire » et la forme « mobilité externe », supposent la recherche d'une promotion individuelle mobilisant des réseaux extérieurs à l'entreprise ; le modèle « fusionnel » et la forme du « blocage », posent la centralité du métier traditionnel ; enfin, le modèle « négociatoire » et la forme de la « promotion interne », admettent l'importance de l'entreprise et du rapport direct à l'employeur. Il est toutefois nécessaire de noter que « bien qu'en continuité avec elles, ces formes identitaires, reconstruites par les chercheurs sur la base de l'analyse des discours salariés, sont distinctes des identités au travail de Renaud Sainsaulieu parce qu'elles articulent des processus de reconnaissance au travail avec des processus biographiques de formation et de construction de trajectoires professionnelles » (Dubar, 1998b), c'est-à-dire un axe temporel non pris en compte, dans le prolongement des travaux de Weber, par Sainsaulieu.

nécessairement « identique » mais le résultat d'une « identification » contingente » (Dubar, 2000, p.3).

Nous pensons également que cette notion d'identification est plus adaptée pour envisager la dynamique du processus, et qu'elle permet de mieux prendre en compte les passages d'un modèle à un autre. Rogers Brubaker (2001) met ainsi en avant l'idée selon laquelle le concept d'identité conduit à une impasse. Il signifie selon lui trop (au sens fort), ou trop peu (au sens faible), ou rien du tout (à cause de son ambiguïté intrinsèque). Dans l'approche constructiviste « douce » qui domine, les identités sont construites fluides et multiples. Elles prolifèrent faisant ainsi perdre au terme ses facultés analytiques. Cette « inflation sémantique » est également dénoncée par Georges Labica (2000). L'approche constructiviste dominante nous prive même, selon Rogers Brubaker (2001), d'une capacité critique de la dynamique « dure » des revendications essentialistes des politiques identitaires contemporaines. « Ranger sous le concept d'« identité » tout type d'affinité et d'affiliation, toute forme d'appartenance, tout sentiment de communauté, de lien ou de cohésion, toute forme d'autocompréhension et d'auto-identification, c'est s'engluer dans une terminologie émoisée, plate et indifférenciée » (*ibid.*, 2001). Ce qu'il faut éviter pour Rogers Brubaker, c'est d'utiliser en tant que catégorie d'analyse les termes de la pratique d'une manière pas ou peu différente, réifiante ou essentialiste, comme si les « identités » existaient comme attribut possédé par les personnes. L'auteur propose alors plusieurs alternatives dont celle de recourir au concept d'identification. L'identification suppose processus et activité et ne présuppose pas qu'elle aura comme conséquence l'identité au sens fort. L'identification – de soi-même et des autres – est intrinsèque à la vie sociale avec, dans les configurations modernes, une multiplication des interactions avec des personnes inconnues, comme par exemple certains nouveaux clients pour les salariés des agences. Ce sont des actes situationnels et contextuels. L'auteur distingue les modes d'identification relationnels et catégoriels. On peut en effet d'identifier (ou identifier une autre personne) en fonction de sa position dans un réseau relationnel. On peut aussi s'identifier (ou identifier une autre personne) en fonction de son appartenance à une classe de personnes partageant un attribut catégoriel. « L'« identification » appelle l'attention sur des *processus* complexes (et souvent ambivalents), alors que le mot « identité », qui désigne un *état* plutôt qu'un *processus*, suppose une correspondance trop simple entre l'individuel et le social » (*ibid.*, 2001).

Claude Dubar (2000) parle de son côté de « crise des identités professionnelles ». Si bien souvent on ne sait pas vraiment ce que l'on met sous cette expression, il est indéniable qu'il existe un certain nombre de difficultés d'insertion professionnelle des jeunes, une montée des exclusions sociales, un malaise face aux changements, un brouillage des catégories servant à se définir et à définir les autres... « Comme dans toutes les périodes qui suivent une crise économique majeure, l'incertitude quant à l'avenir domine toutes les entreprises de

reconstruction de nouveaux cadres sociaux : ceux d'hier ne sont plus pertinents et ceux de demain ne sont pas encore fixés » (Dubar, 1991, édition 2000, p.15). Dans le monde du travail, l'auteur affirme qu'il existe une certaine confusion de ces identités, avec la montée du thème des compétences contre celui des qualifications et des professions, l'individualisation engendrée par les nouvelles formes de management et l'affaiblissement du contrôle politique et national sur la vie économique.

Cette « crise des identités professionnelles » est déjà en quelque sorte postulée par Danièle Linhart (1991, 1994). L'auteur démontre en effet que les directions désirent, afin de s'adapter aux transformations économiques et organisationnelles des années 80, non pas spécialement changer *de* salariés, mais changer *les* salariés. Pour cela, elles engagent une véritable « bataille identitaire » (Linhart, 1991, p.149 ; Linhart, 1994, p.76) visant la métamorphose des collectifs traditionnels de salariés, jugés archaïques. Il s'agit ainsi d'une « stratégie managériale consistant à dévaloriser les identités collectives, de métier ou de classe, pour convertir les salariés (ceux qui restent), à une identité d'entreprise qui, même en cas de réussite, débouche rarement sur une reconnaissance » (Dubar, 2000)¹. Le but est d'annihiler toute tendance à la contestation et à la confrontation. Cela passe notamment par la promotion d'une individualisation auparavant absente (individualisation des salaires et des carrières, systématisation de la mobilité dans l'entreprise...) (Dubar, 1991, p.229). Le risque est toutefois de « compromettre les sources mêmes des savoir-faire informels, en minimisant l'emprise des collectifs sur les exécutants, en effritant leur stabilité, en les mettant en concurrence avec d'autres formes d'implication professionnelle et de sociabilité, en s'attaquant à leur identité, en les dénaturant » (*ibid.*, 1991, p.236). Les politiques d'individualisation des salariés « n'ont pas pour seul but de décrocher les salariés de leurs collectifs. Elles ont leurs propres cohérences organisationnelles, leurs propres objectifs. Mais il se trouve qu'elles œuvrent toutes dans le même sens qui minimise la place du collectif et privilégie la dimension individuelle » (Dubar, 1994, p.85).

Dubar (2000) montre que les conversions identitaires sont des processus sociaux liés à des mécanismes de domination. Selon lui, après la prééminence du métier, nous sommes passés à la domination du modèle de l'entreprise. Mais l'identité d'entreprise, dominante dans les premières enquêtes menées par le chercheur, « ne semble pas avoir résisté aux nouvelles vagues de rationalisation des années 90. Elle ne représente plus un modèle de référence pour le nouveau management hanté par les réductions d'effectifs et la réduction des lignes hiérarchiques. Elle ne représente plus un modèle attractif pour les « cadres » touchés à leur tour par le chômage, se considérant majoritairement comme des salariés ordinaires. Elle ne cadre plus avec la dernière version du modèle de la compétence prônant la mobilité externe volontaire et valorisant l'employabilité » (*ibid.*, 2000, p.125). Les autres formes de parcours,

¹ Note de bas de page n°3, p.111.

prises en avant par le chercheur, désignent au départ les diverses manières de ne pas adhérer au modèle dominant : l'absence de mobilité acceptée grâce à l'espoir de stabilisation, la mobilité « professionnelle » interne le long de filières de métier et la mobilité « transversale » externe (Demazière, Dubar, 2001). Au cours des années 90, cet état de fait se modifie. La forme identitaire de hors travail évolue « vers des modalités nouvelles, toutes marquées par l'exclusion du travail, l'épreuve du « chômage total » ou de la pré-retraite » (Dubar, 2000, p.124). De son côté, la « crise des identités de métier, sous les coups de boutoir de la rationalisation, n'en finit pas de se reproduire dans l'histoire du capitalisme, depuis plus de deux siècles, sous des formes chaque fois spécifiques. (...) Si elle ne débouche pas nécessairement sur l'exclusion de l'emploi, elle suppose souvent des alternatives douloureuses entre reconversion incertaine et reclassement dans des emplois souvent dévalués » (*ibid.*, 2000, p.125). On peut toutefois s'interroger pour savoir si la seule identité professionnelle qui demeure valorisée est l'identité de réseau, subordonnée à une mobilité externe à l'entreprise ? Si tel est le cas, si « cette dernière forme identitaire [est] la seule désirable dans l'avenir, la seule susceptible de reconnaissance temporaire, la seule à proposer à la génération nouvelle, alors nous sommes entrés dans une crise identitaire permanente » (*ibid.*, 2000, p.127). Mais, cette identité est-elle vraiment pertinente dans le cas de la banque ? Toutes les identités étant « des appellations relatives à une époque historique et à un type de contexte social » (Dubar, 1991, édition 2000, p.12)¹, quelles sont celles spécifiques aux salariés de l'agence bancaire de la fin des années 90 ? Est-il significatif de parler de « crise des identités » à propos de la banque ?

Les salariés des agences bancaires partagent-ils une identification professionnelle commune, ou bien y a-t-il cohabitation de plusieurs modèles ? Quelles variables sont à considérer dans la construction de ces identifications ? Ont-elles un rapport avec les segments de clientèle mis en avant et les nouveaux « métiers » définis par les directions ? On peut en effet penser que les transformations continues ne seront pas vécues de la même façon par un salarié ayant connu une longue période de stabilité professionnelle, caractéristique, pendant de nombreuses années du secteur bancaire, et par un salarié nouvellement entré dans la banque et

¹ Afin de donner une portée plus générale à ces formes d'identification, Demazière et Dubar proposent cependant (2001) une théorisation combinant « formes prioritaires de relations sociales » et « formes dominantes de temporalités », applicable à l'ensemble des domaines du monde social, et cela à différentes époques. Ils mettent en avant une forme d'identification « statutaire », impliquant une forte dépendance institutionnelle. L'identité d'entreprise n'est alors qu'un cas particulier à toutes les identifications à une organisation possibles. Ils instaurent une forme d'identification sociétaire dite « narrative », privilégiant l'entretien d'un réseau personnel, ainsi qu'une forme d'identification « réflexive », privilégiant l'attachement à un groupe de référence. La dernière forme d'identification privilégie et valorise l'appartenance à une communauté protectrice officiellement identifiée, supposée garantir une stabilité tout au long de la vie, et considérée comme essentielle à la définition de soi. Les auteurs la dénomment « culturelle ». Le travail professionnel n'occupe pas ici une position structurante. « Ces formes identitaires deviennent des manières très générales d'identifier les individus qui se retrouvent tout au long de l'Histoire humaine mais qui se combinent et se hiérarchisent de manière très diverse selon les époques et les sociétés » (Demazière, Dubar, 2001). Nous restons cependant perplexes sur la pertinence de réaliser ce qui semble être une simple modification des terminologies utilisées jusque là par les deux auteurs. L'idée sous-jacente aux formes identitaires préexistantes demeurant.

ayant exclusivement connu le nouveau type d'organisation. Nous proposons ainsi notre propre modèle d'identification des salariés de l'agence bancaire dans le chapitre VI.

Conclusion

Nous nous intéressons donc aux transformations de l'activité de travail et des modes de gestion des salariés de l'agence bancaire, durant les années 90. Nous envisageons pour cela les pratiques managériales induites selon nous par la prééminence de l'actionnariat bancaire, ainsi que le vécu des salariés de l'agence, afin d'observer quelles ont été les conséquences de cette prise en compte des contraintes du marché et de l'impératif du client. Nous avons notamment à cœur d'en comprendre les répercussions sur les classifications bancaires, ainsi que sur les négociations et l'application de la réduction du temps de travail à "35 heures". En outre, nous souhaitons saisir comment se construisent les identifications professionnelles des salariés des agences bancaires dans une organisation en mouvement continu, parfois contradictoire et souvent incompréhensible.

Il s'agit de tester la mise en place du nouveau modèle de gestion et son degré de réalisation concret auprès des salariés, dans une banque particulière et grâce à un matériau constitué de documentations internes, d'observations et d'entretiens approfondis, le tout concernant à la fois la direction et le réseau commercial. La recherche combine ainsi une approche macro-sociologique des évolutions à l'échelon du secteur et une approche micro-sociologique au plan d'une entreprise particulière et de deux de ces unités de travail. Nous avons également choisi dans cette partie de ne pas dissocier, au niveau de la forme, considérations épistémologiques et réflexions méthodologiques souvent très liées. Les remarques concernant notre rapport à la thèse et notre rapport au terrain se côtoient car cela permet la mise en valeur de notre travail. Ce faisant, nous mettons déjà en avant un certain nombre d'éléments d'analyse.

2.2 Le choix du terrain et de la méthodologie d'enquête

2.2.1 Le marché du travail de la CLASS au regard de la situation sur le secteur bancaire

2.2.1.1 Des liens tissés de longue date

Le choix de l'établissement bancaire étudié pour envisager les modifications survenues dans le secteur au cours des années 90 est issu d'un long travail d'instauration d'une relation de proximité avec la CLASS. En effet, en 1995, dans le but de réaliser une étude sur la

gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire, principalement axée sur les recrutements et ce que nous appelions à l'époque les « décrutements » de personnel, nous avons rencontré un certain nombre de DRH et autres responsables du personnel d'une dizaine d'établissements situés dans l'agglomération marseillaise. Dans un souci de préparer l'année universitaire suivante et de pouvoir choisir le lieu de réalisation du stage prévu pour l'obtention du diplôme de maîtrise, nous les interrogeons à la fin de l'entretien sur l'éventualité du recours à des stagiaires en formation initiale. Ayant compris l'intérêt du DRH d'une banque régionale (que nous appellerons A) pour cet usage, nous le contactons l'année suivante pour lui faire part de notre intérêt de réaliser ce stage d'une durée d'un mois et demi dans son entreprise. Entre temps, l'établissement avait enclenché un processus de fusion avec une banque marseillaise en perte de vitesse (que nous appellerons B), qui allait bientôt former la CLASS, et le DRH rencontré l'année précédente avait été muté dans une autre banque du groupe. Installé au moment de la fusion, le nouveau DRH reprit l'engagement oral tenu par son prédécesseur de nous accepter en tant que stagiaire dans ses bureaux.

C'est ainsi que nous avons réalisé en 1997 un stage et un mémoire de maîtrise sur la CLASS. En contrepartie de son accueil, le DRH décida cependant du sujet qu'il souhaitait nous voir étudier : la mise en place de « tableaux de bord sociaux » pour envisager les conséquences du changement organisationnel représenté par la fusion récente. Il voulait également nous voir réaliser une liste des activités du service des ressources humaines, stipulant les délais légaux de leur réalisation par les assistantes. Outre la commande initiale, ce premier contact avec le terrain, qui allait par la suite devenir un véritable lieu d'investigation scientifique, nous permit d'envisager les modifications d'envergure en cours sur le secteur et principalement les conséquences d'une fusion sur une organisation jusque-là proche d'un fonctionnement bureaucratique. En outre, cela nous permit de jeter les bases d'une grande complicité, qui s'avéra par la suite fructueuse, avec les trois assistantes du service qui nous expliquèrent leur travail.

Une fois la commande du stage réalisée et notre diplôme de maîtrise de gestion des ressources humaines obtenu, nous nous sommes vues proposer un poste rémunéré d'assistante DRH remplaçante pour le mois d'août 1997, puis un contrat en « Temps Partiel Scolaire Inversé » d'un an¹. Cet emploi consistait à travailler environ 50 jours répartis sur l'année à la DRH, en remplacement d'une des trois assistantes qui partait en Temps Partiel Scolaire, et ce pendant les périodes de vacances scolaires. Cela nous permit de tisser des liens avec les membres de la DRH, mais également avec d'autres salariés contactés dans le cadre de notre fonction.

¹ Ce contrat fut renouvelé trois ans, jusqu'à sa disparition avec la mise en place des "35 heures". Son principe est développé dans le chapitre V de la thèse.

Lorsqu'en 1998, nous avons émis le souhait de poursuivre notre étude de l'entreprise pour la préparation d'un Diplôme d'Etude Approfondie, nous avons pu sans mal choisir le sujet qui nous intéressait et rencontrer les personnes que nous souhaitions. C'est ainsi que nous avons étudié les représentations et pratiques des salariés du guichet concernant la question du recours à la réduction individuelle du temps de travail, au travers du concept de formes identitaires de Claude Dubar (1991).

Notre présence pendant les périodes prévues dans le contrat de travail permettait de ne pas trouver saugrenu, pour les différentes personnes travaillant dans l'entreprise, le fait que nous compulsions des dossiers, réalisions des tableaux synthétiques et nous entretenions avec certaines d'entre elles. Assez peu de salariés du siège, hormis le PDG ainsi que d'autres membres de la direction et des organisations syndicales rencontrés pour notre recherche, étaient cependant au courant de nos buts et des raisons concrètes de notre présence dans les murs. Le Président était lui-même quelque peu au fait de l'intérêt porté par les sociologues au secteur. En effet, il avait déjà ouvert les portes de son entreprise à Yves Grafmeyer, lorsque celui-ci étudiait « Les gens de la banque » (1992). Il était à l'époque DRH au siège du Groupe Régional auquel appartient aujourd'hui la CLASS.

Même après septembre 2000, date qui marqua la fin de notre venue en tant que salariée, il ne parut étrange à personne que nous hantions encore quelque fois les couloirs du siège à la recherche d'informations, étant notamment régulièrement invitée à déjeuner par nos anciennes collègues de travail de la DRH. C'est ainsi que depuis 1999, nous avons pu poursuivre nos recherches, en mobilisant une perspective diachronique, dans le sens de la thèse présentée¹.

2.2.1.2 L'histoire de la banque CLASS

Au moment de notre enquête, l'établissement bancaire étudié, la CLASS, fait partie du réseau d'un Groupe Régional, qui lui-même appartient à un Groupe National rassemblant huit groupes de banques régionales. La structure de ce Groupe National a souvent été citée comme un modèle de décentralisation. Diverses restructurations internes sont en effet intervenues, sans remettre en cause les principes d'autonomie de chaque banque régionale.

La CLASS est une banque généraliste née le 1^{er} juillet 1996 à la suite d'une opération de rapprochement entre la banque B, vieil établissement familial marseillais largement déficitaire², et le réseau Provence-Sud (banque A) d'un de ces huit groupes de banques régionales. Ce rapprochement fut décidé d'un commun accord en raison de la concurrence directe opérée par les deux banques : même zone géographique, même type de clientèle. Il a réuni les agences des banques A et B sur Marseille et ses alentours, en suivant la toute

¹ Les différentes étapes de l'enquête de terrain sont retracées plus en détails en annexe 1.

² La banque B réalisait une perte de 39,9 millions de francs en 1995.

nouvelle organisation administrative et commerciale du Groupe Régional auquel appartient la banque A (« Groupe Régional 2000 ») et a permis le redressement des comptes sur les exercices suivants¹. La quasi totalité des activités des services centraux, ainsi que l'informatique, ont été transférés au siège central du Groupe Régional à Lyon. Aucun licenciement n'a été opéré. Une cinquantaine de départs « volontaires » a cependant été facilitée et quarante personnes ont bénéficié de reconversions à l'intérieur du réseau. Ce mouvement de réduction de l'effectif s'est prolongé jusqu'à la fin des années 90.

Depuis 1970 pour la banque B et 1982 pour la banque A, ces établissements étaient nationalisés. Le 14 avril 1998, l'Etat a revendu ses parts et 69% du capital du Groupe National auquel appartient la CLASS est désormais détenu par un établissement bancaire mutualiste. Ce rachat participe au brouillage des frontières entre banque AFB et établissement mutualiste. Il place l'entité ainsi créée au quatrième rang français. Depuis cette date, la CLASS est donc passée du statut de banque commerciale publique à celui de banque commerciale privée². L'objectif de la banque mutualiste ayant acquis 69% du groupe national est, dans un premier temps du moins, d'additionner la clientèle des deux établissements, plutôt que de faire jouer la concurrence. En effet, la banque mutualiste est plus tournée vers les particuliers et les professionnels, alors que la banque classique travaille beaucoup avec les entreprises. La première peut également ainsi compléter le nombre de ses agences encore réduit. Enfin, l'organisation décentralisée du Groupe National semble proche de celle du réseau mutualiste.

2.2.1.3 Une observation chiffrée des transformations du marché interne de travail

Au moment de notre enquête, la CLASS comprend un siège administratif local situé à Marseille et 23 agences réparties en 6 territoires, situés dans l'agglomération et quelques villes de la périphérie (Plan de Cuques, Aubagne, La Ciotat, Martigues, Marignane, Vitrolles, Fos sur Mer, La Valentine et La Destrousse), ce que la banque nomme « le Grand Marseille ».

¹ Dès la fin 1996, le résultat net de la CLASS devenait positif pour 1,4 million de francs. En 2000, il est de 24,8 millions de francs (Rapport Annuel d'Activités, 1996 à 2001).

² Elle n'a pas adopté le statut mutualiste en raison de la volonté des nouveaux actionnaires de faire perdurer les deux réseaux d'agences.

Les services du siège

- la direction générale et son secrétariat
- la gestion privée
- le contrôleur des risques et le contrôleur de gestion
- l'analyse risque
- le juridique
- les correspondants prospecteurs
- la DRH
- l'analyse financière
- la logistique
- l'unité de gestion des crédits
- l'international
- le marketing local

Les agences

- Territoire Etang de Berre (4 agences)
- Territoire Canebière Les Ports (3 agences)
- Territoire Gambetta St Charles (3 agences)
- Territoire Chartreux L'Etoile (3 agences)
- Territoire Rabatau Mazargues (6 agences)
- Territoire Aubagne La Ciotat (4 agences)

En décembre 2000, elle compte 265 salariés (68 au siège, 197 dans les agences)¹. En 1999, on dénombre 10 embauches et en 2000, 27, CDD et CDI, en raison de la mise en place des "35 heures", de l'ouverture de deux nouvelles agences et du remplacement d'une partie des départs à la retraite. Auparavant, sur la période allant de 1996, date de la fusion des banques A et B, jusqu'en 1999, la tendance est à la diminution du nombre des salariés ; les départs ne sont pas remplacés dans les mêmes proportions, comme c'est le cas sur l'ensemble du secteur.

Répartition des salariés de la CLASS par type de contrat, classification (en %) et sexe (1996 à 2001)²

	Effectif au 31/12 CDI+CDD	Dont CDD	Techniciens ³	%	H	F	Cadres	%	H	F
1996	291	14	218	75	113	105	73	25	63	10
1997	272	12	202	74,3	104	98	70	25,7	60	10
1998	266	10	194	73	101	93	72	27	61	11
1999	255	7	189	74,1	99	90	66	25,9	55	11
2000	265	10	197	74,3	98	99	68	25,7	57	11
2001	269	14	196	72,8	91	105	73	27,2	61	12

Entre 1996 et 1999, l'effectif de la CLASS a donc diminué de 12,4%, principalement chez les techniciens des métiers de la banque (moins 13,3% de techniciens pour moins 9,6% de cadres). Dans cette catégorie du personnel, c'est principalement la part des femmes qui a le

¹ La même année, le Groupe Régional auquel appartient la CLASS compte 3 591 salariés et le Groupe National 23 384. Le Groupe Régional (y compris la CLASS) représente 19,18% de l'effectif total du Groupe National (source : Revue du Groupe National, n°35, septembre 2001)

² Cf. les Rapports Annuels Uniques du Comité d'Entreprise de 1997 à 2002. La CLASS, comprenant moins de 300 salariés au moment de notre enquête, n'est pas tenue de rédiger un bilan social annuel.

³ Afin de faciliter la comparaison, les classifications d'employés et de gradés, prévalant avant la mise en place de la nouvelle Convention Collective de la banque en 2000, ont été réunies sous l'appellation désormais d'usage de techniciens des métiers de la banque. Il faut noter que la catégorie des employés représentait une sorte de sas avant la titularisation, dans lequel on retrouvait principalement des personnes en CDD. Celle des gradés constituait une catégorie spécifique au secteur bancaire, située entre les employés et les cadres, ayant pris, au fur et à mesure des années, de l'importance du fait des promotions internes.

plus diminué (12,4% de moins, contre 14,3% de femmes). En 2000 et 2001, un rattrapage semble s'opérer. L'effectif total croît de 5,5% entre 1999 et 2001. Si le nombre des techniciennes augmente sensiblement (de 14,3% entre 1999 et 2001), celui des techniciens diminue (moins 8% entre 1999 et 2001). Jusqu'en 1999, chez les cadres, la réduction est uniquement masculine, les femmes de la catégorie ayant été rejointes par une représentante supplémentaire en quatre ans. C'est d'ailleurs la seule classification qui connaît un taux d'évolution positif entre 1996 et 1999. Depuis 2000, l'ensemble de la catégorie croît à nouveau.

Ce tableau permet de noter également le faible recours au contrat à durée déterminée. Ce type d'emploi est passé de moins de 5% du total de l'effectif en 1996, à 2,75% en 1999, pour remonter à près de 4% en 2000 et plus de 5% en 2001, en raison du passage à l'euro. Cela dénote toutefois la faible part de l'emploi précaire à la CLASS, y compris pendant les périodes peu fastes pour l'emploi stable. Le recours à cette forme d'emploi est toutefois supérieure à celle du secteur AFB, les CDD ne dépassant pas 1,5% du total des contrats signés dans les années 90.

Répartition des salariés de la CLASS par lieu d'activité¹, classification et sexe en pourcentages (1997)

	H	%	F	%	Agences	%	Siège	%	Total	%
Techniciens	104	51,5	98	48,5	159	78,7	43	21,3	202	74,3
Cadres	60	85,7	10	14,3	38	54,3	32	45,7	70	25,7
Total	164	60,3	108	39,7	206	75,7	66	24,3	272	100

Répartition des salariés de la CLASS par lieu d'activité, classification et sexe en pourcentages (2000)

	H	%	F	%	Agences	%	Siège	%	Total	%
Techniciens	98	49,75	99	50,25	160	81,22	37	18,78	197	74
Cadres	57	83,82	11	16,18	37	54,41	31	45,59	68	26
Total	155	58,5	110	41,5	197	74	68	26	265	100

Les $\frac{3}{4}$ des salariés de la CLASS sont des techniciens des métiers de la banque. Cette caractéristique demeure identique si l'on compare 1997 et 2000. En 2000, la banque comprend toujours plus d'hommes que de femmes, même si l'écart diminue par rapport à 1997 : on passe d'une différence de 20,6% cette année là, à 17% en 2000. On peut attribuer cette situation au poids plus faible du siège et des services centraux y étant rassemblés. Cela est dû à l'implantation régionale de l'établissement. La CLASS dépend en effet pour de nombreuses fonctions administratives centrales du siège lyonnais du Groupe Régional auquel

¹ Comptages personnels réalisés en 1997 et 2000.

elle appartient. Or les femmes sont toujours plus que les hommes affectées dans les services administratifs, ce qui peut expliquer le décalage en nombre par rapport aux hommes.

La part des techniciens des métiers de la banque hommes et femmes demeure assez proche, que ce soit en 1997 ou en 2000. On constate cependant une inversion à la marge des proportions entre les deux sexes ; en effet, alors que le nombre des techniciens dépasse de 3% celui des techniciennes en 1997, les secondes reprennent le pas en devançant les premiers de 0,5% en 2000. Cette évolution peut être mise sur le compte de la « poursuite de la politique de non discrimination Homme/Femme », affirmée dans chaque Rapport Annuel au Comité d'Entreprise par la direction de la CLASS depuis 1996. Cependant, même si cette dernière opère un effort de recrutement en ce qui concerne les femmes cadres, celles-ci demeurent toujours sous-représentées par rapport aux hommes de cette catégorie.

La grande majorité des salariés est affectée au réseau commercial. Même si le nombre de cadres présent en agences est supérieur à celui du siège, on remarque l'importance de ces derniers, les « têtes pensantes » étant principalement situées à la direction. Dans les territoires, on trouve souvent le Directeur et le responsable du segment des particuliers, voire un ou deux autres collaborateurs dans chaque agence ayant le statut de cadre. Il peut également être absent en raison de la petite taille de l'unité. La répartition de cette catégorie entre les agences et le siège demeure identique entre 1997 et 2000. Une légère tendance à la hausse se dessine pour les techniciens situés dans les agences (et par voie de conséquences, une baisse de ceux travaillant au siège). Cela va sans nul doute dans le sens de la politique de reconversion du personnel administratif vers les postes d'exploitation commerciale amorcée sur le secteur depuis la fin des années 80 et confirmée dans les années 90.

2.2.1.4 Une comparaison nécessaire avec la situation de l'emploi sur le secteur

Le niveau maximum d'emploi a été atteint en 1988 dans le secteur bancaire français (Annandale-Massa, Kaisergruber, 1998). D'une manière générale, les chiffres fournis par l'A.F.B. montrent une érosion des effectifs bancaires depuis la fin des années 80. Seuls les salariés des Caisses d'Épargne et des Sociétés Financières « tirent leur épingle du jeu » et voient leur nombre augmenter. La situation des salariés de la CLASS au cours des années 90 correspond donc au mouvement général mis en avant sur le secteur et plus particulièrement dans le réseau A.F.B.. Il semble cependant avoir été plus poussé en raison des réorganisations internes consécutives à la fusion des banques A et B. Au plan national, les banques coopératives et mutualistes, après une baisse du nombre de leurs salariés entre 1987 et 1997 (-3%), paraissent remonter la pente depuis la fin des années 90 (+3% entre 1997 et 2000).

Il faut toutefois noter le fait que les statistiques disponibles ne prennent pas en compte le poids des sous-traitants (le traitement des chèques par exemple). Or, certains d'entre eux

travaillent parfois exclusivement pour les banques, sont même leurs filiales, mais ne dépendent pas de leur Convention Collective et échappent aux recensements de l'Enquête sur l'Emploi de l'AFB. Il en va de même en ce qui concerne l'externalisation de certaines tâches (saisies de données par les entreprises clientes, voire par la clientèle de particuliers), le recours à des prestataires de services (informatique, gardiennage, ménage, convoyage de fonds), la désintermédiation et l'entrée de nouveaux acteurs dans la prestation de services financiers (compagnies d'assurances, entreprises de la grande distribution, etc). « De ce fait, un certain nombre d'emplois apparemment supprimés sont en réalité transférés dans des entreprises non comptabilisées dans ces statistiques ». De plus, « les effectifs des services financiers de La Poste n'y figurent pas, pas plus que les salariés de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Banque de France » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.98 et p.155). Enfin, les échantillons sélectionnés par l'AFB peuvent varier d'une année à l'autre et donc rendre difficile les comparaisons terme à terme. A titre d'exemple, les Banques Populaires, dont les effectifs étaient jusqu'à présent comptabilisés à part de ceux de l'AFB, sont, depuis la signature de la nouvelle Convention Collective, prises en compte dans les statistiques de l'enquête emploi. Si l'ensemble de ces points est considéré, on peut donc conclure, d'une manière générale, qu'il existe une stabilité de l'emploi sur le secteur bancaire et financier, avec une baisse indéniable de l'emploi administratif et une hausse de l'emploi commercial.

Nombre d'employés de banque
(1987, 1997 et 2000)¹

	1987 ²	1997	2000
Banques classiques (AFB)	249 380	226 300 ³	217 500
Banques coopératives/mutualistes	126 280	122 990	126 532
Caisses d'épargne⁴	32 600	36 233	36 421
Sociétés financières	15 250	20 900	23 000
Institutions financières spécialisées	11 000	7 670	5 588
Total des établissements de crédit	434 510	414 093	409 041
CLASS	457 ⁵	272	265

La part des cadres sur le secteur est, depuis le début des années 70, largement supérieure à celle que la catégorie représente dans la population active en général : pour 7,12% de cadres

¹ Données croisées Burgard Jean-Jacques (1989) et Fédération Bancaire Française (1997 et 2000). La FBF est un nouvel organisme professionnel créé en 2001 par la profession bancaire, commun aux banques commerciales et aux réseaux coopératifs et mutualistes. Elle a un objectif de réalisation d'études, d'émission de propositions, d'information de ses adhérents et de communication en externe (source : www.fbf.fr).

² Effectifs en métropole.

³ Les effectifs des banques classiques pour 1997 et 2000 comprennent l'outre-mer et les succursales à l'étranger. Cela explique la différence avec les chiffres fournis par l'enquête emploi annuelle de l'AFB, utilisés dans la suite de l'étude, qui concernent uniquement des établissements métropolitains.

⁴ Les Caisses d'épargne ont rejoint le statut des banques coopératives sous le gouvernement de Monsieur Jospin.

⁵ Données recueillies en croisant les bilans sociaux de 1987 de la banque A (272 salariés) et de la banque B (185 salariés).

sur le marché du travail en 1975, il y en avait déjà 11% dans la banque ; 12,77% contre un peu plus de 30% en 2000.

**Part des cadres et professions intellectuelles supérieures
dans la population active occupée en France
(c'est-à-dire hors chômeurs), hors appelés du contingent,
et des cadres dans les banques AFB, en %¹**

	1962	1975	1982	1990	1995	1998	1999	2000	2001	90/75	2000/90
France	4,7	7,12	8,22	10,16	11,94	12,24	12,47	12,77	13,25	+42,70	+25,69
Banque	NC	11	14	22,21	26,16	28,88	29,99	30,95	31,75	+101,91	+39,35

Entre 1975 et 1990, lorsque la part des cadres dans la population active française augmente de 42,70%, celle des cadres de la banque fait un bond de plus de 101,91%. L'augmentation est moins forte dans les dix années qui suivent, mais celle des membres de la catégorie sur le secteur bancaire demeure toutefois nettement supérieure à celle de l'encadrement en général.

**Evolution de la répartition par catégories socioprofessionnelles
en pourcentage (1975 à 1999 et 2001)²**

Catégories	1975	1980	1985	1990	1995	1999	1980/99	2001 ³	80/01
Employés	53	40,3	32,5	18	7,5	3	-94 ⁴		
Gradés	36	45,2	52,7	60	66,5	67	+86	68,2	-20,23
Cadres	11	13,5	15	22	26	30	+122	31,8	+135,6%
Total	100	100	100	100	100	100	-	100	-

Cependant, avant le début des années 90, la population des cadres de la banque était largement minoritaire par rapport aux deux autres catégories. Depuis le milieu des années 70, mais surtout le début des années 90, comme dans de nombreux autres secteurs, elle n'a cessé de croître de façon plus importante que la population des gradés, et à l'inverse des employés. La situation de la CLASS est, comme nous l'avons vu plus haut, plus proche de la stabilité sur la question de l'emploi des cadres.

¹ Sources pour les cadres en France : de 1962 à 1982, Données Sociales, la société française, INSEE, Edition 1999, p.148 (données basées sur le recensement de la population) ; de 1990 à 2001 : Enquête Emploi de l'INSEE. Sources pour les cadres de la banque : en 1975, Dressen, Roux-Rossi (1996c, p.104), en 1982, approximation basée sur Dressen, Roux-Rossi (1996c, p.104) ; de 1990 à 2001 : Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB. Nous remercions chaleureusement Jacques Bouteiller, inconditionnel de l'Enquête Emploi de l'INSEE, pour sa contribution à la réalisation de ce tableau.

² Données croisées Dressen, Roux-Rossi (1996c, p.104) et Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB de 1990 à 2001.

³ Les données de l'AFB pour 2000 et 2001, lorsqu'elles sont utilisées, sont traitées à part étant donné les modifications survenues dans les classifications bancaires, ainsi que dans les modes de calcul de l'enquête emploi (échantillon différent par rapport aux années précédentes).

⁴ Ces chiffres attestent de la baisse de la part des employés dans la population des salariés de la banque. Cela a donc justifié pour le patronat bancaire le regroupement des catégories d'employés et de gradés sous l'appellation de techniciens des métiers de la banque. Nous voyons apparaître ce regroupement pour l'année 2001 dans le tableau.

Répartition des effectifs totaux de l'AFB par sexe et classification
(1990, 1995, 1999 et 2001)¹

Classif	Employés			Gradés			Tech	Cadres				Total			
	Année	90	95	99	90	95	99	2001	90	95	99	2001	90	95	99
H	11687	3695	1467	51712	44003	38897	44629	35064	32022	32367	38883	98463	79720	72731	83512
%	31,5	29,75	31,3	42,6	40	37,7	36,5	77,5	73,6	70	68,37	48,4	47,8	47,2	46,62
F	25229	8726	3221	69747	66653	64343	77650	10164	11449	13864	17990	105140	86828	81428	95640
%	68,5	70,25	68,7	57,4	60	62,3	63,5	22,5	26,4	30	31,63	51,6	52,2	52,8	53,38
Total	36916	12421	4688	121459	110656	103240	122279	45228	43471	46231	56873	203603	166548	154159	179152
%	18	7,5	3	60	66,5	67	68,25	22	26	30	31,75	100	100	100	100

La population totale des salariés des banques AFB en France métropolitaine a diminué de 24% entre le début et la fin des années 90. Depuis 1999, elle a entamé une hausse de plus de 16%. A titre de comparaison, à la CLASS, entre 1987 et 1996, l'effectif a chuté de 36,3%. Depuis la fusion jusqu'en 2000, il n'a plus diminué que de 9%. L'AFB note une augmentation du taux d'embauche depuis 1996, un ralentissement de la baisse de ses effectifs en 2000 et une augmentation de ces derniers en 2001 : +3,3% entre les deux années (+9,5% pour les cadres contre 0,6% seulement pour les techniciens). Cette nouvelle tendance est cependant principalement due au passage à l'euro. Ces embauches sont en grande partie des CDD (40% de l'ensemble des recrutements en 2001, contre 27% en 2000). Il s'agit également de préparer le renouvellement du personnel pour les années 2005/2010.

Les femmes demeurent toujours majoritaires, toutes classifications confondues, ce qui n'est pas le cas à la CLASS, même si la tendance semble petit à petit s'inverser. Par contre, si l'on observe les chiffres dans le détail, les femmes sont toujours, comme à la CLASS, sous-représentées chez les cadres, même si leur pourcentage augmente, passant de 22,5% du total des salariés de la catégorie en 1990 à plus de 30% en 2001. Elles bénéficient en outre d'un taux d'évolution positif de 77% entre 1990 et 2001. Cela peut en partie s'expliquer par le fait que les banques se sont de plus en plus tournées pendant cette décennie vers les recrutements externes de jeunes cadres diplômés, les femmes étant représentées en nombre dans cette population. En 1999, 42,54% des personnes recrutées à bac + 4 ou plus sont des femmes, dont 26,63% entrent directement comme cadres (elles étaient 18,09% en 1991).

La population des cadres en général est passée de 22 à 30% du total des salariés de la banque entre le début et la fin des années 90. Le poids relatif de cette catégorie a augmenté surtout si on le compare à celui des salariés les moins qualifiés, dits « employés », passés de 18% du total des salariés en 1990 à seulement 3% en 1999, juste avant leur disparition des grilles de classification (moins 87,3% d'effectif employés). Le taux d'évolution des cadres en

¹ Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB (échantillon d'un nombre variable de banques chaque année représentant environ 80% de l'ensemble des effectifs des banques AFB à chaque fois).

nombre n'est en effet que de 2,2% sur 10 ans. La part des gradés dans la population totale augmente également, même si leur nombre diminue (moins 15%).

Structure des effectifs en pourcentage par tranche d'âge :
AFB (1991, 1995 et 1999)¹ et CLASS (2000)²

	AFB			CLASS
	1991	1995	1999	2000
- de 25 ans	4,49	2,04	2,71	3,02
25 à 29 ans	11,99	9,09	7,56	5,66
30 à 34 ans	13,06	12,53	10,28	10,19
35 à 39 ans	20,89	13,47	12,68	15,47
40 à 44 ans	23,80	22,85	15,68	19,62
45 à 49 ans	14,02	23,70	23,90	20,75
50 à 54 ans	7,98	11,63	21,17	17,74
55 ans et +	3,76	4,69	6,03	7,55
Moyenne d'âge	NC	42	43,4	44

Au début des années 90, la moitié du personnel de l'AFB avait plus de 40 ans. Cette donnée atteint désormais 66,8%, ce qui montre le vieillissement tant décrié de la pyramide des âges du secteur. A la CLASS, sur 265 salariés en 2000, plus de 65% sont âgés d'au moins 40 ans. Les moins de 35 ans sont massivement sur le réseau ; seuls 6 salariés âgés de 30 à 34 ans travaillent au siège, dont 2 ayant des activités purement administratives, les autres étant affectés dans des services de gestion privée et de correspondance avec les prospecteurs, donc à vocation commerciale. En conséquence, la moyenne d'âge des salariés du réseau est de 43 ans et demi, alors que celle du siège monte jusqu'à près de 48 ans.

Malgré une accélération des embauches de jeunes ces dernières années, il faudra du temps pour rééquilibrer cette pyramide. De plus, l'écart entre des services administratifs vieillissants, où les retraités ne sont pas ou peu remplacés, et des agences commerciales, dynamisées par l'arrivée de jeunes diplômés, risque de se poursuivre.

2.2.2 Circularité et itération des méthodologies d'enquête de terrain

2.2.2.1 L'observation pour mieux appréhender l'organisation de la CLASS et le fonctionnement de l'agence bancaire

La réalisation de cette enquête nous a permis de mettre en place une démarche « hypothético inductive »³. Le travail de terrain n'a ainsi pas été considéré comme le test

¹ Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

² Comptages personnels réalisés pour l'année 2000.

³ Une critique souvent évoquée en gestion à l'encontre des recherches qualitatives est l'« hyperempirisme ». Or une étude de cas unique peut être source de généralisation analytique. « L'analyse monographique n'est pas une simple étape de la confrontation d'hypothèses à un ensemble de faits. Elle permet de donner aux hypothèses une validité empirique tout en contribuant à la construction des conjectures théoriques » (Mendez, 2002, p.27).

empirique d'une théorie réputée valide tant qu'elle n'a pas été contredite par les faits, mais bien comme la mise en avant de catégories d'analyse produites à partir du phénomène dont elles rendent compte (Demazière, Dubar, 1998). Le point de départ est l'observation et c'est en confrontant les données collectées au fur et à mesure qu'ont émergées les hypothèses et les catégories organisant la recherche. La formulation de la problématique et de la « théorie enracinée » (grounded theory), de « concepts locaux »¹ a ainsi évolué au fur et à mesure du terrain et de l'explication des situations observées. La formulation définitive du cadre problématique n'a donc été possible qu'au moment de la rédaction.

Didier Demazière et Claude Dubar rappellent que « faire du travail de terrain le fondement de la théorisation sociologique » (comme le fait la théorie ancrée dans le travail empirique), implique bien « une immersion du chercheur dans les univers sociaux qu'il étudie, une familiarité avec les situations observées, une proximité sociale avec les expériences des acteurs ». Dans le courant de l'école de Chicago, nous nous intéressons particulièrement aux travaux de Hughes (Chapoulie, 1984) et à la perspective originale qu'il a développé pour l'étude du travail, des métiers et des institutions, antérieure aux travaux de la « grounded theory ». En effet, l'auteur met notamment l'accent sur les significations que les personnes attribuent à leurs propres activités : « seuls les individus concernés peuvent parler valablement de leur travail (...), les sociologues ne peuvent se contenter de reprendre ce que les individus disent », ils ne peuvent rendre compte de leurs points de vue dans une visée strictement descriptive. Le « langage au travail est chargé de valeurs et de jugements de prestige », la construction permanente des professions s'appuie sur des stéréotypes, rhétoriques et autres systèmes de justification (Demazière, Dubar, 1997), de sorte que les sociologues doivent réaliser une opération de traduction du langage des gens en catégories d'analyse. Pour Hughes, cela passe par une démarche de comparaisons élargies. Il préconise en effet de comparer les données, de rapprocher des groupes séparés par une distance sociale, de varier les situations et les acteurs étudiés, car c'est cette méthode comparative qui permet au sociologue de construire ses propres catégories d'analyse. Mais alors que l'une des composantes essentielles de la démarche inductive selon la « grounded theory » est le travail de traduction permettant de passer des mots des gens, des catégories les plus ordinaires, aux mots du sociologue, les catégories les plus théoriques (Demazière, Dubar, 1997), Hughes rejette cette rigidification. Pour lui, au contraire, il s'agit de reprendre à son compte les catégories naturelles et d'élaborer ses concepts au moyen des mots issus du langage des gens en situation. La théorisation doit être en adéquation avec l'expérience des acteurs et jamais totalement stabilisée. Il ne souhaite en aucun cas produire une théorie inductive des professions ; son but est de produire des catégories analytiques enracinées dans l'analyse

¹ Demazière et Dubar (1998) font référence à la terminologie de Glaser Barney et Strauss Anselm (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine

empirique. C'est cette voie que nous avons choisi pour rendre compte des informations issues de l'enquête de terrain.

Un point de départ mis en avant par Jean Peneff (1996) et commun, selon lui, aux pionnières¹ dans le domaine de l'observation participante, est « la curiosité ou la nostalgie d'un univers que ces auteurs ne fréquentent plus, dont elles furent coupées par leurs études, mais qu'elles ont connu dans leur enfance puisqu'elles sont originaires ou proches des milieux ouvriers ». Nous ne pouvons pas parler, pour notre part, d'une véritable nostalgie du secteur bancaire qui nous aurait poussée à en étudier les transformations récentes, mais il est indéniable que notre intérêt pour lui peut être rattaché au fait qu'un certain nombre de membres de notre entourage étaient, ou sont encore des « gens de la banque ». Ainsi, ayant baigné durant toute notre enfance et notre adolescence dans cette ambiance particulière, nous avons voulu mieux connaître le travail de ces proches, membres des directions, personnels d'encadrements intermédiaires ou bien techniciens. Au cours de nos études, nous avons travaillé plusieurs fois en agence, dans le cadre de stages ou tout simplement en remplacements d'été. Ces expériences ont d'autant plus attisé notre curiosité et constitué une sorte d'ensemble de premières observations participantes menées « à l'insu de soi-même » (Fournier, 1996). Nous avons toutefois écarté le risque d'une trop grande familiarité avec le sujet, parfois au contraire recherchée et prise en compte par d'autres (*ibid.*, 1996), en choisissant une entreprise qui nous était totalement inconnue jusque là et dans laquelle nous n'avions aucune attache.

La raison première de cette « entrée en banque scientifique » à la CLASS était donc de connaître de l'intérieur l'organisation du travail et son évolution sur une période précise, et de dégager éventuellement une tendance de plus long terme. Au cours de cette enquête de terrain, il s'est agi dans un premier temps de réaliser une longue observation participante, faite de présence temporaire, à la DRH du siège de la CLASS. Venir régulièrement sur le terrain à des périodes espacées nous permettait de « digérer » les informations obtenues et les observations réalisées la fois précédente, d'analyser le matériau recueilli et de savoir ce que nous devons recueillir la fois suivante. Cette démarche nous a ainsi aidé à comprendre les discours et les principes sous-tendant la gestion des ressources humaines dans les agences, ainsi que l'organisation du travail choisi, mais surtout d'en saisir les évolutions. Nous avons ainsi pu ordonner les catégories à prendre en compte lors du travail de terrain sur le réseau commercial. Cette période nous a également permis d'assimiler le vocabulaire spécifique au secteur et plus particulièrement à l'entreprise étudiée. En outre, nous avons pu comprendre de quoi il était question dans l'agence bancaire ; il nous a ainsi été beaucoup plus facile de saisir les allusions, les sigles, les termes techniques, les noms de personnes... « Ne rien connaître avant, c'est risquer de ne rien comprendre pendant et donc de ne pas pouvoir interpréter après.

¹ Michelle Aumont, Christiane Peyre et Jacqueline Frisch-Gautier.

Pour relancer, inciter, demander d'explicitier, il faut que le sociologue connaisse déjà le milieu professionnel qu'il étudie » (Dubar, Tripier, 1998, p.236). Notre immersion dans l'entreprise nous a sans doute permis d'« obtenir des paroles signifiantes exprimant des mondes vécus du travail avec leurs contraintes, leurs ambiances, leurs drames et leurs joies » (*ibid.*, 1998, p.236). Ainsi, pour notre arrivée en agence, nous étions familiarisée avec la langue de la banque et pouvions mieux saisir l'ensemble des propos des salariés.

Au cours de cette observation à la DRH, nous avons largement eu le temps de tisser des liens de proximité, voire de grande complicité avec les trois assistantes du service. Appréciée dans notre travail salarié, acceptée, et même adoptée par ces personnes, nous étions légitime aux yeux des autres salariés du siège, rencontrés à diverses reprises. Notre attitude n'a ainsi, semble-t-il, suscité aucune suspicion de leur part. Notre activité salariée demeurait très administrative ; il s'agissait de classements, de prise de rendez-vous avec les salariés pour les visites auprès de la médecine du travail, de réponses aux candidatures, de gestion des entrées et sorties du personnel, de frappe de courriers divers... En outre, les trois assistantes nous autorisaient un accès illimité aux informations dont nous avons besoin, n'hésitant pas à commander pour nous, au siège central, des données dont elles ne disposaient pas sur place. C'est donc bien en tant qu'observatrice considérée comme participante, que nous avons pu accéder à la documentation dont nous avons besoin, sans perturber le fonctionnement du service observé. L'organisation de l'entreprise a ainsi notamment pu être appréhendée au travers du projet de la nouvelle organisation commerciale, des comptes-rendus de Comité d'entreprise, des Rapports Uniques au Comité d'Entreprise, du répertoire des métiers, de notes internes diverses, de journaux et revues de presse internes, de divers tableaux chiffrés concernant le personnel en place...

La seule ombre au tableau fut que travaillant aux services des ressources humaines uniquement quelques jours par ans pendant les périodes de vacances, notre fonction ne rendait pas légitime, selon le DRH de l'époque, notre présence aux réunions de la direction avec les syndicats, à la fois pendant et hors périodes travaillées. Les assistantes elles-mêmes n'y participaient d'ailleurs jamais. Or, tous les acteurs de ces réunions, sinon l'essentiel d'entre eux, étaient au courant de notre travail de recherche, aussi bien les membres de la direction que les syndicats. Ne souhaitant pas compromettre le renouvellement de notre contrat de travail, ni l'accès aux données et aux agences, dont nous avons besoin pour notre recherche, nous avons préféré ne pas insister, ni passer par-dessus l'autorité du DRH une seconde fois. Nous avons déjà dû avoir recours à cette méthode lors de notre travail de DEA. En effet, ayant accepté le principe d'une enquête dans deux agences du réseau commercial, le DRH nous opposa le refus du PDG en février 1998, juste avant le démarrage de notre travail empirique, en arguant des inquiétudes de ce dernier au sujet des conséquences de notre recherche sur le climat social. Ayant tout investi dans ce terrain et face à notre désarroi, les

trois assistantes nous conseillèrent de demander directement un rendez-vous au PDG, afin de défendre notre dossier. Ce dernier se montra tout d'abord, contrairement aux affirmations du DRH, très peu au courant de notre projet, puis très vite très compréhensif. Il accepta, sans plus de difficulté que cela, le principe de la recherche. Il ne souhaitait toutefois en aucun cas être tenu informé immédiatement des résultats, afin de ne pas être soupçonné d'envoyer des « sbires » espionner le travail des agences. Nous le rencontrâmes une seconde fois, au début de notre travail de thèse, sans passer cette fois par le DRH, afin de l'informer de notre volonté de poursuivre nos investigations, ce qu'il accepta de la même façon et dans les mêmes conditions. En ce qui concerne l'attitude du DRH, nous avons compris, en le côtoyant tout au long de l'exercice de notre contrat, son peu d'intérêt pour le type de travaux que nous menions - ce qui, de toute façon, n'était pas pour nous déplaire - mais également son manque d'enthousiasme à l'égard de sa propre fonction, étant lui-même issu des services comptables. Manifestement plus adroit avec les chiffres qu'avec les hommes, nous nous sommes petit à petit aperçus que ses méthodes ne remportaient pas l'unanimité, aussi bien au niveau de la direction qu'auprès des salariés. Il ne resta d'ailleurs en poste que de 1996, date de la fusion, à 2000, année où il fut en quelque sorte « démissionné » par les autres membres de la direction. Le conseil des trois assistantes de passer outre les déclarations du DRH était également interprétable *a posteriori*, au vu de leurs rapports relativement conflictuels avec celui dont elles désapprouvaient la façon de travailler et surtout le comportement. « C'est donc jusqu'à travers les façons qu'ont les enquêtés de prendre l'enquêteur dans leurs propres stratégies, dans les enjeux de leurs mondes, qu'on doit rechercher, après coup, les clefs d'interprétation d'un certain nombre d'observations » (Fournier, 1996).

La deuxième phase de la technique de l'observation mise en place, non systématisée, s'est basée sur quelques courtes observations *in situ* en agences et ce à différentes occasions : les jours où nous nous rendions sur place pour rencontrer un ou plusieurs salariés, ainsi que pendant certains rendez-vous au cours desquels les salariés nous permettaient d'observer leur activité de travail et de leur poser des questions. L'une des agences étudiées se situe en plein cœur du centre ville de l'agglomération de Marseille et comprend 17 salariés (agence de la Canebière). L'autre agence, située dans la même ville, est plus excentrée et compte 8 salariés au total (agence de Rabatau)¹. Le choix de ces deux entités s'est opéré lors de l'enquête exploratoire réalisée en 1998. La première a été sélectionnée par nos soins, sans orientation de la direction, pour sa taille importante et sa situation géographique, faisant d'elle une des pièces centrales de l'organisation du réseau ; la seconde a été choisie pour sa structure classique, standard sur le réseau (taille moyenne, située à l'intérieur de l'agglomération, mais pas en centre ville même...)².

¹ Cf. annexe 2.

² Sept agences sont considérées comme « petites », c'est-à-dire qu'elles comprennent un guichet de trois salariés au maximum (sans compter les commerciaux) ; quatorze, dont celle de Rabatau, sont plutôt « moyennes » et comptent quatre à six salariés

Nous avons ainsi développé une véritable posture ethno-méthodologique (Coulon, 1987 ; Mucchielli, 1996, pp.73-77 ; Fornel *et alii*, 2001). Il s'agissait en effet pour nous d'analyser les procédures mises en œuvre d'un côté par la direction, concernant l'organisation *du* travail sur le réseau commercial, et de l'autre côté par les salariés, concernant l'organisation *de leur* travail, et cela en comparant deux unités de travail différentes, et à l'intérieur d'elles, des salariés aux statuts et aux métiers distincts. D'où l'importance de développer des qualités de description, ce que Garfinkel¹ appelle « *accountability* »².

2.2.2.2 L'entretien approfondi : de la trajectoire professionnelle à l'activité de travail

Afin d'approfondir notre posture ethno-méthodologique et en raison du caractère complémentaire des méthodes de l'observation et de l'entretien, nous avons souhaité rencontrer de façon plus poussée un certain nombre de salariés du réseau commercial³. Si l'on en croit Dressen et Roux-Rossi (1996c, p.127), « lorsque exceptionnellement, il est question des salariés de la branche, on ne leur donne pour ainsi dire jamais la parole, si l'on excepte un article paru dans la Revue du Cereq (Cherain, Demazière, 1992). Le plus souvent, ils ne parlent pas, ils sont « parlés », par le management, par les syndicats, etc »⁴. C'est ainsi qu'en plus d'un certain nombre d'entretiens informatifs avec des « personnes ressources » nous permettant de mieux cerner les évolutions survenues sur le secteur bancaire en général et à la CLASS en particulier⁵, nous avons rencontré la quasi totalité des salariés de deux agences de l'entreprise étudiée. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs approfondis à l'aide d'un guide d'entretien détaillé (Quivy, Van Campenhout, 1995 ; Beaud, Weber, 1997 ; Blanchet, Gotman, 1992)⁶, et accompagné d'un questionnaire synthétisant les caractéristiques principales des personnes interrogées.

Dans un premier temps de l'entretien, nous avons interrogé les salariés sur leur trajectoire passée, leur formation, tout d'abord hors, puis dans la banque. Nous introduisons l'entretien par une question très générale : « Comment êtes-vous parvenu(e)s à travailler dans cette banque et à ce poste ? ». Pour certains chercheurs, « seule la mise en relation de réponses

au guichet, et enfin deux sont relativement « grosses », avec plus de six salariés à ce poste. L'agence de la Canebière fait partie de ce dernier groupe.

¹ Harold Garfinkel est le fondateur de ce courant de la sociologie américaine des années 60 (cf. *Studies in Ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. (1967)).

² « Dire que le monde social est *accountable*, cela signifie qu'il est disponible, c'est-à-dire descriptible, intelligible, rapportable, analysable » (Coulon, 1987, p.42). Cette « descriptibilité » du monde social se révèle dans les actions pratiques des gens. Le monde n'est pas donné une fois pour toutes, il se réalise dans nos accomplissements pratiques.

³ Il s'est agi d'entretiens se déroulant sur le lieu de travail, de durées allant d'1h30 à 3h. Ces rencontres étaient enregistrées, à l'exception de trois d'entre elles pour lesquelles les salariés ne l'ont pas souhaité.

⁴ On notera cependant que ces auteurs (Dressen, Roux-Rossi), s'ils ont bel et bien réalisé des entretiens au cours de leur enquête, ont cependant rencontré uniquement des employés et gradés de services administratifs centraux (22 au total). Ils ne se sont donc pas intéressés aux salariés des agences, ni aux cadres.

⁵ Cf. les tableaux de présentation des personnes rencontrées en annexe 4. Les personnes ressources de la CLASS sont le PDG, le Directeur Général adjoint, le DRH de l'époque, le secrétaire du Comité d'Entreprise et le Délégué syndical CFDT.

⁶ Pour plus de détails, cf. en annexe 3, le guide d'entretien utilisé pour rencontrer les salariés.

successives à des intervalles raisonnables (un an ?) peut permettre de tester la persistance ou non des formes identitaires, notamment par l'intermédiaire des analyses successives des logiques de mobilité » (Dubar, Sainsaulieu, 1992). C'est pour cela que nous avons souhaité rencontrer à nouveau les salariés interrogés en 1998. Ce fut le cas pour seulement deux d'entre eux, les autres étant partis à la retraite ou ayant été mutés. Cependant, notre population de référence, pour l'enquête exploratoire, comprenait seulement les salariés gradés travaillant au guichet ou en arrière du guichet, alors que pour la seconde vague d'entretiens, il s'agissait de l'ensemble des salariés de l'agence, quelque soit leur statut. Malgré le faible nombre de salariés rencontrés une seconde fois, nous postulons que faire parler les salariés sur leur trajectoire passée, y compris ceux rencontrés une seule fois, permet de comprendre leur situation actuelle, « en partant de la façon dont les enquêtés comprennent les choses et le monde tels qu'ils les vivent et les ressentent lors de la sollicitation discursive du sociologue, sans que ce dernier présuppose une « identité » dont il s'agirait de percer la rationalité cachée (...), ni ne succombe, inversement, à un relativisme absolu dans la définition d'un acteur de l'instant, sans autre épaisseur que purement contextuelle » (Hamman, 2002, p.190). Le profil des personnes rencontrées n'est ainsi envisagé ni uniquement grâce au contexte dans lequel elles évoluent au moment de l'entretien, ni uniquement à travers leur trajectoire passée, mais bien dans la combinaison des deux. En outre, pour Claude Dubar (1998a), prendre au sérieux les paroles sur soi d'un sujet « constitue peut-être une condition *sine qua non* d'un usage sociologique de la notion d'identité » et « ne signifie pas forcément négliger la place des catégorisations « objectives » dans les constructions identitaires personnelles ».

Dans un second temps de l'entretien, nous nous sommes intéressées à la situation professionnelle actuelle du salarié en lui demandant, entre autres choses, de décrire son activité de travail et la façon dont elle s'organisait. Ainsi, dans la continuité des travaux de Everett C. Hughes (1996), nous avons émis le postulat selon lequel la façon dont le salarié décrit cette activité en dit autant sinon plus sur la situation et l'évolution de l'activité de travail dans l'agence bancaire, que la seule observation des faits. En outre, sans penser que les entretiens individuels donnent un accès direct et approfondi à la réalité de l'activité professionnelle, la multiplication et la confrontation de récits individuels des salariés des deux agences bancaires, partageant des situations de travail relativement homogènes, nous ont permis « d'approcher les réalités du travail » (Bouffartigue, Bouteiller, 2003). De plus, « croiser les points de vue sur une même situation permet de relativiser la teneur des propos » (Muller, 2001, p.42).

Les salariés rencontrés dans ces deux agences¹ sont majoritairement des techniciens des métiers de la banque, mais également des cadres managers ou fonctionnels, afin de permettre la réalisation de comparaisons élargies (Hughes, 1996). Les fonctions occupées vont du

¹ Cf. annexes 4B et 4C.

Chargé de Service à la Clientèle (CSC), ancien guichetier « amélioré », jusqu'aux membres du « staff » qui coiffent plusieurs agences (situées sur un même territoire), en passant par les autres commerciaux, plus spécialisés sur un segment du marché (particuliers, professionnels, entreprises).

Les salariés ont tous été contactés par téléphone¹. Nous avons commencé par l'encadrement intermédiaire des agences afin de l'informer de l'accord de la direction et des syndicats en ce qui concernait notre travail, mais également pour connaître plus spécifiquement le fonctionnement des sites étudiés. Les autres membres du personnel, appelés par la suite, pouvaient donc vérifier que leur supérieur hiérarchique était au courant et avait lui-même participé au « jeu » de l'entretien. Il cautionnait également le fait que ce dernier se déroule sur le temps de travail. Les membres de l'encadrement intermédiaire étaient à la fois interrogés en tant que personnes ressources et comme salariés de la CLASS au même titre que les autres.

C'est à ce niveau que nous avons cependant rencontré un obstacle, finalement franchi. En effet, le Directeur de Territoire basé à l'agence de la Canebière se montra dans un premier temps frileux pour que nous rencontrions l'ensemble des salariés du site. Il nous opposa la comptabilisation purement mathématique qu'une heure d'entretien en moyenne par personne (c'est la durée que nous présentions au départ pour ne pas l'inquiéter outre mesure), pour 17 salariés à rencontrer, correspondait à 17 heures de temps commercial en moins pour réaliser les objectifs de l'agence, donc à une rentabilité amputée d'autant. A cela, nous lui avons opposé plusieurs points. Tout d'abord le fait que le salarié fixait le rendez-vous quand il le souhaitait, en fonction de son emploi du temps professionnel, et que nous lui confions notre numéro de téléphone personnel afin qu'il puisse nous joindre pour annuler ou déplacer notre rencontre, et qu'ainsi, il ne se sente pas coincé. Nous lui rappelions également que le Directeur de Territoire de Rabatau Mazargues avait été tout à fait d'accord pour que nous réalisions cette enquête dans l'agence de Rabatau et que cette dernière n'avait eu aucune conséquence négative sur l'activité de travail des salariés rencontrés. Enfin, nous lui garantissions de fixer les rendez-vous hors périodes jugées de pointe, c'est-à-dire en évitant le lundi et le vendredi. Face à notre argumentation, il céda et n'intervint aucunement dans la suite du déroulement de l'enquête. Il s'agissait en quelque sorte d'une protestation de principe, visant à nous démontrer sa place de « chef » sur le territoire.

Pour éviter le biais que l'autorisation accordée par le supérieur hiérarchique direct pouvait éventuellement entraîner, nous nous présentions auprès des salariés comme étudiante réalisant un travail universitaire personnel, nullement commandé par l'entreprise, totalement

¹ Nous nous étions en effet procuré à la DRH, la liste confidentielle des différents postes téléphoniques des salariés des agences, afin de contacter directement les personnes que nous souhaitions rencontrer et de ne pas avoir à passer par la plateforme téléphonique qui gère l'ensemble des appels entrants des clients, ces derniers ne possédant pas les numéros directs.

désintéressée en la matière¹. En effet, « un rôle générique, aux diverses facettes, lié toutefois au fait d'être ou de sembler jeune, est celui d'étudiant. Il permet d'apparaître ouvert (large d'esprit), modeste (disponible pour apprendre) et innocent (exempt de mauvaises intentions). Cette perception peut susciter chez autrui des réactions favorables à un travail de recherche » (Bizeul, 1998). Les plus anciens voyaient en nous leurs enfants dont ils nous disaient souvent qu'ils faisaient également des études ; les plus jeunes, plus diplômés et ayant récemment achevé leur formation, nous faisaient comprendre qu'ils se sentaient relativement proches de nous. Derrière cette présentation d'« étudiant à l'apparence candide », ce voile de naïveté, se cachait une volonté de faire parler les personnes rencontrées, de les inciter à nous expliquer le plus de choses possibles de leur situation que nous affirmions nous être totalement inconnue². Nous avons ainsi largement observé, chez la grande majorité des salariés rencontrés, un mouvement de bienveillance et d'aide à notre égard, « une inclinaison à la familiarité et à la confiance » (Bizeul, 1998). En outre, nous adoptions une attitude en totale empathie à leur égard afin de faciliter leur discours et asseoir leur confiance³. Nous leur garantissons également l'anonymat le plus total en leur inventant de nouveaux prénoms et en ignorant leurs noms, une fois les entretiens retranscrits et analysés. C'est ainsi que les salariés rencontrés sont allés relativement loin dans leurs confidences, soit pendant l'enregistrement de l'entretien, soit en nous demandant d'arrêter l'appareil enregistreur, mais en nous autorisant à noter, soit à la fin du rendez-vous, de façon plus informelle.

On ne peut cependant jamais être sûr de ce que pense de nous la personne que l'on observe et interroge, comment elle interprète notre présence. Cela est surtout vrai en agence où nous avons eu moins le temps qu'à la DRH pour instaurer un climat de confiance. Nous ne pouvons faire qu'interpréter ce que le salarié veut bien nous donner à voir et à entendre à ce sujet. « La façon de nous présenter est certes déterminante mais elle ne garantit en rien la manière dont les autres nous identifient, et elle ne nous rend pas crédible *a priori* » (Muller, 2001, p.40). « Si les chercheurs ont un vaste répertoire de rôles dans lequel puiser pour servir

¹ En affirmant cela, nous ne faisons cependant qu'avancer la stricte vérité concernant notre situation, approuvée, voire même sollicitée par le PDG lui-même.

² En cela, nous modifions quelque peu la réalité, omettant de préciser nos trois ans d'observation participante à la DRH. Ainsi, quand un salarié nous parlait d'un élément que nous avons étudié à la DRH d'un point de vue organisationnel, nous lui demandions tout de même de nous l'expliquer pour en connaître son degré de compréhension, ainsi que sa perception personnelle.

³ Nous avons adopté cette attitude aussi bien vis-à-vis des salariés que des membres de la direction, des syndicats et des personnes ressources interviewés. Nous avons en quelque sorte tenté de ranger nos propres convictions au placard et endossé, le plus possible « l'habit neutre » du chercheur sur son terrain, même si faire preuve d'empathie et développer une attitude de proximité vis-à-vis des personnes rencontrées nous éloigne en réalité de cette attitude de neutralité. En fait, souvent considérée comme illusoire par certains chercheurs (Fournier, 1996 ; Muller, 2001, p.40), une attitude neutre peut également être considérée comme dangereuse car elle « s'accompagnerait d'une cécité sur tous les jeux que les acteurs font jouer de toute façon à l'enquêteur en situation et sur tous les jeux qu'ils jouent avec lui » (Fournier, 1996). Nous réalisons toutefois que cette relative neutralité, mêlée d'empathie, n'a été envisageable qu'en raison de la relative proximité, notamment sociale, avec l'ensemble du personnel de l'entreprise étudiée, aussi bien cadre que non cadre. Il n'est bien évidemment pas possible que cela se passe dans tous les situations de travail, comme le démontre l'observation réalisée par Séverin Muller dans les ateliers de découpe d'un abattoir (Muller, 2001, p.32-33 ; p.40-41). Ce chercheur est en effet contraint de s'imposer par la force au lieu de s'effacer pour se faire oublier, en raison des pratiques ayant cours sur le terrain observé. « Le plus délicat est d'intégrer la conflictualité des rapports dans notre comportement car manifester sa neutralité ici revient plus facilement à être suspecté de coalition avec « l'adversaire » que de partager le point de vue des interlocuteurs » (Muller, 2001, p.40).

de « couverture » à leur observation, il faut prendre en compte le fait que les enquêtés devant lesquels ils tiennent ces rôles plus ou moins composés ont aussi à leur disposition une grande variété de catégories d'identification de ces rôles, et que chaque information reçue sur ce terrain permet de rectifier ou de préciser cette catégorisation spontanée » (Fournier, 1996).

Quoiqu'il en soit, la combinaison de ces méthodes d'enquête, l'observation et l'entretien, permet de remédier quelque peu à l'écart existant « entre le dire et le faire » (Grawitz, 1996, p.698 ; Weller, 1994) chez les salariés rencontrés, souvent inconscients de son existence. Au cours de notre travail exploratoire, en 1998, nous nous étions notamment rendu compte du décalage pouvant exister entre les paroles et la réalité de la situation d'un salarié. L'exemple de Nathalie était parlant. Cette salariée voulant démontrer à l'observateur que nous étions à quel point sa situation, ainsi que celle des salariés âgés en général, s'était dégradée depuis quelques années dans la banque, nous affirma : « *j'ai pas de grade, je suis bonne à tout faire ! Moi, ça doit être classe I, en bas quoi* » (Nathalie, gradée, Chargée de Service à la Clientèle, 55 ans). En compulsant son dossier personnel à la DRH, nous nous étions rendues compte qu'elle était en fait gradée classe II-1. Il ne s'agissait pas d'un « mensonge » délibéré. Cette personne agissait en fait de manière cohérente avec elle-même et exprimait la façon dont elle percevait sa situation. Elle nous prenait en quelque sorte à témoin.

« Dans ces conditions, pour échapper à ce travail de (re)construction de la réalité par les enquêtés en conformité avec ce qu'ils supposent être un avis légitime dans l'interaction avec un enquêteur, l'observation directe s'est imposée. Elle s'impose aussi – mais là encore sans jamais prétendre être suffisante – pour échapper aux affabulations, aux provocations, aux diverses tentatives de « manipulations » de l'enquêteur par les enquêtés, notamment dans les situations d'entretien (...) » (Fournier, 1996). Il faut toutefois « garder en tête que les comportements observés sont des comportements adoptés par les interlocuteurs face à un observateur en tenant compte de la perception qu'ils ont de lui ». En outre, « les différentes réactions suscitées par la présence de l'enquêteur apportent des éclairages particuliers sur l'institution observée » (*ibid.*, 1996).

Si nous n'avons pas réalisé d'observation systématique du travail des salariés des agences, nous avons cependant pu en quelque sorte « objectiver la subjectivité » d'une partie de leurs propos en croisant plusieurs sources d'informations. Nous avons d'ailleurs fait de même en ce qui concerne les discours des membres de la direction rencontrés.

Un long travail de retranscription des entretiens dans leur totalité a été opéré par nos soins afin de réaliser une analyse de contenu permettant la construction et la validation des hypothèses de travail. Nous avons ainsi croisé deux méthodes : une analyse entretien par entretien, afin de retracer la trajectoire professionnelle et la situation actuelle propres à chaque salarié rencontré, ainsi qu'une analyse thématique. La seconde défait la singularité du discours

et découpe de façon transversale ce qui d'un entretien à l'autre se réfère au même thème (Blanchet, Gotman, 1992, p.91 à 101). Ces thèmes intègrent une grille construite lors de la première analyse entretien par entretien¹ et permettent la construction et la validation des hypothèses et la mise en place d'une typologie des identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire. Christèle Dondeyne, avec qui nous avons réalisé, pour le compte de la DARES, une étude basée sur trois terrains d'enquête distincts, dont la CLASS, (Brun – Hurtado *et alii*, 2003), a lu les 17 entretiens utilisés pour la construction des modèles d'identification². Ce faisant, elle a repéré les dimensions d'analyse pertinentes pour leur composition et recoupé celles que nous avons déjà mises en avant.

Le parti pris a été celui d'incorporer l'essentiel des données de l'enquête de terrain (comptes-rendus d'observation, informations recueillies pendant les entretiens) au corps du texte. De plus, à titre d'illustration, des extraits d'entretiens jugés pertinents pour vérifier nos hypothèses de travail apparaissent tout au long de la thèse développée.

2.2.2.3 Le choix de deux unités de travail pertinentes

A la CLASS, l'agence en tant que telle n'existe plus, du moins dans le discours de la direction et pendant la période de notre enquête. Le niveau considéré comme pertinent est désormais celui du territoire. Il s'agit non plus d'agences, mais de plusieurs Points d'Accueil regroupés sur une zone géographique précise³.

L'un des Points d'Accueil étudiés, la Canebière, se situe en plein cœur du centre ville de l'agglomération de Marseille et appartient, avec deux autres sites relativement proches du point de vue géographique, au territoire de Canebière - Les Ports. Il est ouvert du lundi au vendredi. Il comprend 17 salariés. Tous les métiers des trois segments de clients de la banque y sont présents. En effet, les clients sont à la fois des particuliers, souvent issus des classes populaires, des commerçants, dont les magasins se situent tout autour de l'agence et beaucoup d'entreprises.

Le site de la Canebière comprend un gros guichet composé d'une caisse, de deux postes de commerciaux de « base », de deux postes d'administratifs, d'un poste de binôme⁴, et d'un poste de Responsable de Point d'Accueil (RPA)⁵ qui chapeaute l'ensemble de ces salariés pour la partie administrative de l'activité (règles de sécurité de l'agence, gestion des absences...). Cet ensemble de salariés constitue la population des Chargés de Service à la Clientèle (CSC). Deux Conseillers de Clientèle Particuliers (CCP), un Conseiller en Gestion

¹ Cf. la grille d'analyse qui figure en annexe 5.

² Cf. chapitre VI.

³ Nous utilisons toutefois souvent les termes d'agence et de Point d'Accueil indifféremment, comme cela est pratiqué par la totalité des acteurs du réseau commercial.

⁴ Chargé de Service à la Clientèle (CSC) secondant les commerciaux des marchés professionnels et entreprises en ce qui concerne les tâches administratives et le service après vente.

⁵ Pour un rappel général des significations des sigles du terrain, cf. le glossaire.

de Patrimoine (CGP) s'occupent du marché des particuliers moyen et haut de gamme ; deux Chargés d'Affaires Particuliers (CAP) à mi-temps sur les deux autres Points d'Accueil du territoire, et deux Directeurs de Clientèle Entreprise (DCE) travaillent avec les clients du marché des professionnels et entreprises. Le Point d'Accueil de la Canebière est ce que la direction appelle une « tête de territoire ». Directeur de Territoire (DT), encadrant plus particulièrement les salariés des marchés professionnels et entreprises, et Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC), s'occupant du marché des particuliers, ont donc leurs bureaux dans ce site.

Des travaux de réaménagement et d'embellissement ont été réalisés il y a peu de temps (ils ont duré un an et ont été achevés en avril 2001) ; le guichet demeure, alors que dans d'autres banques du secteur et dans quelques rares Points d'Accueil de la CLASS, surtout les plus petits, le choix du libre service est opéré. L'étude de ce site s'est étalée de mars à août 2002.

Le second site étudié, Rabatau, situé dans la même ville, est plus excentré et compte 8 salariés au total. Il fait partie, avec 5 autres Points d'Accueil, du territoire de Rabatau - Mazargues. Sa clientèle se compose essentiellement de personnes âgées plus ou moins aisées, de commerçants et de PME. Comme l'agence de la Canebière, il est ouvert du lundi au vendredi. L'étude de cette agence s'est étalée d'octobre 2001 à août 2002.

Jusqu'en 1999, l'unité de Rabatau était une « tête de territoire ». L'ensemble du staff du secteur géographique considéré s'y trouvait. En septembre 2000, un nouveau découpage du territoire a été opéré par la direction de la CLASS. Un autre des 6 Points d'Accueil du territoire a été désigné comme « tête de territoire » et on y retrouve désormais le Directeur de Territoire (DT) et le Directeur de Clientèle Entreprise (DCE). Le bureau du Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC) se situe dans une autre unité du territoire. Aucun membre de l'encadrement intermédiaire n'est donc présent sur Rabatau. L'agence comprend aujourd'hui quatre postes de Chargés de Service à la Clientèle (CSC), dont un binôme et un caissier, et deux commerciaux de « base ». On y trouve également un CCP, un CGP, un CAP et un Directeur de Point d'Accueil (DPA)¹ nommé en avril 2001 afin de ne pas laisser le site sans responsable, aussi bien vis-à-vis des salariés que des clients. Les travaux de transformation en Agence Libre Service du Point d'Accueil de Rabatau ont été effectués fin 2002, c'est-à-dire après notre phase d'enquête.

¹ Le Directeur de Point d'Accueil (DPA) manage, sans être cadre, les CSC d'un Point d'Accueil.

La population des deux unités étudiées¹

Point d'Accueil de la Canebière

Ce site comprenait 17 salariés au moment de l'enquête. 13 ont pu être rencontrés :

- 6 salariés du guichet sur un total de 8, étant donné qu'au bout d'un certain temps, les données enregistrées se recoupaient.
- 5 commerciaux (sur 7 au total) en charge de segment de clientèle spécifique, dont 2 cadres. Un commercial des entreprises était absent pendant la phase d'entretiens ; un commercial des professionnels nous ayant fixé, non sans difficultés, un rendez-vous un jour vers 7 heures du matin, avant d'aller travailler, au bar en face de l'agence, l'avait annulé, affirmant avoir trop de travail avant de partir en vacances.
- 2 cadres hiérarchiques intermédiaires ayant leurs bureaux dans l'agence.

Point d'Accueil de Rabatau

Ce site comprenait 8 salariés au moment de l'enquête. 7 ont pu être rencontrés :

- 3 salariés du guichet sur un total de 4. En effet, une personne a refusé de nous accorder un entretien affirmant que son travail n'était pas intéressant et qu'il s'agissait uniquement de gérer les entrées et sorties de caisse.
- 3 commerciaux spécialisés sur un type de clientèle, dont une femme cadre.
- le directeur du site (n'ayant pas le statut de cadre).

Deux membres de l'encadrement intermédiaire, dont les bureaux se situent dans d'autres unités du territoire auquel appartient l'agence étudiée, ont également été interrogés.

En terme de résultats, Philippe Bernoux différencie les guichets meneurs, les challengers et ceux du peloton. « Les guichets meneurs sont ceux dont la progression répond largement aux objectifs fixés et qui maintiennent leur place dans le classement inter-guichets. Les guichets challengers font un effort particulier dans le but d'améliorer leurs performances, leur place et image de marque ; ils se sont sensiblement améliorés dans une période récente. Enfin, ceux qui ne correspondent à aucune de ces deux catégories ont été regroupés dans le groupe peloton » (Bernoux, 1995). A la CLASS, le Point d'Accueil de la Canebière, très rentable, peut être considéré comme un meneur et celui de Rabatau, un challenger. L'agence de La Plaine, que nous n'avons pas spécifiquement étudié, mais dont nous avons eu quelques informations à la DRH, peu rentable en raison de son implantation géographique dans un quartier très populaire, paraît bien loin en queue de peloton.

Conclusion du chapitre II

Si l'organisation de la banque et le contexte dans lequel elle évolue se sont régulièrement modifiés au cours des siècles, un mouvement, continu et parfois désordonné se fait jour depuis le milieu des années 80. Ce dernier concerne tout à la fois la structure des groupes bancaires, leur organisation interne, la gestion des ressources humaines qui est mise en place, le discours et les pratiques des directions. Nous observons en effet des transformations profondes de ces deux derniers points dans les années 90. Les objectifs des directions des banques sont selon nous désormais dissociés de la satisfaction pourtant affirmée des besoins des clients. C'est en fait la nécessité de rentabilité des services bancaires, pour répondre aux

¹ Pour plus de détails, cf. annexe 4B et 4C.

attentes des actionnaires, qui prédomine. Les directions développent cependant une rhétorique du client et du conseil et instaurent une organisation par « métiers » pour contraindre l'activité de travail des salariés et atteindre cette rentabilité.

En outre, nous envisageons (chapitre III) les rationalisations de l'activité de travail à l'œuvre dans les années 90. Les directions combinent une rationalisation industrielle et une rationalisation professionnelle variant en fonction de la rentabilité escompté du client. Le contenu de l'activité des salariés de l'agence bancaire et les conditions d'exercice de cette activité évoluent. Nous voulons observer comment les salariés se saisissent des incantations des directions, transformées en injonctions, et comment ils parviennent éventuellement à dégager certaines marges d'autonomie dans leur travail et dans leur relation avec les clients concrets.

Nous voulons également voir (chapitre IV) jusqu'où la nouvelle organisation du travail remet en cause le poids des classifications, et notamment interroger la pertinence de la frontière cadres, non cadres. En outre, si la banque demeure caractérisée par la présence de salariés qualifiés et l'existence de formes d'emploi peu précaires, il s'y développe toutefois, depuis le début des années 90, un processus d'individualisation du traitement du personnel (poste, rémunération, temps de travail, évaluation...).

Nous souhaitons comprendre (chapitre V) comment les logiques productives ont été prises en compte dans les négociations concernant la réduction du temps de travail à "35 heures", ainsi que dans les applications locales de l'accord signé. Ce faisant, nous voulons montrer la façon dont elles ont supplanté les exigences en terme de partage du travail et d'amélioration des conditions de travail contenues dans la loi Aubry.

Après avoir vérifié ces différentes hypothèses de travail, nous voulons saisir (chapitre VI) la façon dont les identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire se structurent. A une organisation en mouvement correspond-il des identifications professionnelles changeantes et nécessairement adaptables?

L'analyse des données statistiques concernant l'emploi à la CLASS et au niveau du secteur AFB nous permet déjà de dégager des résultats qui vont être par la suite largement étayés. Ainsi, nous pouvons dire que, en nous intéressant aux salariés de la banque, nous considérons une main-d'œuvre peu précaire, qui semble cependant diminuer en nombre au cours des années 90. Le pourcentage de cadres, inférieur à celui des non cadres, augmente plus vite, même si c'est de manière plus significative pour l'AFB que pour la CLASS. Sur cette dernière, les $\frac{3}{4}$ des salariés sont affectés au réseau commercial. Enfin, on observe un vieillissement généralisé de la pyramide des âges, les plus de 40 ans dépassant les 65% de la population aux deux niveaux considérés.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous avons vu que durant la réalisation de notre enquête qualitative, il s'est agi pour nous de gérer une double identité : salariée de la DRH et

observatrice plus ou moins *incognito*, nous étions une étudiante réalisant un travail universitaire dans les agences. Cela nous a permis de multiplier les points de vue en fonction des différentes personnes rencontrées, tout en développant une attitude compréhensive, pour en tirer les résultats de recherche qui constituent cette thèse.

CHAPITRE III : LES IMPLICATIONS DE LA COURSE À LA RENTABILITÉ SUR L'ORGANISATION DE LA RELATION COMMERCIALE..... 127

3.1	L'AJUSTEMENT DE L'ACTIVITÉ DE L'AGENCE BANCAIRE À LA SEGMENTATION DU MARCHÉ ET À LA COMMERCIALISATION DE SERVICES DIVERS	128
3.1.1	<i>La segmentation des clientèles de la banque</i>	128
3.1.1.1	La segmentation du marché des particuliers	129
3.1.1.2	La segmentation des marchés professionnels et entreprises	134
3.1.2	<i>L'élargissement et la diversification des activités : de la vente de quelques produits bancaires à la commercialisation de services divers</i>	136
3.1.2.1	La commercialisation des services, des <i>packages</i> de services et des activités de conseil face à la baisse de la rentabilité des produits bancaires classiques	137
	La rationalisation industrielle : le cas des services standards de base.....	137
	La globalisation de l'offre de services standards	140
	Le développement des services de conseil personnalisé destinés à une clientèle toutefois spécifique.....	142
3.1.2.2	La commercialisation de produits non bancaires dans un contexte de dérégulation de l'activité financière	145
	Le cas emblématique de la bancassurance	145
	Le déficit de formation sur les produits d'assurance	148
	CONCLUSION.....	151
3.2	L'ÉVOLUTION DE LA RELATION COMMERCIALE.....	151
3.2.1	<i>Les modifications dans la relation aux clients : les salariés de l'agence bancaire pris en étau entre les exigences des clients et celles des directions</i>	151
3.2.1.1	Les figures du client bancaire.....	151
3.2.1.2	Les prémices de la coproduction des services et du consumérisme bancaire : la parole est donnée au « client roi » ?.....	155
3.2.1.3	Exigences des clients, rhétorique managériale et pression commerciale : les contraintes multiformes de l'activité des salariés de l'agence bancaire	159
	La pression exercée par le client concret.....	159
	Derrière l'auto-contrôle des salariés, le contrôle hiérarchique	162
	L'exemple du PAC : un rouleau compresseur implacable.....	168
	Pour faire son PAC : placer ou conseiller ?.....	171
	La réalisation du PAC conditionne une rémunération individualisée de plus en plus importante face à la faiblesse des augmentations générales.....	175
	Comme si le PAC ne suffisait pas... les campagnes commerciales.....	183
3.2.2	<i>Les prémices d'une rationalisation de l'interaction commerciale</i>	185

- 3.2.2.1 D'une dichotomie standardisation/professionnalisation de la relation client à la mise en place de sa codification 185
- 3.2.2.2 Les outils de la codification de la relation client..... 187
- CONCLUSION DU CHAPITRE III 191**

Chapitre III : Les implications de la course à la rentabilité sur l'organisation de la relation commerciale

Ce chapitre traite de ce que les directions des entreprises décrivent comme « les contraintes du marché », contraintes qui pèsent de manière structurelle notamment sur l'organisation du travail, la gestion de l'emploi et la définition des compétences. Ces contraintes sont souvent présentées comme inexorables et justifient nombre de décisions économiques et sociales. Elles sont de fait des arguments avancés par les directions et reposent également sur des réalités productives.

Ainsi, l'organisation marchande pénètre le fonctionnement du secteur bancaire. Le marché envisagé ici représente aujourd'hui le lieu de rencontre entre les demandes des acheteurs et les offres de nombreux vendeurs. Les premiers sont répartis en trois segments (particuliers, professionnels et entreprises). Les seconds sont classés entre des établissements bancaires et financiers spécialisés sur un segment de marché ou multi-segments, appartenant au réseau bancaire classique (AFB) ou mutualiste, mais également, de plus en plus, des établissements non bancaires (assureurs, grandes surfaces).

Ce marché n'est toutefois pas une simple « donnée » pour l'entreprise ; il est le produit de son travail de conceptualisation et d'organisation. Elle le structure, elle en privilégie certains segments, qui peuvent varier notamment en fonction des orientations de l'actionnaire principal. Les produits et services bancaires et financiers échangés sont de plus en plus nombreux et variés. Les banques diversifient également leurs offres en direction de produits non bancaires comme les assurances. Cela n'est pas sans conséquences sur le travail des salariés des agences. La place accordée au client et son poids sur l'activité de travail des salariés semblent évoluer et revêt des contours multiples. De plus, les règles d'organisation de l'activité des agences sont modifiées : au modèle de la relation de confiance instaurée dans la durée, les directions souhaitent voir se substituer dans la pratique, celui du placement et de la rentabilité commerciale à court terme. Elles développent toutefois, en parallèle, toute une rhétorique du conseil, susceptible de permettre de distinguer leur offre de celle de la concurrence. Interroger les pratiques semble donc nécessaire.

La substitution du modèle bureaucratique par le modèle marchand s'opère-t-elle ou doit-on parler d'une hybridation des modèles d'organisation de l'activité bancaire ? Nous souhaitons comprendre en outre comment l'entreprise bancaire parvient à tenir des objectifs relativement contradictoires que sont l'adaptation au client, la réduction des coûts de gestion et la pérennisation de son activité. De quelle manière les contraintes productives, qui tiennent aux conditions de réalisation de l'activité, et les contraintes qu'imposent les clients se traduisent-elles dans l'organisation du travail des salariés ?

3.1 L'ajustement de l'activité de l'agence bancaire à la segmentation du marché et à la commercialisation de services divers

3.1.1 La segmentation des clientèles de la banque

« L'organisation traditionnelle des grandes banques françaises (... était) hiérarchique et administrative, tournée sur elle-même, sur les techniques plutôt que sur la clientèle, sur la notion de territoire plutôt que sur celle de marchés » (Fournas, 1993, p.29). (...) « Les banquiers, derrière leurs longs comptoirs, vendaient en vrac des produits indifférenciés » (*ibid.*, 1993, p.71) ; cela rapprochait l'organisation bancaire de celle du « bazar ». Jusqu'au milieu des années 80, il était donc encore possible de voir certains employés de banque aussi à l'aise avec un particulier, qu'avec un professionnel, un dirigeant d'entreprise, car ils avaient un nombre réduit de produits à vendre aux uns comme aux autres. Ces distinctions n'avaient d'ailleurs pas encore cours, la segmentation de ces clients n'ayant pas été opérée. Mais le découpage de l'activité par type de marchés, type de clients, type de produits, l'élargissement de la gamme de ces produits et le développement de nombreux services ayant pour but d'améliorer la productivité commerciale font que, désormais, tous les salariés ne peuvent pas tout savoir et tout traiter. Ils doivent donc se spécialiser sur un segment de marché.

Pour les directions, l'organisation marchande est de nature à clarifier le fonctionnement des banques de proximité. Il ne s'agit pas seulement de sortir du « bazar » pour relancer l'efficacité interne, bousculer l'ordre établi, mieux affecter les moyens et apprécier la rentabilité : il s'agit d'anticiper les attentes de la clientèle, d'organiser les réseaux en fonction des particularismes de chaque segment, d'étayer les métiers et les compétences pour que la clientèle puisse s'y retrouver facilement lorsqu'elle en a besoin, de focaliser les énergies de l'entreprise sur le service et la satisfaction des clients, « non sur les problèmes internes » (*ibid.*, 1993, p.95). Ainsi, la segmentation des clients permet une meilleure connaissance et un meilleur suivi de la clientèle. Il s'agit d'inventer une pluralité de clients dans la texture jadis homogène du marché, afin d'augmenter les débouchés en favorisant la prévisibilité et la stabilité du rapport marchand (Cochoy, 2002).

D'une façon générale, la segmentation suit en principe deux axes : mettre à jour les attentes en services de chaque segment du marché et identifier les mécanismes les plus efficaces pour offrir ces services aux clients, en prenant en compte l'architecture des agences, le savoir-faire des salariés et le niveau des effectifs. Cette segmentation s'opère selon trois logiques : celle de l'offre de produits bancaires ; celle, à proprement parler, de la clientèle par marché (elle se rencontre dans les banques généralistes qui différencient le traitement des clients : entreprises, professionnels, particuliers) ; et enfin celle des particuliers, segment en soi, faisant l'objet d'une sous-segmentation interne. En effet, les directions commerciales

estiment que la rentabilité des types de clientèle est variable : elle irait du simple au quintuple si l'on raisonne en termes de contribution au PNB (Dressen, Roux - Rossi, 1996c, p.33-34). Cela a notamment fait dire à certains acteurs de terrain (Fournas, 1993, p.80), qu'il existait en fait un quatrième segment en plus de ceux déjà cités : celui du marché patrimonial¹, qui ne peut être, selon eux, en aucun cas confondu avec celui du reste des particuliers.

3.1.1.1 La segmentation du marché des particuliers

Avec la mensualisation et la généralisation du paiement des salaires par chèque, et un peu plus tard par virement, l'obligation d'ouvrir un compte s'est petit à petit imposée à l'ensemble des Français. Leurs propres habitudes de paiement ont évolué : le chèque (principalement du fait de sa gratuité) acquiert pendant la décennie 70 une place prépondérante (plus de 80% dans le nombre total des règlements scripturaux²). Il devient le moyen de paiement privilégié des Français et le principal support de leur bancarisation (Grafmeyer, 1992, p.93). Pendant longtemps cependant, les particuliers ont davantage été tolérés que recherchés par les banques (Choinel, Rouyer, 1996, p.39-40)³. Seuls les établissements mutualistes se sont véritablement construits et développés au moyen d'un traitement de masse sur ce segment⁴. La CLASS a toujours, en quelque sorte, laissé les portes de ses agences ouvertes aux particuliers, du moins les plus intéressants, mais son véritable intérêt pour ce marché est plus récent et, nous allons le voir, relativement contraint.

Dès le début des années 90, au découpage primaire de la clientèle sous la forme d'un segment de particuliers s'ajoute un découpage secondaire permettant de distinguer les regroupements de clients pour lesquels la banque va développer des prestations et des stratégies spécifiques. Cette stratification se base sur une segmentation comportementale définissant un potentiel de « consommation bancaire » des clients, mais surtout sur le niveau de patrimoine financier détenu par ce dernier et géré par la banque⁵. Les banques tiennent également compte des événements familiaux (achat de l'habitation principale, mariage...) et de l'âge des clients (Fournas, 1993, p.106-109). Ce découpage date, en ce qui concerne le

¹ Il s'agit des particuliers détenant des avoirs (placements, titres...) pour un montant variable selon les établissements, mais à peu près supérieur à 1 million de francs.

² Ce sont les règlements qui s'opèrent par des jeux d'écriture. Le chèque n'est pas de la monnaie, mais un simple véhicule qui ne donne accès à de la monnaie que sous réserve d'un compte approvisionné.

³ « La banque Pilaster n'avait pas beaucoup de comptes privés. C'était une banque d'affaires, qui prêtait de l'argent aux négociants pour financer leurs opérations commerciales. Comme l'aurait dit le vieux Seth, ce qui intéressait les Pilaster, ce n'était pas de compter les pennies grasseux de la recette d'un épicier ni les billets crasseux d'un tailleur : il n'y avait pas assez à gagner là-dessus » (Ken Follett, *La marque de Windfield*, 1993, p. 108-109).

⁴ Le Crédit Mutuel ne manquait d'ailleurs pas de rappeler ce point dans ces campagnes publicitaires en se qualifiant de « banque du particulier ».

⁵ David Courpasson (1995b, p.164) rappelle cependant l'écart pouvant exister entre le patrimoine géré par la banque et celui effectivement détenu par le client, « qui peut entretenir des relations avec plusieurs entreprises bancaires ». Cela est d'autant plus vrai que le phénomène de multi-bancarisation des Français s'est particulièrement développé ces dernières années, avec comme objectif premier de pouvoir faire jouer la concurrence entre établissements. Cette évolution s'est également massivement opérée pour les professionnels et les entreprises.

Groupe National et le Groupe Régional auxquels la CLASS appartient, de 1992 ; il comprend cinq strates de clients particuliers :

- la strate 0 (S0), ou gestion de fortunes. Il s'agit de clients fortunés réclamant un « traitement » spécial. A la CLASS, cette population spécifique est en partie gérée en agence, mais également, pour certaines opérations, dans un service situé au siège marseillais¹. La direction a en effet choisi de regrouper la gestion de ces portefeuilles dans un lieu jugé plus confortable et plus discret que l'agence généraliste.

- la strate 1 (S1), dénommée « clientèle patrimoniale ». Des prestations de gestion de trésorerie, de conseils en transmission de patrimoine, en immobilier, assorties de « marques distinctives de considération » sont offertes à ces clients par des commerciaux présents en agence. Il s'agit de Conseillers en Gestion de Patrimoine (CGP) qui gèrent et développent un portefeuille de l'ordre de 150 « foyers clients »² particuliers. L'attention portée par la CLASS à la gestion du patrimoine des particuliers est en grande partie issue de l'héritage de la banque B, prévalant avant la fusion en 1996. Les strates S1 et S0 concernent des clients détenant des avoirs le plus souvent supérieurs à 1 million de francs³.

- la strate 2 (S2) correspond à une clientèle de proximité justifiant une notion de services que le Groupe Régional auquel appartient la CLASS qualifie de « sur mesure de masse ». Ces clients sont en phase de constitution de leur patrimoine ou bien, le gros de leur patrimoine est, pour l'instant, détenu par la concurrence. Ils ont globalement les mêmes attentes que ceux de la strate 1, mais leur moindre contribution au PNB de la banque conduit celle-ci à adapter les prestations qu'elle va leur offrir : « l'approche patrimoniale sera simplifiée, la promotion des produits sera plus « industrialisée » » (Courpasson, 1995b, p.166). Ils sont gérés par des chargés de clientèle spécifiques développant un portefeuille de l'ordre de 350 « foyers de clients » particuliers, détenant entre 100 000 et 1 million de francs d'avoirs.

- Les clients de la strate 3 (S3) appartiennent à des segments non prioritaires, qui peuvent être équipés de plusieurs produits à la banque, mais de faibles montants. Ils peuvent également être des jeunes clients sans lien de parenté avec des clients de strates supérieures. Ils sont « modestes et fidèles » et ont l'essentiel de leurs produits dans la banque, de leur argent quotidien à un ou deux produits d'épargne, en passant par un prêt immobilier de petit

¹ Il s'agit du service de la « gestion privée », créé en 1999. « Notre mission consiste à offrir des réponses à des chefs d'entreprise familiale ou à des cadres dirigeants ayant des problématiques telles que la cession de leur entreprise, une sortie partielle de cash, une transmission aux enfants, la levée de stocks options, etc ». « Nous ne traitons que des dossiers dépassant les 10 millions de francs et qui touchent directement le patrimoine des personnes ». Il s'agit « de trouver les meilleures solutions possibles et de traiter tous les aspects juridiques et fiscaux de l'opération » (Directeur du Développement de la zone Sud, à la CLASS, interrogé par la *Revue interne du Groupe Régional* (« Les performances de la Gestion Privée », n°83, août/septembre 2001). La fonction de ce service est donc de compléter à la fois le travail des gestionnaires de patrimoine et des responsables de clientèle entreprise des agences, sans toutefois s'y substituer.

² La taille du portefeuille de clients est exprimé en nombre de foyers, c'est-à-dire tous les membres d'une même famille (mari, épouse, enfants). Un portefeuille de 300 à 350 « foyers clients » correspond à environ 600 clients individuels.

³ Tout au long de la thèse, certains montants apparaissent en francs et d'autres en euros étant donné que le passage à la monnaie unique européenne s'est opéré au cours de notre travail de terrain. Nous avons choisi de ne pas réaliser la conversion en euros lorsqu'elle n'est pas incontournable. Les personnes rencontrées faisaient d'ailleurs elles-mêmes uniquement référence à des sommes en francs.

montant. Les produits de base leur sont proposés (PEL¹, CODEVI², prêts consommation...). L'enjeu de la banque est d'améliorer la connaissance de cette masse de clientèle hétérogène, par la pratique de l'entretien initial ou l'analyse de leur consommation bancaire. Cette clientèle a de faibles attentes en matière de conseil, mais est sensible aux informations sur les produits nouveaux que la banque peut offrir. Les pratiques de distribution seront très externalisées, et encouragent l'utilisation par la clientèle des libres-services bancaires (*ibid.*, 1995b, p.167).

- Le client strate 4 (S4), non prioritaire, n'est pas affecté dans le portefeuille d'un chargé de clientèle. L'objectif visé, en ce qui concerne cette strate, mais également certains clients de la strate 3, est l'équipement des clients en produits et services de base par les salariés du guichet. « Le guichetier pourra ainsi tirer parti non seulement des informations du marketing direct, mais aussi des événements se produisant dans la vie du client ou de son compte, et qu'il peut être amené à connaître par le maintien de certaines pratiques relationnelles avec lui : domiciliation du salaire, disponibilités récurrentes, échéance d'un prêt... » (*ibid.*, 1995b, p.167). La population de cette strate est dotée d'un faible taux d'équipement et demeure très hétérogène. En effet, elle est composée d'utilisateurs à faible niveau de revenu, mais également de clients très peu actifs parce que leur compte principal, éventuellement important, est situé dans une autre banque. La banque devra ainsi distinguer les clients fidélisables, ceux dont elle cherchera à rentabiliser la relation par facturation et enfin ceux « à risques » dont elle cherchera à se séparer. Les strates S3 et S4 concernent des clients détenant des avoirs inférieurs à 100 000 francs.

L'intérêt plus prononcé porté par la CLASS à ce segment de clientèle peut être associée au rachat du Groupe National, par le nouvel actionnaire mutualiste en 1998, évoqué dans le chapitre II. La politique du nouvel actionnaire était au départ de jouer la carte de la complémentarité entre son propre réseau et celui du Groupe National auquel appartient la CLASS, à la fois en terme de nombre de salariés et concernant le type de clientèle. Il semble avoir petit à petit changé de stratégie à propos du second point. La CLASS doit désormais gérer sa clientèle de particuliers en suivant les mêmes méthodes, dites « de masse », que son actionnaire et en tirer la part principale de sa rentabilité commerciale. C'est l'une des raisons du développement de la politique de « proximité clientèle » de l'entreprise, au moyen de l'ouverture d'agences dans la région marseillaise (après une période de regroupement d'entités des banques A et B, jugées redondantes et de fermeture de plusieurs agences), et de la diversification des offres commerciales à destination de ce segment³. Le marché des particuliers représente toutefois en 2001, 51% des ressources, c'est-à-dire les dépôts de la

¹ Plan Epargne Logement.

² Compte pour le Développement Industriel.

³ Evolution visible dans les Rapports annuels d'Activités de 1996 à 2001.

clientèle de la CLASS (59% en 1996), pour seulement 36% des emplois, les encours et crédits distribués (30% en 1996).

La CLASS se retrouve contrainte d'aller chercher toute une partie de la clientèle, notamment les petits comptes, qu'elle avait jusque là délaissés, voire mis à la porte et orientés vers la Caisse d'Epargne, La Poste et autres établissements jugés à caractère plus « social ». « *On récupère des clients qu'on a mis dehors y a 10 ans* », affirme le Délégué syndical CFDT de la CLASS. Ces clientèles sont en effet considérées par l'actionnaire comme très rentables car permettant d'encaisser des frais de gestion de comptes en nombre et également les plus susceptibles de recourir aux découverts autorisés comme non autorisés, donc sur lesquels la banque perçoit le plus d'agios, très rémunérateurs. Ce changement de politique est constaté par les salariés des agences. « *Aujourd'hui, la façon de gagner de l'argent a changé et puis, ce qui a changé énormément, moi je dis aussi, c'est l'actionnaire de la banque qui n'est plus le même. (Question : Ça a changé beaucoup de choses dans la politique commerciale ?) Oui. Le [nouvel actionnaire], c'est plus une banque de particuliers, de produits : la carte, l'Internet, l'assurance auto, l'assurance vie, le package... Tandis que nous, la [CLASS], c'était la petite et moyenne entreprise, le prêt professionnel, le découvert, le prêt entreprise... Donc, on va plus sur une banque de particuliers et de produits, plus que sur une banque d'affaires, comme on pouvait être. Donc là ça a changé beaucoup d'optique. Donc, aujourd'hui, même si c'est faux, il vaut mieux faire une carte, un Internet, une assurance habitation, que faire un crédit conso de 120.000 francs, contenu de la baisse des taux... Alors, ça ça a changé un petit peu la philosophie. Bon, il faut quand même passer à autre chose, mais ça change quand même. Auparavant, c'était l'entreprise, avec tous ses problèmes d'entreprise. Donc, aujourd'hui, c'est le particulier à 100%* ». Il est ressenti de façon toutefois négative par certains salariés du réseau en charge des strates S3 et S4. « *J'aurais tendance à penser que le portefeuille se détériore. Je pense que maintenant, on a vraiment, parfois, et encore, on en refuse parce qu'on aurait un ramassis de... Tous ces gens qui n'ont rien, RMI, revenus sociaux... Enfin, c'est pas que je dénigre tous ces gens, mais enfin, qui n'apportent rien à la banque. C'est des gens qui viennent mettre leur chèque, qui reçoivent leur virement des ASSEDIC et qui le retirent, qui n'ont même pas 30 sous pour acheter un produit. Donc, on essaye de les refuser, on essaye de pas les prendre. Mais, même le reste, je trouve que c'est difficile. On a beaucoup de petits comptes, on ouvre de plus en plus de petits comptes et encore, en sélectionnant. On exige quand même qu'ils soient salariés, qu'ils aient un minimum de revenus, un domicile...* » (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 49 ans).

Pour attirer les particuliers, l'actionnaire fait mettre en place une campagne de publicité sur les produits d'assurance habitation et automobile, auxquels les banques, d'une manière générale, s'intéressent de plus en plus, et développe également tout une politique de

« promotions sur les taux »¹ des crédits immobiliers, moyen d'« attacher » le client particulier dans le cadre d'une relation durable (la période de remboursement, c'est-à-dire 10, 15, ou 20 ans) (Cusin, 2004) et donc de lui vendre de nombreux produits et services plus rémunérateurs.

Certains cadres intermédiaires ne sont toutefois pas aveugles en ce qui concerne les mouvements incessants d'« une action commerciale qui changera peut-être dans deux ans parce qu'on s'apercevra que finalement on s'est associé avec le numéro un en France du marché du particulier et qu'il n'y a plus besoin de se développer là-dessus et qu'on nous spécialise sur l'entreprise. Je le souhaite pas, mais ça peut être comme ça. Ou que on décide que c'est plus rentable, qu'il y a trop d'intervenants sur le marché du particulier, on gagne vraiment plus d'argent dessus et que temporairement il faut... Ou au contraire, qu'il faut abandonner l'entreprise parce qu'il y a une grosse crise économique qui fait que... » (DT de Rabatau).

Afin de nous tenir au courant des évolutions survenues à la CLASS, nous avons continué à nous informer, même après la partie proprement empirique de notre travail de thèse, notamment par voie de presse interne, les assistantes du DRH nous mettant de côté les numéros des revues des Groupes National et Régional. C'est ainsi que nous avons appris la remise à plat, par le nouvel actionnaire, au premier semestre 2004, de la segmentation des clientèles particuliers instaurée en 1992². « L'originalité de la démarche est de confronter le comportement du client avec sa banque à son potentiel global (ce qu'il détient au [Groupe National] et à la concurrence), et de déterminer ainsi des opportunités d'action. Au-delà du recensement des avoirs des clients (détection de produits, crédits, flux créditeurs, etc...), la segmentation intègre désormais un volet « Potentiel » qui donne, à partir de données externes, d'utiles indications sur le niveau de ressources de chaque client : patrimoine, revenus nets du foyer, catégorie socioprofessionnelle et typologie géographique établie selon un géocodage des lieux d'habitation³. Par ailleurs, afin de tenir compte de l'ambition du Groupe en matière d'assurance, un segment spécifique Assurance a été nouvellement créé ». Il existe donc

¹ Formule employée par Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, 38 ans.

² « Redéfinition des strates de clientèles », *Revue du Groupe National*, n°45, mars 2004, p.10.

³ Des méthodes de classification comportementale sont employées par les banques afin de définir le « profil » des clients. La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) veille cependant à l'usage qui est fait de ces classements. « Un client qui s'était vu attribuer le segment « ne s'améliorera pas avec le temps » a saisi la CNIL. D'autres segments comportaient les mentions telles « client laxiste » « moderniste » « fortement consommateur mais au-dessus de ses moyens » « difficile à convaincre » « inquiet » « méfiant » « comportement de jouisseur » ». Pour la CNIL, « la classification d'une personne dans un segment ne doit pas pouvoir aboutir à des décisions automatiques à son égard. Par ailleurs, la définition ou la description des segments ne doit pas être formulée de telle façon qu'il en résulterait des décisions inéluctables à l'égard des clients concernés ou des instructions tendant à l'exclusion systématique de tous les membres d'un même segment. L'affectation à un segment doit faire l'objet d'une mise à jour régulière, et le client doit pouvoir connaître les informations et les raisonnements utilisés, afin d'user, le cas échéant, de son droit de rectification. De plus une banque ne peut utiliser toutes les informations dont elle dispose. Aucune information relative à la vie privée des clients ou totalement étrangère à l'activité bancaire ne peut être utilisée » (Banque Stratégie, 2000). On le voit, la frontière est mince entre informations autorisées et non autorisées. De nombreux renseignements personnels sont en effet essentiels dans l'instauration d'une relation entre salarié de la banque et client : une maladie non couverte par les assurances lors de la souscription d'un crédit, un divorce imminent dans un couple gérant ensemble une affaire professionnelle...

désormais cinq strates, S0, S1, S2, S3, S4 et SA, pour les clients exclusivement Assurance, dotées de sous-segments visant un ciblage plus fin¹.

3.1.1.2 La segmentation des marchés professionnels et entreprises

L'intérêt marqué par les banques aux entreprises est ancien (Choinel, Rouyer, 1996, p.40-41). Mais, « pendant longtemps, seules les banques d'affaires ont entretenu avec les entreprises des relations étroites et multiples » (Grafmeyer, 1992, p.97). Elles ont soutenu le développement de grandes entreprises et ce à différentes phases de la construction de l'économie française. De plus, l'encadrement du crédit les contraignant, l'ensemble des banques préférerait consacrer son argent aux entreprises (Bonin, 1992, p.223)². Dans la continuité du mouvement de spécialisation amorcé dans les années 60 et entériné par la loi bancaire de 1984, les banques universelles développent des gammes de produits et services dédiées à leur clientèle d'entrepreneurs. La CLASS n'est pas en reste, et pendant longtemps, le cœur de la cible de la banque A demeure les PME, présentes en nombre dans la région, puis, plus tard et en proportion plus réduite, les professionnels. Aujourd'hui encore, la CLASS travaille avec une entreprise sur trois de moins de 650 millions de francs de chiffre d'affaires, sur la zone commerciale couverte³. On retrouve cette importance accordée aux entreprises dans la dénomination des métiers instaurés par la CLASS au début des années 90. Le responsable du segment des entreprises est en effet le seul commercial spécialisé sur un type de clientèle à porter le titre de Directeur. Cela permet à la fois de valoriser la fonction en interne et autorise le commercial à traiter d'égal à égal avec le chef d'entreprise.

« Le métier de banquier des PME est l'un des plus exigeants, tant sur le plan des qualités humaines, des capacités à comprendre et à négocier, à analyser et à prévoir, que des connaissances techniques » (Fournas, 1993, p.100-101). Les responsables de ces segments tiennent un rôle de conseiller financier à l'égard de dirigeants qui ne peuvent pas tout savoir, ni s'entourer de toutes les compétences nécessaires comme le pourrait une grande entreprise. Ils sont à la fois les banquiers, mais aussi bien souvent les juristes et les comptables de l'entreprise. Il est possible de considérer alors que l'entreprise fait un investissement (immatériel) en louant les services de son banquier et en échange, elle a recours à ses services pour l'aider au financement d'investissements matériels. Il existe alors une sorte de « partenariat », un « service global » (Gadrey, 1992, p.61) fourni par la banque. Mais avec le développement de l'offre sur le marché, cette dernière devient un fournisseur comme les

¹ Ayant achevé la partie empirique de notre recherche, nous n'avons pas pu étudier les conséquences des redéfinitions des strates de clients particuliers opérées début 2004, sur l'organisation du travail et des métiers de l'agence traitée dans le chapitre IV.

² Cet encadrement concerne l'ensemble des crédits, quelque soit leur destination. Les banques préfèrent alors concentrer leur activité sur les entreprises plutôt qu'en direction des particuliers, beaucoup moins rémunérateurs à l'époque qu'aujourd'hui.

³ Rapports annuels d'Activités de 1996 à 2001.

autres pour l'entrepreneur, et celui-ci n'hésite plus à en changer, ou du moins à faire jouer la concurrence entre plusieurs établissements.

A la CLASS, le segment des entreprises est défini par le fait d'employer plus de 10 salariés ou en fonction d'un chiffre d'affaires supérieur à 7 millions de francs. Les responsables de ce segment gèrent un portefeuille d'une centaine d'entreprises.

« Ce n'est qu'au début 93 que l'on découvre les professionnels cachés dans la clientèle des entreprises... »¹. Au niveau de ce marché, les règles de stratification semblent moins claires que pour les particuliers. Elles sont plus ou moins basées sur le fait qu'il s'agisse de professions libérales (comptable, juriste, médecin), d'entreprises individuelles (artisans, commerçants) ou de petites entreprises de moins de 10 salariés et ayant un chiffre d'affaires inférieur à 3 millions de francs, ou allant de 3 à 7 millions². « Sous le même vocable, on trouve une multitude de clientèles à caractères spécifiques » (Fournas, 1993, p.102). Il est possible que cette diversité de profils ait pendant longtemps quelque peu freiné les banques classiques sur ce segment, laissant les mutualistes et coopératifs s'installer sur les marchés de privilégiés (notaires...) et ne sachant pas où situer les professionnels : tantôt du côté des entreprises, tantôt du côté des particuliers. Aujourd'hui, elles ont pris conscience de la particularité de ce segment. A la CLASS, le chargé d'affaires professionnels doit gérer un portefeuille de ces clients à la fois dans leurs opérations professionnelles et patrimoniales. En effet, il existe une imbrication étroite entre les deux sphères chez ce type de clientèle.

Les segments professionnels et entreprises sont, comme les particuliers, traités en agences multi-segments. La CLASS n'a pas choisi le principe de spécialisation de ses unités commerciales, mais plutôt la possibilité d'offrir à chacun de ses clients les différents produits et services les concernant dans un même lieu³. Cela n'empêche toutefois pas les distinctions de traitement en interne, nous le verrons.

En 2001, les ressources de la CLASS proviennent à 43% du marché des entreprises (31% en 1996) et à 6% de celui des professionnels ; les emplois sont consacrés à 56% aux entreprises (57% en 1996) et à 8% aux professionnels. Les ressources obtenues sur le marché des particuliers permettent ainsi en grande partie le financement des crédits consacrés au marché des entreprises.

¹ « Commercial ? Un métier qui évolue... », *Revue interne du Groupe Régional*, n°73, décembre 1999 / janvier 2000.

² Le Groupe National auquel appartient la CLASS prévoit de se pencher sur la question de la segmentation des professionnels après avoir retravaillé, début 2004, celle des particuliers (source : *Revue du Groupe National*, n°45, mars 2004, p.10).

³ En suivant le principe du service de la gestion privée, la CLASS a toutefois créé, mais seulement en juin 2003, au sein de son siège marseillais, un service dévolu aux clients entreprises les plus importants. Elle gère les comptes d'environ une centaine de groupes, rassemblant 700 sociétés, et dont le chiffre d'affaires consolidé atteint 25 millions d'euros. L'entité est composée de 7 salariés, dont un Directeur de Territoire et un Directeur de Clientèle Entreprise. Le but est de réserver un traitement spécifique à ces clients, notamment en matière de conseil. Cela va dans le sens de la politique du nouvel actionnaire de créer des agences dédiées à un type de clientèle, à l'horizon 2005.

Ce découpage du marché par segments permet à la CLASS de s'adresser de façon plus spécifique à l'un et/ou l'autre des segments mis en avant. Il lui est alors possible de développer une gamme de produits et de services dévolus à chaque segment et sous-segment. La politique du nouvel actionnaire majoritaire du Groupe National auquel appartient la CLASS ne s'est pas immédiatement fait sentir à ce niveau. Mais la banque étudiée a dû petit à petit s'adapter à la stratégie client de son actionnaire principal, même si cette dernière va à l'encontre de la politique menée jusque là. Son cœur de cible traditionnel s'est déplacé vers celui du nouvel actionnaire. La CLASS doit désormais se tourner vers le traitement de masse des clientèles de particuliers. Ces derniers demandent en effet peu d'attention, se contentent d'une prestation industrialisée et sont très rentables en raison des incidents qui surviennent sur leur compte. Cela permet aux commerciaux des réseaux de porter une attention plus soutenue et de développer une activité de conseil en direction des clients particuliers, professionnels et entreprises plus aisés.

3.1.2 L'élargissement et la diversification des activités : de la vente de quelques produits bancaires à la commercialisation de services divers

La segmentation du marché a pour corollaire les discours des directions sur la personnalisation de la clientèle. Cette dernière résulte de la volonté affirmée de passer d'une « approche produits » à une « approche clients » et « de la gestion du compte à celle de son titulaire ». Il s'agit désormais de développer une approche globale du client. Le sur mesure se substitue au « produit standard » (Dressen, Roux - Rossi, 1996c, p.35), du moins c'est ce que les banques laissent entendre dans leurs discours marketing. En outre, de nombreuses publications, destinées essentiellement aux acteurs de terrain, traitent des questions concernant l'importance des relations instaurées avec les clients¹.

On peut se demander si cela n'est pas en contradiction notamment avec le développement de *packages* de produits et services bancaires pré-formatés, ainsi qu'avec la diversifications des canaux de distribution automatisés ? Cette personnalisation ne concerne-t-elle pas essentiellement des clients particuliers détenant le plus d'avoirs ou bien les chefs d'entreprise ? Pour les autres, ne s'agit-il pas d'une simple gestion de masse, effectuée sans réelle prise en compte des besoins présents et futurs, au cours de laquelle le but est plus le placement que le conseil ?

¹ A titre d'exemple, Les outils de la relation client, *Banque Stratégie*, n°169, mars 2000.

3.1.2.1 La commercialisation des services, des *packages* de services et des activités de conseil face à la baisse de la rentabilité des produits bancaires classiques

La rationalisation industrielle : le cas des services standards de base

Au regard des évolutions réglementaires survenues dans les années 80, les marges d'intermédiation¹ n'ont cessé de diminuer au fil des ans. « Le rôle de prêteur traditionnellement assumé par les banques se trouve (...) affecté à la fois dans sa rentabilité, du fait de la contraction des marges bénéficiaires, et dans son ampleur, sous l'effet de la double concurrence des institutions non bancaires et des marchés financiers » (Grafmeyer, 1992, p.97-98). Ces évolutions incitent les banques à innover au niveau financier et à développer de nouvelles activités (Tremblay, 1991). Elles ont donc cherché à augmenter les revenus de commissions et tous les autres revenus indépendants des marges d'intérêts. Dès les années 70, mais surtout à partir de la fin des années 80, le début des années 90, les banques françaises multiplient « les innovations visant à accroître les revenus qui correspondent à des prestations de *services*, par opposition à ceux qui proviennent de la rémunération des opérations de *crédit* » (Grafmeyer, 1992, p.97-98). La banque devient donc une société de services marchands (Barcet, Bonamy, 1994). Les enseignes diversifient leur offre en direction des ménages. Au départ, il s'agit de nouveaux produits financiers tels que les SICAV² et les FCP³. Au cours des années 90, la tarification des services se généralise et progresse à un rythme très élevé. L'augmentation de la part des revenus de commissions dans le PNB permet ainsi aux banques de dégager de meilleurs ratios de productivité et de rentabilité (Ferrary, 1997). Les clients entreprises ne sont pas exempts de ces évolutions.

Dans cette course aux gains de productivité, les banques prolongent, voire accentuent l'industrialisation de parties simples du service bancaire. Dans un certain nombre d'activités prédomine ainsi une rationalisation industrielle, visant notamment à réduire le coût du service à destination des clientèles de masse. C'est le cas de l'automatisation de certains services de base au moyen des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et des Guichets Automatiques de Banque (GAB), mais également des agences libre-service (ALS) que certaines enseignes mettent en place⁴. Les banques développent ainsi un véritable *self-service* bancaire. La télématique, outil technique multiple permettant aux clients de contacter leur banque quand ils le souhaitent, participe également de ce type de rationalisation. Il s'agit de services très rémunérateurs pour les banques, permettant de fidéliser certains clients peu

¹ Les revenus d'intérêt, qui représentaient l'essentiel des bénéfices des établissements bancaires.

² Sociétés d'Investissements à Capital Variable. Sociétés spécialisées dans la gestion de portefeuilles de titres.

³ Fonds Communs de Placement : une part de FCP correspond à un droit sur un portefeuille géré par l'organisme financier (banque...) qui a créé le FCP. Ces placements ont connu un fort développement en raison des avantages fiscaux qui sont accordés à leurs détenteurs.

⁴ La CLASS n'avait cependant pas encore fait ce choix d'organisation, au moment de notre enquête, privilégiant son réseau d'agences traditionnelles.

enclins à se déplacer en agence. La CLASS utilise ainsi, outre les DAB et les GAB, des canaux tels que le téléphone, le Minitel, mais aussi Internet et le satellite. Ce type de rationalisation de l'activité concerne des activités de base telles que le retrait de liquide, les dépôts de chèques et d'espèces, les commandes de chéquier et de carte bleue, les virements ...

L'établissement bancaire offre ainsi le support technique permettant la réalisation de ces opérations par le client lui-même. La production des services bancaires est donc en partie prise en charge par les utilisateurs à qui la banque délègue un certain nombre de tâches jusque-là effectuées par les salariés des agences. Cette participation des clients à la prestation est appelée « servuction » (Eiglier, Langeard, 1977 ; Coussergues, 1996, p.65 ; Zollinger, Lamarque, 1999, p.77). L'utilisation de ces techniques provoque ainsi une « distanciation »¹ de la relation entre le salarié de l'agence bancaire et le client. Ce dernier devient en quelque sorte un sous-traitant à moindre frais pour la banque, qui s'affranchit ainsi de tâches fastidieuses et coûteuses en main-d'œuvre. En effet, « l'innovation de processus techniques est surtout axée sur la substitution du capital au travail et vise essentiellement l'élimination maximale de la main-d'œuvre du processus de production » (Tremblay, 1991). C'est ici un déplacement du travail, du salarié du guichet vers le client, qui s'opère. C'est pourquoi, plusieurs salariés de la CLASS dénoncent une perte de contacts avec les clients. Certains d'entre eux, surtout les plus jeunes (les plus anciens étant moins aguerris aux nouvelles technologies et plus demandeurs de contacts physiques), se sont très bien adaptés aux nouveaux outils et ne se déplacent plus que très rarement en agence, souvent uniquement pour des projets plus importants de placement ou de crédit, ou bien quand ils ont un problème à régler. Il est alors difficile de discuter avec eux de façon informelle, à l'occasion de l'exécution d'un virement ou d'un retrait d'argent et de leur conseiller des produits adaptés à leur situation, les commerciaux n'étant plus réellement au courant de cette dernière. Alain Laurent (1997) relève ainsi la contradiction qu'il y a entre cet éloignement systématique du client du guichet et la fonction commerciale qui est désormais celle du guichetier. De plus, cette diversification des canaux de distribution de produits « banalisés », supportée par la diffusion des réseaux, permet désormais aux commerces, aux agences de voyage, à La Poste, de distribuer de tels produits, avec des règles d'attribution et des tarifs diversifiés (Martinez, 1998).

Se met également petit à petit en place une véritable « rationalisation industrielle de la relation de service téléphonique » (Buscatto, 2002a) au sein de centres d'appels (entrants ou sortants)². La CLASS s'est ainsi dotée en juin 2000 d'une plate-forme téléphonique entrante

¹ Cette distanciation se fait à la fois dans le temps (le client peut contacter sa banque le soir, la nuit, le week-end) et dans l'espace (le client peut joindre sa banque quand il est en déplacement). Elle s'opère également par la mise en forme du client. En effet, ce dernier devient, nous l'avons vu, une figure objectivée (par un montant de salaire, un patrimoine détenu...) et médiatisée (par des opérateurs, conseillers téléphoniques, techniciens...).

² Le principe d'une plate-forme entrante sous-entend que c'est le client qui contact sa banque ; dans le cas d'une plate-forme sortante, le client, voire celui qui ne l'est pas encore, est contacté par la banque, via des démarcheurs téléphoniques.

(PFTE). Il s'agit d'une structure propre au Groupe Régional dans son ensemble, située à Marseille¹. Elle gère les appels des clients de toute la région (Marseille, mais également Aix-en-Provence et ses alentours, le Var, la Côte d'Azur et le Languedoc). Ces derniers ont désormais un numéro unique de téléphone qu'ils appellent pour obtenir un renseignement, prendre rendez-vous avec leur chargé de clientèle en agence, parler à celui-ci s'il est disponible. Les « conseillers bancaires » de la PFTE réalisent, dans la plupart des cas en temps réel, toutes sortes d'opérations selon des procédures standardisées : recherche d'écritures, commande de chéquier, virement, changement d'adresse, demandes d'informations diverses... Ils doivent également vendre les produits de base destinés à l'équipement des clients (CB, virement permanent ...). Une nouvelle forme de relation avec le client est ainsi promue. Devenue invisible et anonyme, ce type de relation de service assure rapidité, disponibilité et fluidité au client moderne pressé (Buscatto, 2002a).

En outre, on observe que la rationalisation industrielle évoquée jusque-là libère les salariés de l'agence des tâches les plus répétitives et les moins intéressantes. Cette rationalisation les concerne également directement lorsqu'ils sont en relation avec les clients bas et moyen de gamme, distribuant des produits standards, selon des procédures également standardisées. Il s'agit par exemple du recours aux méthodes de *scoring*² pour les crédits consommation et au calcul du taux d'endettement pour les crédits immobiliers. Dans la plupart des cas, « les salariés appliquent des règles techniques, sans se préoccuper de les adapter au client » (Combes, 2001b). La technique du *scoring*, par exemple, prend en compte la situation personnelle et professionnelle d'une personne faisant une demande de crédit à la consommation. Si elle est mariée, cela lui fait gagner des points, si elle est dans un emploi stable et bénéficie d'une ancienneté importante, également. Or, il se peut très bien qu'elle vienne juste de changer de poste et d'entreprise, pour un salaire nettement supérieur à celui qu'elle avait auparavant. Sur le papier, cela peut considérablement grever son *score* et en faire un client « à risque » pour la banque, alors qu'en réalité, ce n'est pas le cas³.

Sur le segment des particuliers « bas et moyen de gamme », le champ d'intervention et l'autonomie du vendeur sont donc en fait réduits. Il n'a pas, selon Esteban Martinez (1998), la possibilité d'adapter l'offre en fonction de la relation qu'il entretient avec la clientèle. Si, dans la pratique, ce n'est pas toujours le cas, il est vrai que désormais, très peu sinon aucune place

¹ Les salariés sont employés par le Groupe Régional et non par la CLASS elle-même, ce qui explique que nous n'ayons pas eu accès aux données sociales spécifiques à la plate-forme (turn over...). De plus, nous ne souhaitons pas étudier la plate-forme téléphonique entrante en tant que telle, mais plus dans le rapport que les salariés des agences entretiennent, dans leur travail, avec les télé-conseillers. Cela sera fait au cours du chapitre V.

² Cet outil a été abordé dans le premier chapitre de la thèse. Il s'agit, en fonction de critères pré-définis (âge, situation familiale, type de contrat de travail, ancienneté dans l'emploi...), d'attribuer un certain nombre de points et d'ainsi établir le *score* d'un client. Selon le niveau de ce *score*, et en fonction des barèmes de la banque, le crédit consommation sera accordé ou non.

³ « Un traitement de crédit-scoring affectait une forte pondération aux Français nés dans un département ou un territoire d'outre-mer, si bien qu'il était impossible pour eux d'obtenir la délivrance d'une carte de crédit, quelle que soit leur situation financière » (*Banque Stratégie*, 2000).

n'est faite à l'instauration d'une relation de confiance réciproque, ce que Bénédicte Reynaud (1998) appelle plus précisément « confiance tacite », dans ce type de situation. Le souci de la direction en fait n'est pas que s'instaure ce type de relation entre le commercial et le client de base. Pour ces transactions industrialisées, « confiance contractuelle » et « confiance organisationnelle » (*ibid.*, 1998) doivent en quelque sorte suffire. Ce faisant, la direction oublie que la confiance, y compris la « confiance tacite », ne s'oppose en rien au calcul, mais qu'au contraire, elle en est une condition nécessaire (Karpik, 1996).

La globalisation de l'offre de services standards

La banque cherche à fidéliser ses clients, à les lier à elle au moyen de *packages* de services qui ne sont d'ailleurs souvent pas tous utilisés par leurs détenteurs. D'une manière générale, de nombreux produits sont liés ; « l'ouverture d'un compte en banque donne lieu à la demande de nombreux produits qui s'y rattachent : dépôts et retraits d'espèces, virements, remise d'un carnet de chèques, crédit de trésorerie, etc... De même, tout octroi de crédit implique l'ouverture d'un compte » (Coussergues, 1996, p.55-56). Certains chercheurs (Ferrary, 1997) mettent en avant que l'avantage concurrentiel et l'amélioration de la compétitivité dans le secteur bancaire dépendent du seul degré de « globalisation de l'offre ». En effet, il n'existe pas d'avantage concurrentiel durable en matière de prix, principalement en raison de la faiblesse des économies d'échelle. Il n'en existe pas plus en terme d'innovation, car aucun brevet ne permet de les protéger, à la différence de l'industrie (Pastre, 1985 ; Coussergues, 1996, p.65). Cela explique l'homogénéité de l'offre sur le secteur : « les produits s'harmonisent, se banalisent et perdent leur poids d'argument de vente » (Dressen, Roux - Rossi, 1996c, p.38). « Enfin, la performance des produits financiers ne constitue pas un facteur de compétitivité durable en raison de la faible différence de rentabilité entre les OPCVM¹ et de l'absence de garantie de pérennité des résultats » (Ferrary, 1997). Des voix s'élèvent cependant pour dénoncer certaines formes d'ententes commerciales, notamment en matière de tarification, entre les établissements².

En revanche, la qualité de l'offre semble fondamentale³ et passe, selon Michel Ferrary, par la capacité des établissements financiers à répondre à la totalité des préoccupations financières de leurs clients. En effet, dans la logique de service global mise en évidence par le marketing des services orientés clients, le client doit être considéré dans la totalité de ses besoins. « Dès lors, la globalisation de l'offre financière permet à la fois de maximiser des

¹ Les OPCVM sont des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières, c'est-à-dire une société anonyme ou un fonds dont l'objet est de gérer des valeurs mobilières, des titres.

² C'est le cas de l'association UFC - Que choisir (*Le Monde*, 7 octobre 2004).

³ « Il s'agit aussi bien de la qualité des produits (variété, fiabilité, degré de sophistication, rapidité de mise en place...) que de la qualité du réseau (proximité des agences, spécificité, accueil, image...) (Ferrary, 1997). On peut toutefois se demander si la performance d'un produit n'est pas un des éléments constitutifs de sa qualité.

économies de gamme¹ et de répondre à une demande des consommateurs en matière de produits et services bancaires » (*ibid.*, 1997).

Les politiques de gestion et d'organisation de l'activité bancaire se sont donc construites sur l'idée selon laquelle c'est l'importance de la gamme de produits offerts aux clients qui constitue un facteur fondamental de différenciation entre établissements du secteur. Les banques vendent des produits et services sous la forme de bottelage ou *package*². « Ces systèmes ne sont pas novateurs en eux-mêmes », l'ancien Directeur Général adjoint de la BPPC³ affirme que déjà, dans les années 60, le regroupement de la vente de produits complémentaires était quelque peu pratiqué ; « c'est l'association des différents produits et services qui l'est » et la généralisation de cette pratique. « Dans une stratégie de maximisation des économies de gamme et d'utilisation de produits d'appel, l'intérêt du bottelage est le subventionnement croisé des produits où le produit d'appel (par exemple le crédit immobilier) est délibérément vendu avec une faible marge, voire à perte, mais qui permet de vendre par la suite des produits et des services plus rentables » (*ibid.*, 1997).

Les *packages* sont à la fois un moyen de fidéliser la clientèle et l'occasion de vendre des services plus nombreux que s'ils avaient été souscrits séparément. C'est le cas de la CLASS qui commercialise notamment un service appelé Fil-banque, permettant au client d'accéder 24h/24 à ses comptes, aussi bien par téléphone, que par Minitel, Internet et TV Satellite⁴. Or, un client peut très bien être intéressé par le service Internet, mais pas par le Satellite. Il se verra quand même proposer le *package* complet, sans aucune possibilité, du moins en 2001, de souscrire le seul service Internet qui l'intéresse.

Selon Michel Ferrary, « ces formules de *package* qui permettent aux banques de maximiser les économies de gamme correspondent également à un besoin du marché » (*ibid.*, 1997). Pour d'autres auteurs, au contraire, cette politique de recherche d'un profit global par client a notamment pour conséquence de promouvoir la diffusion de la figure de l'« épargnant-endetté ». En effet, le chargé de clientèle doit prescrire des produits qui peuvent avoir des effets contradictoires entre eux (par exemple, épargne et endettement). La figure du prescripteur prend donc le pas sur celle de l'expert - conseiller (Cusin, 2002).

On peut donc constater que le marketing bancaire rejoint les procédés utilisés dans d'autres domaines d'activités, comme la téléphonie mobile. On observe donc une certaine banalisation des méthodes.

¹ Les économies de gamme apparaissent quand le coût de la fourniture d'un ensemble de biens et/ou services offerts permet d'étaler les coûts fixes de l'ensemble (c'est-à-dire, ceux qui ne dépendent pas des quantités produites, mais sont liés à la structure de l'entreprise : les machines, les bâtiments...), et de vendre certains au coût marginal (c'est-à-dire le coût supplémentaire nécessaire pour produire une unité de plus).

² La banque vend en « botte » ou « paquet », pour un prix global, un groupe de produits distincts mais complémentaires.

³ Banque Populaire Provençale et Corse.

⁴ Le service Fil-banque de base (téléphone et Minitel) est sans abonnement et gratuit en 2001. L'accès est toutefois payant pour ces deux médias (0,34 euros la minute).

Le développement des services de conseil personnalisé destinés à une clientèle toutefois spécifique

« Dans le même temps où le recul de l'intermédiation bancaire distend le lien proprement financier entre débiteur et créancier, le banquier intervient plus que jamais, à titre de conseil, [principalement] au cœur des activités de l'entreprise. Il lui vend non seulement des produits standardisés, mais des services personnalisés, un savoir et un savoir-faire qui ont des incidences directes sur la gestion de la trésorerie, l'organisation comptable, les politiques d'investissement » (Grafmeyer, 1992, p.98). Si les années 80-90 furent celles de la vente de produits, puis de services innovants (Tremblay, 1991), les années 90-2000 sont, dans le discours des directions du moins, celles du conseil. Ces activités sont en effet jugées à très forte valeur ajoutée et de nature à créer cet avantage compétitif si convoité (Dressen, Roux - Rossi, 1996c, p.36).

Depuis plusieurs années se développe en parallèle à une rationalisation industrielle, et dans un souci de personnalisation du service, « une « professionnalisation » du travail en agence, ou tout au moins une augmentation des activités de service-conseil, le travail évoluant vers des fonctions de conseil budgétaire et financier, de services-conseil en matière de crédit, de placement, etc. » (Tremblay, 1991). A cette innovation et aux services complexes qui y sont rattachés, Jean Gadrey associe effectivement une stratégie de rationalisation professionnelle (Gadrey, 1994a). François Cusin parle de son côté de « banque relationnelle », modèle qui, selon lui, met au premier plan le facteur humain et la construction relationnelle de la confiance¹. Les activités de conseil, propres au modèle professionnel, permettent ainsi le développement d'une « confiance tacite » (Reynaud, 1998). « Le chargé de clientèle dispose d'une certaine autonomie lui permettant de s'adapter aux attentes du client. Ses compétences et son expérience doivent théoriquement lui permettre de gérer la relation avec un client » (Cusin, 2002). Tout repose donc sur les professionnels et sur une capitalisation de l'expérience, réalisée entièrement par ces derniers (Combes, 2002). « Le professionnel est capable d'accorder une égale attention à l'objet – technique – du service et au client – humain – destinataire du service. Il adapte ses compétences techniques à la personne humaine du client. Il articule donc deux types de compétences, des compétences techniques et des compétences « marché » ou compétences « client » » (Combes, 2001b ; 2002).

Dans ce contexte, le client participe à la définition du service et éventuellement à son évolution. On peut donc parler de relation de « coproduction » au sens de Jean Gadrey (1994c, p.25-26 ; 1994b). Dans la cas d'un client entreprise, nous pouvons parler de co-pilotage, le conseiller bancaire réfléchissant avec le Directeur d'entreprise aux meilleures

¹ Nous rejoignons ici la « confiance relationnelle » de Vincent Mangematin, 1999, p.38-39, citant Lyne Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111.

solutions concernant l'affaire de ce dernier. Le développement du conseil personnalisé vise à trouver des solutions, réduire l'incertitude (c'est-à-dire, dans la banque, le risque) : en effet, « ... il paraît clair que l'on assiste à une montée des exigences de résultats, en liaison avec une volonté de réduction de l'incertitude, mais aussi au développement d'une revendication des clients de "payer pour que ça marche" » (Gadrey, 1992, p. 80).

Nos investigations de terrain nous ont toutefois enseigné qu'il s'agissait, dans de nombreux cas, d'une rhétorique de la relation de conseil, d'une sorte de méthode « Coué ». La pratique n'est en effet pas réelle pour bon nombre de salariés des agences, par manque de temps, du fait de la taille trop importante de leur portefeuille de clientèles et de la non prise en compte de ces enjeux dans l'évaluation à court terme des commerciaux. C'est en fait un marché relativement restreint qui est concerné, principalement en raison d'un prix élevé et d'un souci de distinction garantissant un service « sur mesure » haut de gamme, étroitement ajusté à une clientèle exigeante, et compétente (Combes, 2002). Les directions semblent toutefois souhaiter l'étendre à des segments de clientèles moins haut de gamme, voire en généraliser la pratique à l'ensemble des particuliers.

Dans les faits, il est de plus en plus reproché aux banques, dans des jugements du Tribunal d'Instance, leur défaut de conseil notamment en matière d'opérations boursières. Les clients se sentent d'autant plus floués qu'ils sont au courant, notamment de par les campagnes publicitaires et les dénominations de poste destinées au public (Roux, 2001), de la rhétorique du conseil développée par les directions. Or, en pratique, très peu bénéficient effectivement de ce conseil. A l'inverse de certains (Zollinger, Lamarque, 1999, p.263), nous ne pensons pas que le client soit le « grand gagnant » de cette situation. Très peu bénéficient, dans les faits, des attentions des établissements et, par la force des choses, des salariés.

Cet écartèlement entre logique purement commerciale et relation de conseil est ressenti par de nombreux commerciaux qui, en pratique, ne peuvent pas consacrer le temps qu'il faudrait, selon eux, à l'instauration d'une relation de qualité avec les clients. « *Aujourd'hui, on peut pas, enfin, moi je peux pas faire mon boulot comme je l'entends. Parce que pour moi, mon boulot, (...) c'est un rôle d'accompagnement et de conseil et c'est pas du commercial pur et dur. Parce qu'à ce moment là, je vais vendre des assurances en faisant du porte à porte et aujourd'hui, c'est un petit peu vers ce métier là qu'on tend (...).* (Question : Je reviens à quelque chose que vous me disiez tout à l'heure, le fait d'avoir l'impression de faire plus de la vente de produits que d'être vraiment des conseillers ; la banque ne développe-t-elle pas les deux activités en parallèle ?) *C'est de l'hypocrisie ça, complète. Quand vous voyez les lettres que reçoivent nos clients : « votre conseillère, Cécile X,... », c'est un nom, on nous appelle comme ça, mais c'est de l'hypocrisie pure et simple, parce qu'on n'est pas des conseillers du tout. Parce que, le temps que je vais passer avec un client à lui conseiller telle ou telle chose,*

c'est du temps perdu, parce que mon temps ça doit être optimisé à la vente. Donc ça c'est de l'hypocrisie. Quand vous montez un crédit immobilier, j'ai fait mes objectifs en immobilier ; oui, mais le client avait besoin de ça... Oui, mais vous perdez du temps. Pendant ce temps vous avez pas vendu d'assurance. (Question : Vous pensez que c'est pour tous les métiers de la banque la même chose ?) *C'est un peu différent sur les entreprises, parce qu'il y a plus le côté partenariat que sur les particuliers. Le banquier, pour une entreprise, ça fait partie d'un tout : y a les fournisseurs, y a les banquiers, y a les machins.... Le particulier, c'est pas la même chose. Donc je pense que les DCE et les CAP ont plus le côté conseil, accompagnement que les particuliers »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, 38 ans). *« A une époque, on nous parlait, fort brillamment d'ailleurs, de l'approche « besoin du client », aujourd'hui, c'est l'approche « besoin de l'entreprise », du Plan d'Action Commerciale. Mais c'est voulu ça, on peut pas faire les deux, c'est pas possible »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans). Inexistant pour la masse des clients du guichet, le conseil n'est donc pas plus une réalité dans la pratique des commerciaux sur les strates moyennes de clients particuliers. Cette situation est également observée par Françoise Piotet dans le cas de La Poste. Selon elle, la direction développe en fait le métier de conseiller financier, « titre susceptible d'être acceptable au sein d'un service public », plutôt que celui « de vendeurs chargés de placer auprès de la clientèle le plus grand nombre de produits possible ». Dans la pratique, « les conseillers ne sont pas là pour conseiller mais pour vendre » (Piotet, 2002, p.136 et 138).

Diane – Gabrielle Tremblay (1991) démontre, en ce qui concerne les innovations de produits et en s'intéressant au cas du secteur bancaire canadien, relativement proche de celui de la France, que ce type d'innovation est souvent orienté « d'abord vers la satisfaction de la demande des entreprises, ou encore de segments « haut de gamme » (à hauts revenus) du marché, puisque ces marchés sont les plus lucratifs. Certes, il en découle des changements dans l'offre de services aux particuliers en général, mais il semble que c'est davantage la demande des entreprises et des clients « haut de gamme » (le « private banking » ou « executive banking ») qui stimule l'innovation financière ». Ce même impératif semble prévaloir dans le développement d'une relation de conseil. Simple rhétorique managériale pour les gammes de clientèles jugées inférieures, elle devient de plus en plus présente dans le travail des segments supérieurs.

Une observation des terminologies des métiers de l'agence permet de s'en rendre compte. La seule d'entre elles où le terme de conseiller apparaît clairement est celle relative au métier de la gestion patrimoniale des particuliers les plus aisés. De plus, lorsqu'un commercial chargé des clients particuliers moyen de gamme gère un portefeuille de 350 « foyers clients », un conseiller en gestion de patrimoine s'occupe de 150 unités seulement. Il a donc plus de temps à consacrer à chacun d'eux. A la question : « comment définiriez-vous votre métier »,

Patrice, un Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre, de 49 ans déclare ainsi : « *Moi je dis, comme le nom l'indique, Conseiller en Gestion de Patrimoine (...). Bon, c'est sûr qu'avec les prêts, y a la notion de risque comme le métier de la banque, l'ancienne banque. Y a quand même cette notion de gestion du risque. Mais, c'est surtout au niveau du conseil. Quelque fois, je reçois un client, qui a déjà des placements chez moi, si je vois que la personne a fait un placement en assurance – vie à 65 ans par exemple, maintenant, elle en a 70 ou elle va les avoir, c'est sûr que je vais lui conseiller de placer encore en assurance – vie, parce qu'après 70 ans, ça sera plus que 200.000. Et puis, en même temps, je vois qu'il y a un contrat qui a été fait il y a 15 ans par exemple, avec clause bénéficiaire, le conjoint, à défaut, les enfants, là, le conseil, ça peut être par exemple de démembrer la clause bénéficiaire. De donner le quasi-usufruit au conjoint et la nue-propriété aux enfants. Parce que le conjoint ayant déjà passé les 70 ans, par exemple, à ce moment là, si c'est uniquement le conjoint, une fois que le conjoint a reçu le capital, elle va le remplacer par exemple en assurance – vie, mais à ce moment là, ça revient dans l'actif, au-delà de 200.000. Et si le conjoint a déjà les 200.000... ça, c'est le genre de petits trucs qui m'ont permis d'acquérir de nouveaux clients. Parce que les enfants ayant été contents que j'ai proposé cette clause de bénéficiaires, à ce moment là, eux-mêmes ouvrent leurs comptes chez nous et transfèrent tout ce qu'il y a ailleurs. C'est des exemples, mais je privilégie beaucoup l'entretien avec le client ».*

Une tentative d'élargissement de l'emploi de cette terminologie a été opérée en 2000 avec la mise en place des « conseillers bancaires » de la plate-forme téléphonique entrante, traitant cependant uniquement, nous l'avons dit, des opérations de base à distance.

3.1.2.2 La commercialisation de produits non bancaires dans un contexte de dérégulation de l'activité financière

Le cas emblématique de la bancassurance

On observe que depuis quelques années, face à la baisse des taux d'intérêts, à l'augmentation de la concurrence et pour trouver une parade à la surbancairisation des français, les banques ont mis en place des politiques commerciales de diversification de leurs activités. La CLASS n'y échappe pas. L'essentiel du PNB n'est plus réalisé grâce aux produits bancaires classiques (crédits maison, crédits auto, placements...). Les entretiens et observations effectués nous ont permis de comprendre que lorsqu'un commercial octroie un crédit maison, il engage la banque sur un taux souvent très bas, sur lequel cette dernière ne fera aucun gain, voire perdra de l'argent ; en échange, il ouvre un compte courant à son client et lui fournit des services payants allant avec, lui fait souscrire un contrat d'assurance pour

cette maison, lui vend un système d'alarme et lui ouvre un Plan En Action, parfois d'ailleurs sans trop lui laisser le choix.

C'est encore dans une optique de globalisation de l'offre que les banques se sont donc de plus en plus tournées, dans les années 90, vers la commercialisation de produits non-bancaires. Elles cherchent en quelque sorte à enchaîner le client pour éviter qu'il n'aille voir ailleurs. « *Si on vend de l'assurance habitat, si on vend de l'assurance auto, si on installe des alarmes dans les maisons, c'est pas notre métier de base, mais si on élargit ces offres, c'est bien pour fidéliser le client et qu'il ait de moins en moins d'arguments pour aller voir chez le voisin. Parce que, clôturer un compte ordinaire, clôturer un compte sur livret, c'est pas très compliqué, mais quand il faut en plus arrêter son assurance auto, son assurance habitat, l'alarme de la baraque, tous les prélèvements, tous les machins, ça devient plus compliqué* » (Directeur Général adjoint de la CLASS). En effet, « un client qui, outre son compte courant, fait gérer ses assurances par sa banque, y trouve son conseil fiscal et a pris l'habitude d'autres services, éprouvera des réticences à la quitter pour quelques points de taux sur un crédit à la consommation » (Ferrary, 1997).

Mais « en sortant de leur rôle de prêteur, les banques entrent en concurrence avec d'autres agents, spécialisés parfois de longue date dans les types d'activités qu'elles-mêmes cherchent à développer » (Grafmeyer, 1992, p.99). Certaines banques se sont dotées de filiales leur permettant de développer en interne une offre en matière d'assurance-vie, et de capitalisation puis, de plus en plus, d'assurance-dommage (IARD¹). Elles ont ainsi pris une part croissante du marché de l'assurance. Le secteur a toutefois une expérience ancienne de l'assurance à travers l'association systématique, aux contrats de crédit, de système de couverture contre une invalidité ou un décès et à travers l'assurance des moyens de paiement (Zollinger, Lamarque, 1999, p. 225). Mais l'assurance-dommage fait appel à des techniques très spécifiques (problèmes d'expertise, de règlement des sinistres). « Cette spécificité des compétences mobilisées dans l'assurance-dommage justifie plus que l'activité d'assurance-vie [assez proche des produits bancaires classiques] les alliances entre les compagnies d'assurances et les établissements bancaires » (Ferrary, 1997). C'est ainsi que certains groupes d'assurance prennent des parts dans le capital d'établissements bancaires. Le Groupe National auquel la CLASS appartient est un exemple type de cette politique d'alliance ; en 1989, il ouvre en effet son capital à un grand groupe d'assurance nationalisé. Cette union prend fin en 1998 avec la privatisation de l'assureur et la vente de 69% du capital du groupe bancaire à un établissement mutualiste détenant sa propre filiale d'assurance.

On assiste donc à un brouillage des frontières de la profession provoqué par la mise en place de politiques commerciales de diversification des activités bancaires ; la banque d'aujourd'hui fait souscrire à ses clients le crédit de la maison, mais aussi l'assurance du

¹ Incendies, Accidents, Risques Divers.

crédit, celle de la maison, l'alarme du domicile... D'un autre côté, « l'évolution de la nature de l'activité bancaire, qui est passée d'une logique administrative d'intermédiation financière à une logique commerciale de distribution de produits et services financiers, ouvre également de nouvelles perspectives à des acteurs économiques extérieurs au secteur bancaire » (*ibid.*, 1997). Les compagnies d'assurances commercialisent ainsi un certain nombre de produits et services financiers surtout destinés aux clients particuliers. Elles sont toutefois handicapées par le fait qu'« elles ne détiennent pas en propre de réseaux d'agences pour mettre en œuvre une stratégie de proximité de distribution » (*ibid.*, 1997). Elles mettent donc en place des circuits parallèles de distribution par le biais d'alliance avec des établissements bancaires, de création de réseau ou de rachat de réseau bancaire. « Le rôle stratégique de l'accès aux consommateurs permet également à la grande distribution d'être un concurrent important pour les établissements financiers. Les entreprises de ce secteur possèdent le contact local avec une clientèle grand public et, par nature, son activité génère des transactions nécessitant l'attribution de crédits » (*ibid.*, 1997). Les distributeurs développent, *via* un certain nombre de filiales¹, une offre de produits et services financiers et proposent des cartes de crédits, des prêts divers, des comptes épargnes... Des sociétés financières liées à des entreprises de vente par correspondance² diffusent un catalogue de produits financiers et d'assurance auprès des clients du groupe ou des porteurs des cartes privatives qu'ils émettent. Tout comme les grands groupes de distribution, certains grands groupes industriels ont créé leur propre société financière. Ainsi, les grands constructeurs automobiles français disposent de leur propre banque³ qui ont notamment pour objectif de proposer des crédits à leurs clients (KPMG Peat Marwick, 1998). En concurrençant directement les banques, les distributeurs et industriels favorisent également l'acte d'achat en offrant, en même temps que le produit, les moyens financiers de l'acquérir. Ils enrichissent également l'information dont ils disposent sur le client, dans le but de mieux suivre et fidéliser ce dernier.

Il faut toutefois noter qu'aux yeux de certaines personnes rencontrées, ces structures n'ont pas réellement d'activités bancaires étant donné qu'elles ne respectent pas l'un des principes fondamentaux de l'activité bancaire : l'analyse du risque. Les grandes surfaces par exemple se sont apparemment appropriées le métier du particulier des banques. En pratique, elles ne gèrent pas le risque. « *Je crois que les sociétés commerciales qui ont développé du produit bancaire ne sont pas capables d'évaluer le risque. Il existe un autre phénomène qui est qu'on est en train de créer une société de surendettement, par le biais de toutes ces structures qui vous donnent des cartes avec 100.000 Frs dessus, sans même vérifier que vous avez un autre endettement ailleurs. Je crois que le métier de banquier, c'est un garde-fou sur*

¹ Par exemple, Cofinoga, société de crédit à la consommation du groupe des Galeries Lafayette ou bien la filiale S2P de Carrefour.

² Finaref pour La Redoute et Cofidis pour Les 3 Suisses.

³ Renault Crédit International, Banque PSA Finance Holding entre autres.

l'endettement des particuliers ». (...) « *Maintenant, peut être que nous on a tort de s'approprier le métier d'assureur. Je dis qu'un assureur confirmé, c'est pas innocent qu'il soit assureur et que nous on soit banquier. On peut vanter les mérites d'un produit, mais lorsqu'il y un souci, notamment sur la partie assurancielle, sur du véhicule ou sur de l'habitation, si on n'a pas la technicité...* » (Déléguée Syndicale CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen). François Cusin (2004) rejoint cette vision de la situation en ce qui concerne les établissements spécialisés de crédit (ESC) aux particuliers, type Cetelem et Sofinco, qu'il étudie. En effet, selon lui, « l'octroi de crédit par les ESC reste globalement moins sélectif que celui des banques », les établissements spécialisés ayant des quotas de risque client beaucoup plus souples que ces dernières. Un cadre intermédiaire rencontré à la CLASS nous fait toutefois remarquer que ces établissements ont également des services contentieux beaucoup plus performant, plus réactifs que dans la banque. « *Le service [juridique] fait tout ce qu'il peut, mais par contre, parfois en terme de réactivité, il est moins efficace que pourrait l'être un service contentieux du CETELEM ou de la SOVAC ou d'autres établissements, qui sont très très rapides et qui donc récupèrent les créances beaucoup plus rapidement que nous, parce que parfois, (...) on a mis du temps à envoyer les lettres recommandées ou on a pas fait ce qu'il faut dans les délais au niveau du tribunal...* » (Directeur du Personnel et des Services à la Clientèle de Rabatau)¹.

Le déficit de formation sur les produits d'assurance

Nous avons pu constater que le nouvel actionnaire exerçait, via la direction de la CLASS, une très forte pression commerciale sur les produits IARD en direction des clients particuliers (ligne d'objectif dans le Plan d'Action Commerciale, campagnes internes et externes spécifiques...). Il s'agit de commercialiser des produits d'assurance et non de réaliser le traitement des sinistres (du moins pour l'instant !) qui est dévolu à la filiale assurance de l'établissement bancaire. Ces produits, ainsi que les procédures de vente les accompagnant, ont récemment évolué en raison du changement d'actionnaire.

Pour la plupart des salariés des agences, la pertinence de la vente de certains produits comme les assurances auto ou habitation existe du fait de leur complémentarité avec notamment les crédits distribués par les banques. Nombre d'entre eux se plaignent cependant d'être jetés dans le grand bain de l'assurance (et d'autres produits et services non bancaires) sans y avoir été au préalable formés². « *Là, ils nous demandent de faire de l'IARD à tour de*

¹ Nous aborderons la question de la place laissée à la gestion des risques dans le travail des salariés des agences au cours du chapitre IV.

² Ce ne sont cependant pas les outils mis à la disposition des banques pour former leur personnel qui manquent : cela va de l'auto-formation par le salarié lui-même au moyen de CD-rom, aux formations, notamment produits, faites aux managers, qui doivent ensuite les répercuter sur leur propre personnel en agence, en passant par les formations diplômantes dispensées par le CFPB et les formations spécifiques au Groupe Régional le plus souvent délivrées à Lyon.

bras, et j'ai même pas la formation. Donc, je viens de me renseigner, je vais avoir la formation dans quelques temps, parce qu'il a fallu privilégier le passage à l'euro. (Question : Comment faites-vous si vous avez des clients qui viennent pour souscrire des contrats d'assurance IARD ?) Je sais faire un devis parce que j'ai une collègue de travail qui a bien voulu me montrer, mais si jamais on me pose une question un peu... Et en plus, je sais pas faire le contrat. Je sais faire un devis, parce que bon, c'est pas si compliqué que ça de rentrer des oui, des non, mais ensuite, faire le contrat, j'en n'ai pas encore fait un. Donc j'ai l'impression qu'ils on mis un peu la charrue avant les bœufs » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle¹ de 46 ans).

De son côté, Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers, doit déjà signer des contrats d'assurance pour les clients de son portefeuille, sans avoir bénéficié de la formation. *« Moi la formation assurance, je crois que ça sera en septembre. Les premiers contrats auto que j'ai fait, je les ai fait toute seule, et j'ai travaillé sans filet parce qu'il n'y avait personne dans l'agence capable de me répondre. Et comme je voulais surtout pas faire une connerie parce que je trouvais ça trop grave, j'ai passé une matinée de fou ce jour là, parce que j'en avais deux à faire qui se signaient l'après-midi et j'avais les cheveux droits sur la tête, j'étais hystérique, parce que je savais pas du tout où j'allais. Donc j'ai perdu un temps incroyable, je suis revenue en arrière, mais parce qu'il n'y avait personne capable de m'aider, et la formation, je l'aurai en septembre (...). Quand je me suis retrouvée une fois à vendre un contrat de protection vol, c'est pas mon boulot ça. Alors j'en avais entendu parlé parce que mon ami a fait installer ça à la maison. Sinon, mais j'y comprends quoi moi ? J'y comprends rien. Les voitures, les contrats d'assurance voiture, j'en sais rien, mais de quoi on me parle, j'en sais rien du tout, c'est pas mon boulot tout ça. Alors d'un côté, c'est enrichissant parce qu'on apprend des trucs, mais d'un autre côté, je sais pas trop si on fait du bon boulot (...) Quand on va avoir un sinistre sur un de nos clients qu'on a assuré. Il va aller voir qui le client ? Vous croyez qu'il va téléphoner au numéro vert ? Non non, il va vouloir parler à quelqu'un. C'est ce que je vous disais tout à l'heure, le besoin de reconnaissance du client. Il a un problème avec sa voiture, Monsieur Le Client, il va venir voir son gestionnaire, qui n'est pas du tout habilité à gérer le sinistre. « Je suis désolée, Monsieur, je n'y comprends rien ». Ça va se passer comment ? C'est pas notre métier ».*

Les produits d'assurance ne sont pas les seuls en cause. Les nouveaux embauchés qui prennent leur fonction ne sont pas toujours opérationnels. Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, de 27 ans, déclare ainsi : *« au début, quand je suis arrivée, je ne savais pas faire grand chose et les formations elles ne sont arrivées qu'au fil de l'eau et c'est vrai que c'est hyper déstabilisant, c'est frustrant et surtout, vous mettez en cause vos propres*

¹ Les Chargés de Services à la Clientèle (CSC) correspondent aux anciens guichetiers. Ils peuvent avoir des fonctions purement administratives (gestion des virements, des opérations de bourse...), tenir la caisse ou bien réaliser des opérations de ventes de produits de bases (cartes bancaires, prêts concernant de faibles montants...). Cf. chapitre IV.

compétences, vous vous sentez nulle et le client, vous sentez bien que vous vous dévalorisez à ses yeux et ça c'est loin d'être évident. (...) Je faisais en sorte que ça ne soit pas moi qui reçoive les clients pour les crédits immobiliers, parce que j'ai pas eu de formation. Et finalement, vous vous apercevez que le client que vous recevez, vous donnez un peu l'impression de compétence. Quand il vous pose une question et que vous ne savez pas répondre, vous allez essayer de la contourner et puis avec un peu de chance il la reposera pas, vous aurait le temps de vous renseigner derrière. Alors, dès fois je contourne, entre temps je vais faire une photocopie, comme la photocopieuse est à côté de (DPA), je demande (elle chuchote) : « alors, pour ça, pour ça, pour ça, si jamais il me redemande », et je reviens. Quand il me pose la question, je sais. Il faut arriver à biaiser. Mais parce que j'ai un type de clientèle qui est encore relativement malléable et je pense que c'est ce qui sera le plus dur le jour où je changerais de poste. L'impression de ne pas savoir. C'est un mauvais moment à passer ». Dans le cas de Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans, c'est encore dans un autre domaine que se fait ressentir le manque de formation : « là où j'ai de la pression, c'est qu'il y a des choses que je sais pas faire et les gens attendent depuis trois mois par exemple. Et là, le client, je me dis que c'est pas bon pour lui quoi. (...) Par exemple un transfert de dossier d'un CEL (compte épargne logement) d'une banque à chez moi, je sais pas comment ça se fait donc, j'ai laissé traîné, j'ai laissé traîné, et là bon, faudrait peut-être que je m'y attache. Un transfert d'un CEL d'une banque à chez nous, un transfert de dossier titre de chez nous à ailleurs, c'est le genre de truc que je ne maîtrise pas trop, les circuits en interne. J'ai laissé un peu traîner donc j'ai le client qui me redemande etc, je leur dis « ben oui, c'est en cours », alors que je l'ai pas fait ». Les responsables ne sont pas épargnés ; le DPA de Rabatau, rencontré en 1998 déclare ainsi, « le poste auquel je suis, je n'y ait jamais été bien formé... ».

Les changements sont trop rapides pour que la direction ait le temps d'organiser les formations de l'ensemble des commerciaux à des produits et des méthodes de travail nouveaux qui prolifèrent. « Les produits sont de plus en plus pointus et on est pas tous formés pour ça (...) (Question : Vous avez parfois le sentiment que face à un client, vous n'avez pas la capacité de bien lui répondre ?) Ah, oui. On n'a pas la formation pour. Lorsque c'est une demande trop pointue, trop sophistiquée, on sait pas, on peut pas. Au départ, on n'est pas formé pour ça les CSC » (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 49 ans). Les salariés ressentent cette insuffisance de leur formation, et sont contraints de développer une sorte de modèle de la « débrouille » (Alter, 2000, p.123). Dans le cas de la CLASS, on observe donc bien que la bancassurance fragilise la position du personnel commercial (Martinez, 1998), non pas tant par l'absence de prise d'initiative possible de sa part, comme dans le reste des produits standardisés qu'il doit vendre, mais par le déficit de formation de

base sur les produits d'assurance qu'il présente au client et sur les procédures standardisées qu'il doit suivre pour réaliser les ventes.

Conclusion

Les clients considérés comme les plus rentables pour la CLASS en 2001 sont les particuliers, alors que traditionnellement, la direction privilégie le segment des PME en ce qui concerne l'emploi de ses ressources. En outre, les salariés de l'agence bancaire doivent s'adapter à l'élargissement et à la diversification de leur activité. Le modèle du « conseiller » se développe dans le discours des directions et dans la pratique des salariés, à l'exception de ceux travaillant avec la masse des particuliers à qui il est appliqué un traitement standardisé. Pour ces derniers, c'est le modèle du « placeur » qui domine. Le véritable conseil est en fait réservé aux clients détenant des avoirs significatifs, rassemblés dans des portefeuilles de commerciaux à taille humaine, c'est-à-dire 100 à 150 « foyers clients », quand les commerciaux en charge des autres segments travaillent avec plus de 300. Ces premiers résultats vont par la suite permettre d'étayer les identifications professionnelles plus largement mises en avant dans le chapitre VI.

3.2 L'évolution de la relation commerciale

3.2.1 Les modifications dans la relation aux clients : les salariés de l'agence bancaire pris en étau entre les exigences des clients et celles des directions

Les salariés des agences, qui manquent parfois de formation sur les nouveaux produits qu'ils ont à vendre, nous l'avons vu, doivent faire face à des clients auxquels les enseignes attribuent des rôles spécifiques et dont les exigences ont quelque peu évolué depuis une dizaine d'années. Ils subissent donc des contraintes multiples provenant simultanément de leur direction et des clients concrets auxquels ils sont quotidiennement confrontés.

3.2.1.1 Les figures du client bancaire

L'« usager » ou l'« administré » de l'organisation bureaucratique bancaire, a peu à peu fait place au « client » de l'organisation marchande, souvent jugé moins captif, qu'il faut connaître pour mieux fidéliser. C'est désormais bien souvent, plus qu'une demande de la part de ce dernier, une sollicitation de la banque, *via* le chargé de clientèle, pour acheter des produits bancaires. A la différence de certains secteurs tel que celui de la restauration collective (Dubuisson – Quellier, 1999 ; Dondeyne 2002), dans la banque, le consommateur et

le client se confondent dans la grande majorité des situations¹. Il n'y a cependant pas un mais plusieurs types de clients et une large panoplie de rôles qui leur est associée. Une pluralité de figures du client bancaire peut donc être mise en avant², en raison de l'hétérogénéité de la population que représente cette clientèle et du fait de la coexistence, en chaque client, de niveaux différents de représentations et d'attitudes (Cusin, 2002)³.

Il n'existe en effet pas une mais bien plusieurs figures de clients bancaires, aussi bien pour les directions, nous l'avons constaté (le client particulier, le client professionnel et le client entreprise ; le client à privilégier et le client de masse ; mais également les indifférents, les curieux, les avisés et les sceptiques (Banque Stratégie, 2000)), que pour les salariés (le client sympa, le nouveau client, le client contestataire, le client familial, le riche...). Le client de la banque, comme celui de nombreuses autres entreprises industrielle ou de services, correspond donc à une « figure polymorphe » (Neuville, 1999). Pour les salariés, la perception est différente entre ceux qui ne côtoient les clients qu'au travers des dossiers et des appels téléphoniques et ceux qui les ont en face à face. Aurélie Jeantet (2001) remarque notamment, en étudiant le cas de La Poste, que plus les salariés s'éloignent du client, plus ils en ont une vision positive. A l'intérieur de la catégorie des salariés en contact direct avec les clients, des variations s'opèrent également selon le segment de clientèle servi. Ainsi, « la place dans l'organisation induit des rôles, des postures différentes qui ont finalement un effet sur la manière d'appréhender le client et de le "servir" » (Bercot, De Coninck, 2003).

La figure du client n'a toutefois pas complètement évincé celle de l'utilisateur⁴. En effet, le secteur bancaire reste encore largement marqué par le fait qu'il a longtemps été un secteur administré, et la banque demeure, pour une part importante des clients, une institution à peine distincte de l'Etat (Roux, 2001). Les Français en ont d'ailleurs eu pour preuve récente le rôle central joué par l'Etat dans le sauvetage du Crédit Lyonnais. La persistance de ce sentiment explique, en grande partie, leur mécontentement face au développement de la facturation de nombreux services et leur refus des chèques payants. Pour utiliser leur argent, les clients doivent en effet de plus en plus souvent payer : lors de virements, en cas de prélèvements, pour retirer au guichet et désormais, de plus en plus souvent, dans les distributeurs, ainsi que pour clôturer leur compte⁵. Ces changements vont, selon une grande majorité d'entre eux, à

¹ Une des rares exceptions notables est la situation où le client détient une procuration sur le compte d'une tierce personne qui est destinée à être le consommateur final des produits et services achetés par le client.

² Nous nous inspirons pour cela des travaux de Cochoy, Neuville, 2000 ; Cusin, 2002 ; Bercot, De Coninck, 2003.

³ L'auteur met en avant une pluralité des registres en jeu dans le rapport à la banque des clients, permettant, selon lui, de mieux comprendre les spécificités et la complexité des ressorts de l'interaction à l'œuvre dans ce type de relation de clientèle (Cusin, 2002) : la banque est à la fois vue comme partie d'un système économique, en tant qu'activité, institution, ainsi qu'au travers de la relation personnelle au banquier. C'est déjà ce que nous avons pu mettre en avant dans le chapitre I de la thèse, à propos de la relation de confiance, ainsi que dans la première partie du chapitre III.

⁴ L'utilisateur n'achète pas nécessairement le produit qu'il utilise, ou ne l'achète pas directement et librement (Dondeyne, 2002, p. 63).

⁵ L'Institut National de la Consommation démontre que de 1986 à 2003, l'indice des prix des services bancaires a augmenté de 122% contre environ 40% pour l'indice général des prix (*La Tribune*, 7 mai 2004). L'association UFC - Que choisir ayant réalisé une étude en 2003 démontre de son côté que le nombre de services payants est passé d'une dizaine dans des années 80 à 180 aujourd'hui (*Le Monde*, 29 septembre 2004).

l'encontre de la tradition de service public des établissements bancaires, qui prévalait jusqu'à la fin des années 80.

Il est également possible de déceler dans cette persistance de la figure de l'usager une partie des explications de la tendance générale à la hausse des réclamations écrites des clients : en 2000, elles étaient au nombre de 37.204, pour parvenir à 55.284 en 2001, soit une augmentation de 48,59% en un an¹. « Parmi les sources les plus fréquentes de conflits, on retrouve la facturation d'agios, l'interdiction de découvert et le refus de prêt » (Cusin, 2002), mais également, de façon croissante, les interdits de chéquiers, l'utilisation frauduleuse de la carte bancaire et les problèmes liés à l'accueil et à la politique d'information de la clientèle². L'idée d'intérêts inconciliables entre le banquier et son client, selon laquelle le premier est amené à ne pas informer correctement le second afin de pouvoir lui vendre ce qu'il souhaite ou doit lui vendre et non ce dont le client a réellement besoin, pousse certaines personnes à ne pas s'exposer à cette information : soit elles se détournent de l'offre bancaire au-delà du strict minimum (il s'agit d'un retrait passif), soit elles prennent leurs décisions de placement ou d'emprunt sans s'informer auprès de leur banquier (il s'agit alors d'une recherche d'autonomie, voire d'opportunisme, notamment grâce à la multibancarisation permettant la mise en concurrence de plusieurs établissements) (*ibid.*, 2002). Les clients recueillent alors un certain nombre d'avis et d'informations de provenance diverses (parents, collègues de travail, lecture de magazines, etc.) pour étayer leurs décisions. A leurs yeux, l'expertise n'est donc plus uniquement détenue par la profession (Roux, 2001). En outre, l'examen des dossiers traités par les médiateurs des banques montre que les litiges proviennent essentiellement d'un manque ou d'une insuffisance d'information du client par l'établissement bancaire³. Paradoxe d'une profession dont l'activité repose en grande partie sur la gestion de l'information qu'elle recueille à propos de ces mêmes clients qu'elle n'informe pas assez.

D'une manière générale, de nombreux clients, de milieux sociaux divers, reprochent aux banques l'opacité des tarifs, la complexité des produits et services et l'arbitraire de certaines règles. Ceux qui connaissent des difficultés financières évoquent souvent des sentiments d'anonymat et d'infériorité face à une banque dont l'attitude est jugée hostile. En fait, des opinions contradictoires coexistent en raison du caractère relativement récent du

¹ Chiffres du *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002. Les données de ce rapport sont classées en quatre grandes rubriques :

- les problèmes nés à l'occasion de l'ouverture et du fonctionnement d'un compte : ils sont en diminution (19,7% en 2001, contre 30,3% en 2000). Ils concernent en majorité les particuliers et principalement la rubrique des contestations sur frais.
- les problèmes nés à l'occasion d'opérations de crédit : ils constituent la principale source de litiges, 50,9% en 2001, pour 37,5 en 2000, la hausse étant principalement due aux réclamations des particuliers. Il s'agit surtout des questions d'accès et de vie du crédit.
- les problèmes nés à l'occasion d'opérations d'épargne et de services : ils ne concernent que les particuliers et ont légèrement régressé en 2001 (7,3%, contre 11,8% en 2000).
- les problèmes liés à l'accueil et à la politique d'information de la clientèle : 22% du total des réclamations en 2001 contre 19,2% l'année précédente. Le nombre des réclamations des entreprises est cependant resté quasi inchangé.

² *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

³ *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

développement de la banque commerciale grand public : les clients « semblent à la fois regretter que les banques ne soient pas (ou plus) un service public et qu'elles ne se conduisent pas réellement comme des entreprises privées, c'est-à-dire en privilégiant une relation commerciale neutre et impersonnelle » (Cusin, 2002).

Face à cette situation, les banques ne tentent en aucun cas de rassurer les clients et de mieux les informer. Leurs préoccupations sont ailleurs. Dans les années 90, le discours des directions bancaires, également véhiculé par le patronat du secteur et certains médias, présente le client comme plus volatil qu'auparavant. Les banques développent dans ce sens, on l'a vu, de multiples outils de fidélisation, tels que les *packages* de produits et services, afin de garder les clients qu'elles ont, au préalable toutefois, attiré et sélectionné¹, cela pour éviter qu'ils ne soient tentés d'aller vers la concurrence. A la CLASS, il s'agit par exemple d'un système de taux de rémunération du compte épargne, croissant au fur et à mesure des années.

Mais, dans les faits, cette volatilité ne s'observe pas vraiment. En dépit des réclamations croissantes, les clients demeurent relativement fidèles à leur banque, ou plutôt captifs² (seuls 5% des interrogés déclarent avoir changé de banque au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête du Comité Consultatif³) et ceci pour plusieurs raisons. Il s'agit tout d'abord du coût important de sortie de la relation bancaire instaurée jusque là, coûts financiers, les banques facturant quasiment toutes des frais de clôture, mais également efforts de recherche d'informations, démarches administratives chronophages, apprentissage d'une nouvelle relation, etc... Le consommateur peut aussi vouloir se laisser capter afin de se préserver d'un marché trop vaste, proposant des produits trop complexes, réduisant sa capacité à faire des choix (Cusin, 2004).

L'engagement personnel susceptible d'intervenir dans la relation avec son banquier est également un facteur déterminant. En fait, la banque n'est pas seulement un lieu où le client « consomme » des produits et services bancaires ; c'est une sphère d'intégration économique qui participe de sa socialisation au quotidien. La rupture du lien bancaire est souvent une étape dans le processus d'exclusion sociale. Nous retrouvons ici la figure du « citoyen » très liée à la celle du client. Mais « si la loyauté à sa banque reste la règle, le client est devenu plus exigeant et les évolutions en cours se caractérisent par le développement des comportements de défection et de protestation » (Cusin, 2002).

Dans la plupart des situations de consommation courante, les clients peuvent avoir recours à un moyen d'expression efficace qui est celui du choix de consommer ou de ne pas consommer. Le problème de l'activité considérée est que ce choix est limité par le fait que les

¹ Pour un développement très pertinent de ce triptyque, « attraction – sélection - fidélisation », se référer à François Cusin (2004).

² Il est nécessaire de distinguer ici la fidélité (*loyalty*), supposant la possibilité d'être infidèle, de la captivité, qui exclut le choix, si ce n'est celui de se passer du service (*exit*) ou de protester (*voice*) sur les conditions de captivité. Une quatrième éventualité est mise en avant par Guy Bajoit (1992), qui complète la triade de Hirschman par la notion de participation passive ou « pragmatique ».

³ *Actualité bancaire*, n°442, 19 septembre 2000.

clients sont, aujourd'hui, obligés de détenir un compte courant pour percevoir leur salaire et autres prestations, accompagné d'au moins un moyen de paiement¹. Pour ce « kit minimum », ils peuvent bien évidemment se retourner vers la concurrence si les services de leur banque ne leur conviennent pas, mais les offres sont relativement homogènes et la comparaison des prix difficile en raison notamment des contours multiples que revêtent les *packages*. Dans la pratique, leur marge d'autonomie est donc réduite. Nous constatons cependant, en nous inspirant de travaux d'Hirschman (1970), que la défection du consommateur face à l'offre (*exit*), c'est-à-dire la possibilité qu'il a de se détourner du produit au bénéfice d'un produit concurrent, n'est pas le seul mécanisme d'ajustement s'exerçant sur les marchés. Le consommateur peut aussi choisir de prendre la parole, en interne, auprès de son gestionnaire, voire de la direction de l'agence, ou en externe, *via* les associations de défense des consommateurs et autres institutions de ce type (Cochoy, 2002). Nous allons voir que, dans les deux cas, il est, directement ou non, bien souvent incité à s'exprimer par les directions bancaires, qui encadrent cette prise de parole par des dispositifs soigneusement élaborés. On s'éloigne ainsi de la *voice* décrite par Hirschman, plus spontanée et plus sauvage.

3.2.1.2 Les prémices de la coproduction des services et du consumérisme² bancaire : la parole est donnée au « client roi » ?

Le client n'a pas toujours eu la place qui lui est accordée aujourd'hui dans nos sociétés. Dans l'Antiquité Romaine, il s'agissait d'un plébéien qui se mettait sous la protection d'un patricien appelé *patronus*, les droits du premier étant à peu près comparables à ceux d'un esclave affranchi (Cochoy, Neuville, 2000). Le développement du marketing a totalement renversé le statut, du moins symbolique, du client. En effet, afin de séduire les clientèles diversifiées, segmentées, pour mettre en confiance et vendre d'avantage, les grandes entreprises modernes ont inventé le « client roi » (Cochoy, 2002) et ont ainsi affirmé le « pouvoir du client »³. A la question « Y a-t-il un pouvoir du client ? », le Directeur Général adjoint de la CLASS nous répond d'ailleurs, « *Oui, le client est roi bien sûr. Le client, c'est la pointe de la pyramide, tout part du client, enfin, je sais pas s'il y a beaucoup d'entreprises qui peuvent dire différemment, mais, il est clair que si on n'a pas de client, on crève, c'est fini* ».

¹ Nous pouvons noter la faible part d'irrationalité dans l'achat d'un produit ou d'un service bancaire (nettement différent de l'achat par exemple d'un vêtement ou d'un disque). Il est toutefois possible de relativiser ce constat en ce qui concerne l'usage de certains crédits à la consommation, vecteurs d'achats potentiellement plus impulsifs.

² Ce terme est issu de l'anglais, *consumerism*. En français, le mot consommation est également utilisé. Il s'agit de l'action organisée des consommateurs ou usagers, visant à obtenir une amélioration de l'offre. Ce contre-pouvoir intervient à plusieurs stades des relations entreprises/marché : au moment de la conception et de la définition des produits, au niveau de la vente et de l'après-vente (Mansillon, G., Rivière M., Hanak J., Couderc J.P., Duboin J. (1992), *Action commerciale – Mercatique*, Les éditions Foucher, Paris, pp. 59 – 68).

³ Franck Cochoy se réfère aux travaux de Katona G. (1960), *The Powerful Consumer*, Mc Graw-Hill, New York.

Cette invention fut assise juridiquement, au début du XX^{ème} siècle, par tout un arsenal législatif constituant et reconnaissant le client comme un acteur social de plein droit. A cette époque, quelques pionniers de la cause consumériste apparurent pour soutenir cette « figure du client ». Mais ce n'est que dans les années 50-60 que ce mouvement prit réellement son essor en France et que des représentants autoproclamés des consommateurs changèrent la figure singulière du client en acteur collectif. En conséquence, c'est l'identité même du client qui s'est transformée. Loin d'être sourd au discours interne des managers sur son exigence et sa compétence, il s'est senti plus sûr de lui, doté de droits nouveaux pour appréhender les produits et les services qui lui sont proposés. « La figure rhétorique du client, à force d'être agitée partout et à tout propos, a fini, tel les balais de l'apprenti sorcier, par prendre vie et échapper à ses créateurs » (Cochoy, 2002). Dans la banque, certains clients particuliers, mais surtout entreprises et professionnels, possèdent désormais plusieurs comptes dans différentes banques pour, le cas échéant, faire jouer la concurrence. Ils renégocient par exemple leur prêt, bref appliquent eux aussi, petit à petit les règles du jeu concurrentiel (Cusin, 2004). La plupart sont toutefois, on l'a vu, captifs.

Ces changements notables chez le client bancaire n'ont cependant pas enrayé, on la vu, sa relative captivité¹. Cette dernière fait alors peser sur l'activité la menace d'une prise de parole violente et difficilement contrôlable. Pour tenter de dépasser la rhétorique managériale du « client roi » et pour donner corps au client, lui permettre de s'exprimer en interne pour éviter qu'il ne le fasse trop bruyamment en externe, ce qui pourrait, à terme, nuire à leur image de marque, les banques, comme d'autres secteurs, tendent petit à petit à associer le client-consommateur à la production du service dont il sera bénéficiaire (Dubuisson – Quellier, 1999). Cette tentative de mise en place d'une coproduction des services, dont nous avons déjà parlé à propos de l'instauration d'une relation de conseil personnalisée, est largement organisée par les établissements eux-mêmes, étant donné qu'elle se fait au travers de la mise en place d'un certain nombre de dispositifs institutionnels, gestionnaires et marketing (Cusin, 2002). Tout d'abord, les réclamations sont enregistrées et traitées le plus souvent au niveau du gestionnaire du compte ou du directeur d'agence en seconde instance. La direction de la banque intervient seulement si un compromis n'a pas été trouvé au niveau local. Les établissements de crédit déclarent attacher une grande importance aux réclamations des clients, devenues une source d'information, un instrument précieux pour développer la relation client et améliorer le service proposé à l'ensemble de la clientèle. Grâce au traitement des réclamations, les banques espèrent « fidéliser leurs clients, améliorer les services internes, gérer leur image de marque, lutter contre la concurrence et enfin développer une source d'informations importante »².

¹ En paraphrasant Jean-Philippe Neuville (1999), on peut ici s'interroger : « le client "enchaîné" est-il toujours roi ? ».

² *Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.*

Des services de médiation, propres à chaque établissement (et dans la plupart des cas, payés par ces derniers !), se mettent petit à petit en place pour arbitrer les désaccords entre clients et banques. Le recours à la médiation diffère fondamentalement de la relation avec un service « relations avec la clientèle » et « consommateurs » avec laquelle il est parfois confondu. Il s'agit d'une procédure d'exception qui ne peut être sollicitée que lorsque toutes les procédures internes des établissements n'ont pas permis d'aboutir à une solution. Il s'agit du dernier stade avant un recours juridique. Cette possibilité de règlement amiable est ouverte aux clients particuliers et entrepreneurs individuels, mais pas aux sociétés. Au cours de l'année 2001, le nombre de saisines des médiateurs a connu une augmentation de 47%, principalement en raison de la meilleure connaissance du dispositif qu'ont eu les particuliers (par les banques elles-mêmes, les assistantes sociales, les organisations de consommateurs, les services de médiateur de la République)¹.

Enfin, le secteur réalise de plus en plus d'enquêtes de satisfaction auprès des différents types de clientèles². Cela est moins souvent, ou pour ainsi dire, jamais le cas au niveau de l'enseigne, si ce n'est la très médiatique sollicitation du patron de BNP-Paribas en avril 2001, dans plusieurs quotidiens. Il déclarait à ses 6 millions de clients : « C'est en écoutant vos suggestions que nous parviendrons à vous offrir la banque que vous attendez. Répondez à notre grande consultation ».

On peut cependant noter une certaine réticence des banques à aller plus loin dans le sens de la coproduction des services. En effet, en décembre 2001, une loi dite « Mesures urgentes à caractère économique et financier » a été votée par le Parlement à l'initiative du gouvernement Jospin³. Elle visait à rendre moins opaques les relations banques-clients en obligeant les premières à soumettre à l'ensemble de leurs clients une convention écrite précisant les règles du jeu (ouverture de compte, utilisation des moyens de paiement, gestion des découverts, tarification...), plaçant ainsi les banques sous la tutelle du droit à la consommation. L'arrêté de promulgation n'ayant pas été publié avant les élections présidentielles, le nouveau gouvernement a suspendu la loi qui devient désormais une simple Charte, n'ayant aucune valeur juridique, au grand dam des associations de défenses des consommateurs. En cas de non respect de la charte, aucune sanction à l'encontre des établissements n'est prévue⁴. Les banques sont donc prêtes à prendre en compte le client, jusqu'à un certain point seulement.

¹ *Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.*

² Des études ont récemment été menées : « Les PME et leur banque », enquête AFB/Sofres, réalisée du 14 au 10 novembre 1999 et une autre du 10 octobre au 13 novembre 2000 ; 14^{ème} enquête sur l'image des banques, réalisée par l'Observatoire de l'opinion AFB/IREQ en juillet 2000.

³ La loi Murcef visait à protéger le client des abus des établissements bancaires. Elle obligeait ces derniers, s'il n'en possédait pas encore, à se doter d'un médiateur, ou de recourir au service de médiation de la FBF. Elle interdisait la vente de produits groupés (les *packages*) s'ils ne pouvaient être achetés individuellement. Les chèques sans provisions étaient moins taxés. Les banques devaient informer par écrit leurs clients trois mois avant l'entrée en vigueur de la modification du tarif d'un produit ou d'un service qu'ils possédaient déjà. Elles devaient également informer le titulaire du compte avant de mettre en œuvre une procédure d'interdiction bancaire... (60 millions de consommateurs, 23 mai 2002).

⁴ *Libération*, 13 janvier 2003.

Elles « se revendiquent de plus en plus comme prestataires de services comme les autres, mais elles se dispensent des obligations habituelles d'un prestataire de services en particulier la délivrance d'un contrat fixant les conditions de fonctionnement de la relation commerciale » estime l'association Consommation Logement et Cadre de Vie¹.

Sorti des cadres de cette coproduction réglée, la prise de parole des clients peut également se faire en externe. En effet, malgré le caractère encore embryonnaire du consumérisme financier, les clients des banques font de plus en plus appel aux associations de consommateurs qui, en retour, leur conseillent de devenir de véritables « consommateurs bancaires » et de « marchander » avec leur banquier (Cusin, 2002). C'est par exemple l'une des tâches que s'est donnée l'Association Française des Usagers de Banques, fondée en février 1987², à la suite des réformes du secteur orchestrées par l'Etat. « Pour les particuliers, les réflexes consuméristes se développent : les réclamations portent sur des aspects contractuels et financiers et les exigences dans le domaine relationnel sont de plus en plus fortes (...) »³. Les clients reprochent aux banques de ne pas assez les informer, de ne pas réellement des conseiller et de leur vendre des produits et services ne correspondant pas à leurs besoins. Le développement du discours consumériste a largement gagné la presse qui dénonce de plus en plus des pratiques purement commerciales, destinées à satisfaire les intérêts des banques, ainsi que ceux de leurs actionnaires, et non ceux de leurs clients⁴. Ces observations découlent directement de la réalité des nouvelles pratiques marchandes des établissements. On observe ainsi que le client est non seulement un acteur individuel, seul face à l'institution bancaire, mais également de plus en plus souvent, un acteur collectif.

¹ La CLCV est une association française de consommateurs et d'usagers créée en 1952. Elle intervient dans tous les domaines de la vie quotidienne. Elle possède plusieurs publications dont *Cadre de Vie*, d'où la citation est extraite (décembre 2002).

² La mission de l'AFUB est d'informer et de défendre les usagers des banques et établissements de crédits, particuliers et entreprises. Elle dispose d'un service juridique comprenant une trentaine de bénévoles et des stagiaires des Facultés de Droit. En 1998, 89.150 usagers se sont adressés à l'association. (source : www.afub.org)

³ *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

⁴ Chaque année, par exemple, le mensuel *Capital* publie un article, au titre évocateur, remettant en doute les pratiques des banques : « Les meilleures banques et les pires », n°116, mai 2001 ; « Banques, assurances, immobilier : comment on vous arnaque ? », n°128, mai 2002 ; « La vérité sur les tarifs bancaires », n°158, novembre 2004. Les journalistes participent ainsi à véhiculer l'image détériorée de la banque : « La qualité des conseils en placement semble toujours aussi médiocre, comme nous avons pu le constater au cours de notre enquête. On ne compte plus les retraités à qui leur banquier recommande d'ouvrir un plan épargne logement (ont-ils vraiment un projet immobilier en tête à leur âge ?) ou les jeunes couples à qui l'on fourge un contrat d'assurance vie sans les prévenir que l'argent sera bloqué pendant huit ans... L'explication est simple : les conseillers bancaires ne sont pas des as de la finance mais, dans 90% des cas, des commerciaux avant tout. Ce qu'ils savent faire, c'est vendre. Des cravates, des cuisines intégrées ou des produits d'épargne, peu importe » (*Capital*, n°116, mai 2001). Cela rejoint l'idée développée par certains DRH « qu'il est plus facile de reconvertir un comptable d'hyper-marché en commercial de banque, que de faire d'un commercial de base, par exemple un guichetier, un conseiller de clientèle (...). Autrement dit, il existerait un profil commercial interprofessionnel qui primerait sur la culture bancaire » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.102).

3.2.1.3 Exigences des clients, rhétorique managériale et pression commerciale : les contraintes multiformes de l'activité des salariés de l'agence bancaire

La pression exercée par le client concret

Nous l'avons dit, les banques tendent petit à petit à substituer à la relation administrative antérieure, c'est-à-dire conforme à des règles, une relation qui valorise l'accueil et le service (Dressen, Roux–Rossi, 1996c, p.33). Le but aujourd'hui est moins de trouver de nouveaux clients que de conserver ceux déjà existants. Dans leur discours, les directions affirment que les moyens pour y parvenir sont la personnalisation de l'interlocuteur, permettant, selon elles, de lui proposer des produits toujours mieux adaptés à ses besoins, et le développement d'activité de conseil et de service.

Même si, nous l'avons vu, la réalité est bien différente, les banques ont tout de même largement contribué à rendre la clientèle plus exigeante en multipliant les offres de produits financiers (Dressen, Roux–Rossi, 1996c, p.35). Le salarié de l'agence bancaire se retrouve donc face à un client changeant, même si encore relativement fidèle, ayant accès à des canaux très variés pour obtenir l'information dont il a besoin et possédant des moyens de recours dont il ne disposait pas précédemment¹.

La dimension fortement relationnelle de toute prestation de service a été largement soulignée par Gadrey (1994c) ; l'activité bancaire repose en grande partie, on l'a vu, sur cette dimension². Cette dernière s'est cependant largement modifiée ces dernières années. Les commerciaux rencontrés ont notamment le sentiment d'une certaine détérioration de l'image du métier. Beaucoup affirment que l'époque est loin où le salarié de la banque était le confident, le notable respecté d'un village ou d'un quartier, décrit par Jean Saglio (1990, pp.185-189) lorsqu'il parle de « Monsieur Jeanneney, banquier de la BRA ». « Dans un contact au demeurant plus distant, l'exploitant n'est plus le « confesseur » local, mais un spécialiste de produits financiers » (Courpasson, 1994). Les clients ont moins envie de lui confier des informations plus personnelles ; il est donc moins au courant de leurs besoins réels. Cela ne va pas sans poser quelques difficultés dans l'instauration de la relation de confiance³.

¹ Cette situation n'est toutefois pas spécifique au secteur bancaire. On assiste en effet à une crise des professions (médecin, professeur...). Les savoirs experts se diffusent dans la société ce qui entraîne une élévation du niveau de connaissance.

² Une recherche internationale menée par le pôle Services Financiers de KPMG Peat Marwick (1998) démontre cependant que la relation bancaire dans les pays étrangers, notamment anglo-saxons, semble beaucoup moins dépendre des contacts humains que de l'utilisation des produits qui est faite par les clients. Cela permet par exemple au Royaume-Uni de procéder à la fermeture de nombreuses agences et de développer, bien avant la France, et dans des proportions beaucoup plus importante, les *call centers*. Une observation identique est réalisée par Denise Annandale-Massa et Danielle Kaisergruber pour le cabinet Bernard Brunhes (1998). Les auteurs rapprochent cependant la situation de la France à celle de l'Allemagne, non étudiée par KPMG.

³ La situation de la banque rejoint ici, selon nous, le phénomène de crise de confiance généralisée qui sévit au sein de la société française depuis un certain nombre d'années : baisse des audiences politique et syndicale, crises alimentaires, malaise social...

En outre, certains salariés angoissent face à une clientèle qu'ils jugent de plus en plus « experte », et également, on l'a vu, en raison d'un manque de formation nécessaire pour répondre à toutes ses attentes. *« On a pas le droit de se planter, les clients sont devenus des techniciens maintenant. Il y a trop de documents à leur disposition, il y a trop d'organismes associatifs qui ont développé, étudié le comportement des banquiers, et si nous on n'évolue pas aussi vite que les clients, on est dépassé. Le client est technicien, il sait ce qu'il veut quand il vient nous voir »* (Déléguée Syndicale CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen). De plus, le traitement des litiges commençant au niveau local¹, le poids de la gestion de la réclamation repose très souvent sur le commercial lui-même. Ces évolutions de la relation avec les clients accentuent la pression supportée par l'ensemble des salariés des agences et cela au guichet comme pour les salariés détenant des portefeuilles plus spécifiques.

De nombreux entretiens effectués à la CLASS mettent en avant la pression, notamment temporelle exercée par la clientèle et surtout son acceptation, voire son encouragement par les directions. Le client ne doit, par exemple, pas (ou le moins possible) attendre au guichet². Marnix Dressen et Dominique Roux – Rossi, (1996c) remarquent certaines inquiétudes des salariés : *« il faut réagir vite, traiter rapidement la demande de chaque client, ne pas laisser s'allonger les files d'attente, faute de quoi la clientèle gronde et les tensions s'accroissent »*. Un salarié de la CLASS utilise même spontanément le terme d'*« abattage »* (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 48 ans en 1998). Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans affirme : *« Disons qu'effectivement, nous avons des directives strictes concernant les attentes au guichet, notamment notre Directeur de Territoire, lui, si vous voulez, il part d'un principe qu'il faut diminuer les attentes au guichet et ces jours de grosse fréquentation, dès qu'il voit de l'attente au guichet, il va dire [au Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle] [qui manage notamment les salariés du guichet] ; « [DPSC], t'as vu le monde qu'il y a au guichet », alors le DPSC, il va nous dire « laissez tomber ça, laissez tomber ça, allez au guichet, il faut diminuer l'attente au guichet ». Alors effectivement, on le sent monter ce stress »*³.

¹ Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.

² Une étude statistique réalisée par l'Anact (2000) sur la base des données de l'enquête conditions de travail 1998 de la DARES démontre que, dans le secteur des services, c'est dans les activités financières que le plus de salariés déclarent leur rythme de travail comme imposé par une demande nécessitant une réponse immédiate (82,5%). En proportion par rapport au nombre de salariés travaillant au contact du client, c'est dans ce type d'activités que les tensions avec les clients sont les plus importantes (57%). Enfin, 42,2% des salariés des entreprises financières déclarent recevoir des ordres contradictoires. Ce pourcentage est cependant inférieur à celui du secteur industriel en général, de l'administration et des transports.

³ Dans un tel contexte, nous pouvons nous interroger sur la place accordée aux civilités échangées « gratuitement ». Pour Xavier Roux (2001), qui observe le travail des conseillers de La Poste, les règles d'articulation entre les phases de l'interlocution consacrées à parler d'argent et celles consacrées à la « conversation gratuite » varient selon les mondes sociaux concernés. Il observe en effet un fort enchevêtrement des deux registres dans une agence située dans un quartier populaire voire difficile et une séparation très routinisée et marquée dans le vocabulaire dans les situations observées dans les « beaux quartiers ». Les deux agences prises en compte à la CLASS, peu éloignées en terme de type de public accueilli, ne nous ont pas permis de vérifier ces observations. Nous pensons toutefois qu'il est possible de réaliser le même constat, à l'intérieur de chaque agence, entre commerciaux de base du guichet, s'adressant à des segments de clientèle considérés comme bas de gamme, et commerciaux spécialisés sur un portefeuille de clients individuels moyen voire haut de gamme. Notre enquête ne nous a pas permis de vérifier cette hypothèse.

Lors de nos observations en agence, nous avons notamment pu voir que sur le site de la Canebière, récemment réaménagé, le bureau du manager en charge du marché des particuliers, situé au premier étage, avait une vue imprenable sur le guichet du fait de la transparence de certaines de ses cloisons. Ce responsable en usa, au moment de l'entretien que nous avons mené avec lui, pour nous montrer les variations d'affluence, en nous disant qu'il faudrait qu'il intervienne pour orienter le travail des salariés en cas de file d'attente trop importante. Il ne manqua pas de le faire lorsqu'il interrompit, quelques temps après, l'entretien que nous menions avec Denis, l'un des Chargés de Service à la Clientèle du guichet, par ces mots : « *C'est pas trop le jour, on a quasiment personne au guichet et il y a beaucoup de monde...* ».

Il est donc très difficile pour le personnel du guichet de se soustraire à la pression du client, reposant essentiellement sur leur nombre et sur l'instrumentalisation qui en est faite par la hiérarchie. Les CSC doivent nécessairement recevoir ceux qui se présentent devant eux spontanément, à la différence des commerciaux en charge d'un portefeuille spécifique, quelque soit le segment de clients concerné. En outre, les CSC réalisent l'accueil de ces commerciaux spécialisés. Les clients plus habitués, pour leur part, vont directement dans le bureau du commercial. La plus grande partie du temps cependant, les commerciaux spécialisés peuvent s'isoler dans leur bureau individuel pour, par exemple, passer des coups de fil, monter les dossiers et réaliser diverses tâches. Ils ne reçoivent d'ailleurs quasiment plus que sur rendez-vous. Il n'est par contre pas concevable, en ce qui concerne les salariés du guichet et les commerciaux de base, de faire de même alors qu'un client attend. Ils ne peuvent gérer leur administratif qu'en cas de diminution de l'affluence au cours de la journée, ou bien en fin d'après-midi, une fois l'agence fermée aux clients.

Les salariés du guichet subissent des variations d'intensité de travail en fonction de l'affluence, plus ou moins régulière et repérable, des clients. « *On pourrait dire que, une agence comme la Canebière, le lundi et le vendredi, il y a le feu, donc là, tout le monde sur le pont. (Question : C'est dû à quoi ?) C'est-à-dire que le lundi, on a tous les commerçants qui viennent verser la recette et le vendredi, on a tous les gens qui vont partir en week-end, qui viennent retirer (...). Le mercredi, alors, ne me demandez pas pourquoi, j'en sais rien, mais quand j'étais à La Ciotat, c'était déjà comme ça ; le mercredi c'est le jour le plus calme* » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 46 ans). Une journée « *plus calme* » leur permet de faire un peu plus de commercial, mais également de traiter les « *suspends* »¹. Nous avons pu observer que ce type de variation de la venue des clientèles dans l'agence est moins régulier dans celles de taille plus réduite et à la clientèle moins spécifique comme Rabatau. Les Chargés de Service à la Clientèle de ces agences ont donc encore moins la possibilité

¹ Le terme « *suspend* » est employé indifféremment par l'ensemble des salariés du réseau commercial pour désigner deux choses. Les chèques en attente, le compte sur lequel il est censé être débité étant à découvert (*Le parler des métiers. Dictionnaire thématique alphabétique*, Pierre Perret, Robert Laffont, Paris, 2002), ainsi que le travail administratif non fait.

d'organiser, voire de planifier, leur travail. D'autres variations sont décrites par les salariés, principalement les commerciaux en charge d'un portefeuille individuel. Pour ceux travaillant sur le segment des particuliers moyen et haut de gamme (comme Sébastien et Jacqueline), les mois de janvier et de février sont plus lourds car ils aident certains de leurs clients détenant des avoirs financiers à remplir leur déclaration d'impôts sur le revenu. Pour les commerciaux professionnels et entreprises (comme Patricia, Sylvie et Joël), l'intensité de leur travail augmente en mai-juin, ainsi qu'en septembre-octobre, lorsque les bilans de leurs clients sont observés et les dossiers (découvert, autorisation diverses...) renouvelés ou pas, en fonction de la situation de la structure considérée. Sortis de ces exceptions notables, l'ensemble des salariés déclare qu'il existe peu de variation régulière de l'activité due à la venue des clients. La tendance générale est en effet celle d'une intensification du travail beaucoup plus dépendante des exigences de la direction (campagnes sur tel ou tel produit, lignes du Plan d'Action Commerciale à remplir...).

Malgré le manque flagrant de formation, notamment sur les nouveaux produits, observé chez certains salariés et la pression évoquée, la majorité des commerciaux travaillant sur le segment des particuliers, surtout ceux détenant peu d'avoirs, ont tendance à développer un sentiment de domination des clients, souvent peu fortunés, plutôt demandeurs de services et peu au fait des techniques bancaires. Florence, Chargé de Service à la Clientèle déclare : « *En fait, ce sont des gens pas très pointus, donc... Les gens que nous avons dans notre portefeuille sont plus demandeurs qu'en position de force. Je pense que les clients des commerciaux spécialisés doivent être quand même un peu plus exigeants, étant donné qu'ils sont plus au fait de ce qu'ils veulent... Nous, c'est des gens qui n'ont pas beaucoup d'avoirs, qui n'ont pas beaucoup d'épargne, qui n'ont pas beaucoup de revenus, donc c'est des gens qui sont plus demandeurs, qui sont pas exigeants.* ». Les salariés des segments plus spécialisés se trouvent en effet face à des clients mieux dotés en informations, plus exigeants et sachant, pour certains d'entre eux, qu'ils ont un « pouvoir » du fait des avoirs détenus. Les commerciaux de ces segments peuvent toutefois se retrouver en face d'entreprises clientes en difficultés. Ces dernières seront alors demandeuses, ce qui placera les commerciaux en position de force dans la relation.

On le voit, la perception que les salariés ont des clients varie donc bien en fonction de la place qu'ils occupent dans l'entreprise (Bercot, De Coninck, 2003).

Derrière l'auto-contrôle des salariés, le contrôle hiérarchique

Dans l'agence bancaire, l'entrée des clients est non seulement physique, mais elle se fait également sous la forme d'une « figure de rhétorique » (Neuville, 1999 ; Cochoy, Neuville, 2000 ; Lévy, 2002) mobilisée par les directions, figure plus abstraite que celle évoquée

précédemment. « C'est peut-être dans ce dernier cas que le client « pèse » paradoxalement le plus sur l'organisation » (Cochoy, 2002). Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.141) rappellent cependant qu'il a toujours été plus légitime de dire que l'entreprise servait ses clients que d'affirmer qu'elle enrichissait ses propriétaires, ce qui, nous l'avons déjà dit, est bien le but de tout établissement bancaire. Ainsi, Pierre-Jean Benghozi (1998) rappelle dans ce sens que la « découverte du client » ne date pas d'hier, même si pendant longtemps, les banques ne l'ont pas vraiment laissé rentrer dans le fonctionnement interne des organisations. Ce qui change dans les années 90, c'est que ce client mobilisé par les directions pénètre l'organisation de l'agence bancaire et la modifie. En effet, « cette notion de client concentre à elle seule un ambitieux projet, celui qui consiste à renouveler les modes de coordination de l'organisation et son gouvernement, souvent réduits à l'autorité hiérarchique » (Neuville, 1999). Dans les discours, l'autorité du supérieur hiérarchique est ainsi, pour beaucoup, remplacée par celle du client. Tout le monde doit se mettre à la place du client (Neuville, 1999 ; Boltanski, Chiapello, 1999, p.126).

Si, comme le déclarent les membres de la direction de la CLASS, le chef c'est le client, nous avons bien constaté qu'en pratique, il y avait des chefs et des sous-chefs. Un client détenant des avoirs importants ou faisant gérer les comptes de sa société ne sera pas traité de la même façon que le client lambda ne possédant qu'un petit compte courant et deux ou trois produits, même si, géré en quantité, le second type de client rapporte plus que le premier. A la suite de Pierre-Jean Benghozi (1998), Jean-Philippe Neuville (1999) rappelle ainsi que « certains clients doivent être plus importants que d'autres, certains rois doivent être plus rois que d'autres, et parmi tous ceux qui ont raison, certains doivent avoir davantage raison que d'autres ». On retrouve cette idée dans les propos d'un cadre intermédiaire : « *le client il est roi, mais il est roi au sens anglais, c'est-à-dire Return On Investment. Il doit être rentable, maintenant, ou demain ou dans 10 ans. Mais s'il est pas rentable, par rapport à l'investissement qu'on fait, au temps qu'on passe avec lui, c'est pas notre métier, on est pas payé pour ça* » (Directeur de Territoire, responsable des commerciaux des segments professionnels et entreprises de l'agence de Rabatau).

En parallèle au développement d'une rhétorique du client à la CLASS, on observe le développement de tout un discours des directions et des pratiques concernant l'autonomie des salariés des réseaux commerciaux face au client. Cette autonomie augmente en ce qui concerne les décisions prises à propos des dossiers, à hauteur de montants de délégation variant en fonction du type de portefeuille détenu, mais qui ont tous été réévalués à la hausse depuis le début des années 90 à la CLASS. Seuls les Chargés de Service à la Clientèle n'ont aucune délégation de compétence en la matière et doivent en référer à leur hiérarchie direct. « (Question : Quel est votre degré d'autonomie dans votre poste ?) *Je suis totalement autonome. Y a quand même des plafonds, mais les plafonds sont quand même importants, ça*

fait longtemps que j'ai pas vérifié si c'était toujours les mêmes. Normalement, c'est une fois par an, en fin d'année qu'ils sont éventuellement modifiés [il cherche dans ses documents]. Alors, en immobilier, c'est 125.000 euros. Là, par exemple, pour lui, je fais que 75.000, donc c'est dans mes compétences. 75.000, ça fait presque 500.000 francs. 125.000, ça doit faire un peu plus de 800.000 francs. En conso, c'est 30.000 euros, ça fait presque 200.000 francs. Donc, ça va. Et en tout, 155.000, immo et conso. En crédit conso, par exemple, quelqu'un qui n'a pas d'autre crédit, me demande même 200.000 francs pour acheter une voiture, je vais jusqu'à la validation risque, technique et tout » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans). « Je suis heureux en tant que CCP, parce que je suis autonome, même si j'ai un chef qui surveille mes risques, qui surveille les débordements des clients, ce qui est normal, je dirais, tant mieux, comme ça il m'aiguille un peu plus dans ce que j'ai à faire, mais à côté de ça, je m'organise comme je veux. Et mon planning, et avec mes clients. Je dirais que même quelque part, si j'avais un chef sur place, je serais sensé mieux réussir, puisqu'il m'aiderait, il m'aiguillerait, il me motiverait ; or, j'ai personne à côté de moi, et je réussis pour autant. Donc, être autonome, c'est pas mal. Peut-être que j'ai plus de liberté, donc je m'organise comme je veux, donc je réussis peut-être mieux. Mais, c'est le revers de la médaille. Etre autonome, moi ça me va, je réussis parce que je peux m'organiser comme je veux, je suis maître à bord » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans). Malgré l'absence de délégation, ce sentiment d'autonomie est également présent chez les CSC. « [Le manager du marché des particuliers de la Canebière] nous laisse complètement libres de nous organiser. A partir du moment où les choses se font et à partir du moment où on arrive à réaliser notre Plan d'Action Commerciale¹, c'est un peu nous qui gérons notre travail, notre façon de faire. Bon, de temps en temps il nous dit, « on en est là, on peut mieux faire, il faudrait... ». Mais c'est pas quelqu'un qui tous les jours ou toutes les semaines nous demande ce qu'on a fait, notre réalisation » (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 49 ans).

Un manager du marché des particuliers confirme : « On a une assez grande autonomie. Les décisions sont assez décentralisées, parce qu'on a vraiment la main sur beaucoup de choses où on ne l'avait pas auparavant, donc vraiment, il y a eu une très grosse avancée à ce niveau là. (Question : Sur quoi ?) Ah, sur les niveaux de compétences, donc ça veut dire sur les possibilités d'accorder des crédits essentiellement, sur la marge qu'on a sur les taux, sur beaucoup de choses... On a vraiment des responsabilités qui sont beaucoup plus importantes que par le passé. C'est vrai qu'il y a des contrôles qui sont faits sur tout ça, mais on a vraiment des possibilités qui sont très intéressantes. C'est très agréable, parce qu'on peut décider sur place, pas besoin de faire des notes, de s'encombrer de papiers. (Question : Ça

¹ Le PAC réunit, depuis le début des années 1990 à la CLASS, l'ensemble des lignes d'objectifs (individuels ou collectifs selon les métiers) que les commerciaux doivent réaliser chaque année.

raccourcit les délais de décision.) *Voilà, tout à fait. S'il y en a un qui a un problème, il vient me voir, quand c'est dans mes compétences, bon ben on peut décider tout de suite. Avant, c'était... Moi, j'ai des compétences aujourd'hui qui étaient avant au niveau du siège, au niveau du directeur de réseau. Alors, ça vraiment, ça a été... Ça a mis vraiment beaucoup d'huile. C'est des compétences de montant, quand je dis de marge, ça veut dire de taux accordé au client si vous préférez ; au niveau de tout un tas de possibilités qui nous permettent de travailler et de travailler efficacement. Donc, ça ça a été vraiment très bien »* (Directeur des Particuliers et des Services à la clientèle, cadre, 45 ans). Cette autonomie a toutefois déjà été relativisée par David Courpasson. Selon lui, « avec l'accroissement récent des délégations de compétences en matière d'engagements de crédits, on aurait pu croire que les niveaux d'autonomie croîtraient également » (Courpasson, 1996). Il semble cependant que ce soit presque l'inverse qui se produise « tant le contrôle est assimilé à la sanction et tant, par conséquent, la prise de risque est de plus en plus redoutée » (*ibid.*, 1996).

Dans le cas de la CLASS, cet accroissement de l'autonomie dans la prise de décision rejoint l'idée, associée à la création des nouveaux « métiers » par la direction, selon laquelle chaque commercial constitue une « *petite banque* », qui prend ses propres décisions, gère son portefeuille personnel de clients, réalise des objectifs commerciaux annuels individuels ou de petits groupes et perçoit une rémunération en dépendant. « *Moi, j'ai bien apprécié l'évolution lorsqu'il y a eu la création des CGP, CCP et vraiment affectation d'un portefeuille de clients. Donc, c'est comme si j'avais mon agence dans l'agence* » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans). « *En fait, on est comme une petite banque. Le DCE qui est là, il fait sa banque, l'autre qui est là, il fait sa banque, moi je fais ma petite banque* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Cela peut en quelque sorte satisfaire le besoin de reconnaissance individuelle de chacun, dans une société contemporaine que d'aucun reconnaît comme de plus en plus individualiste et individualisante. « L'enjeu de la professionnalisation opérée au moyen du développement des métiers s'appuie sur une modification des structures hiérarchiques de l'entreprise et sur une diminution des effectifs consacrés à l'encadrement direct, sur un accroissement de l'autonomie dans la réalisation du travail (ce qui n'exclut pas l'accroissement des contrôles) (...) » (Piotet, 2002, p.352).

Autonomie ne signifie toutefois pas absence de contrainte. Les commerciaux sont « libres » de travailler comme ils l'entendent, du moment cependant que leurs objectifs sont atteints, voire dépassés. Ils ne sont en effet nullement autonomes dans la définition de leurs Plan d'Action Commerciale annuel. Outre la standardisation de certaines tâches, l'informatisation des procédures, ayant dans un premier temps permis la décentralisation d'une partie du pouvoir de décision sur le salarié de l'agence, atténuée dans la pratique son autonomie et renforce les possibilités de contrôle par les supérieurs. Les commerciaux des agences ont ainsi de nombreuses instructions à respecter et, on l'a vu, des plafonds de compétences qu'ils

ne peuvent dépasser. Si on observe bien une diminution du contrôle hiérarchique direct, de nombreux contrôles informatiques concernant la réalisation des objectifs commerciaux sont cependant effectués par l'encadrement intermédiaire, contrôle notamment sur le nombre de traitements clients pris à la concurrence et sur le nombre d'opérations par clients. L'emploi du temps des commerciaux spécialisés sur un segment de marché doit également être scrupuleusement notifié dans leurs agendas électroniques qui peuvent à tout moment être consultés par leur supérieur ou n'importe quel autre salarié du réseau ou de la plate-forme téléphonique. La généralisation de certaines nouvelles technologies de la communication et de l'information (ordinateurs portables, téléphones mobiles, bases de données à nourrir à distance, agendas publiés sur réseau...) permet ainsi d'accompagner l'autonomie et la mobilité des personnes sans relâcher la surveillance (Boltanski, Chiapello, 1999, p.484). « On peut même penser que les travailleurs sont plus contrôlés qu'auparavant » (*ibid.*, 1999, p.519). David Courpasson (1996) note ainsi qu'au milieu des années 90, les cadres de la banque dénoncent l'accroissement du contrôle de leur travail, cependant que le discours des dirigeants insiste sur l'importance « des initiatives et de la responsabilisation ».

En fait, autonomie et contrôle se combinent selon nous pour définir l'autocontrôle des salariés de l'agence. Dans les faits, il existe des liens entre les deux, qui passent, dans la banque, par l'idée de responsabilisation des salariés vis-à-vis de leurs clients. « *Dans leur compétences, ils ont carte blanche ; à eux d'être professionnels et d'avoir tous les éléments pour pouvoir prendre une décision appropriée* » (Directeur du Personnel et des Services à la Clientèle de Rabatau, en charge des commerciaux du segment des particuliers). Ce discours managérial est incorporé par de nombreux salariés, comme nous l'avons observé pour Patrice (cadre, CGP de la Canebière), qui se sent redevable uniquement par rapport à son client. L'usage de la figure du client par les directions contraint ainsi l'activité de travail des salariés. Cette responsabilisation est le corollaire de l'individualisation de la relation de travail mise en place par la direction¹. « Les nouvelles formes de management sont associées à de nouvelles formes de contrôle qui, faisant moins intervenir une surveillance directe, exercée dans le face à face par des personnes investies d'un pouvoir sur d'autres personnes qui en sont démunies, sont moins visibles sans être pour autant absentes : autocontrôle, contrôle par le marché et contrôle informatique en temps réel mais à distance se combinent pour exercer une pression quasi permanente sur les salariés » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.520). Les directions font en fait peser le poids des clients sur les salariés des agences, comme s'il s'agissait d'entrepreneurs individuels. Dans la pratique, nous observons bien qu'il s'agit en quelque sorte d'un mythe de l'entrepreneur (de soi !)² individuel. Tous les salariés des agences doivent en fait développer des partenariats avec d'autres salariés, notamment ceux du guichet, pour remplir les tâches

¹ Cette dernière sera plus amplement développée dans le chapitre IV.

² Nous reviendrons sur ce point développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.235) dans le chapitre suivant.

administratives, pour le recueil d'informations concernant les clients... De plus, ces « salariés fraîchement transformés en entrepreneurs » continuent largement à dépendre de leur employeur (*ibid.*, 1999, p.517).

A la CLASS, l'entrée du client dans l'organisation peut donc être vu comme permettant l'exercice d'un fort contrôle du travail des salariés. Pour certains chercheurs en effet, les « incantations managériales » autour du client (Neuville, 1996) visent en fait à conforter le pouvoir des managers en interne (Benghozi, 1998 ; Neuville, 1999)¹. « (...) Agir « au nom du client » plutôt qu'en vertu de son pouvoir propre renforce paradoxalement non seulement le pouvoir de l'encadrement et de la maîtrise sur les subordonnés (Cochoy et Neuville, 2000 ; Lévy, 2002) mais aussi le pouvoir de ces derniers sur eux-mêmes, *via* l'instauration de procédures d'autocontrôle (Rot, 1998) ». L'approche client, évoquée précédemment, n'est donc pas autre chose qu'une nouvelle forme d'encadrement du travail des salariés. Les directions peuvent s'appuyer sur les exigences des clients pour exercer un contrôle qui ne semble plus venir d'eux mais du marché (Boltanski, Chiapello, 1999, p.128). Le client est alors « tantôt acteur qui commande les transformations productives, tantôt masque plus cynique qui voile la manipulation des salariés par les directions » (Dondeyne, 2002, p.9). Ainsi, « l'organisation (...) digère l'apport du client pour rester fidèle à elle-même et à son principe hiérarchique de coordination par l'autorité » (Neuville, 1999). Il y a donc bien combinaison d'une coordination par le marché, au travers du client, et d'une coordination par l'autorité, au travers du supérieur hiérarchique direct. Dans la banque, comme dans de nombreux autres secteurs d'activités marchands, telle que celui de la restauration collective étudié par Christèle Dondeyne, « la puissance du marché est invoquée pour justifier les décisions et les projets de l'entreprise. (...) Si la figure du client confère sa toute puissance au marché, elle participe d'un processus de légitimation des nouvelles politiques qui servent en premier lieu les projets de l'entreprise » (Dondeyne, 2002, p.466) et au final, les actionnaires. Ainsi, les directions usent et abusent de la rhétorique client qui permet de contraindre l'activité de travail des salariés et d'ainsi réaliser la rentabilité escomptée par les actionnaires. « Les différentes composantes managériales de l'orientation-client sont bien du même ordre que celles qui caractérisent l'organisation scientifique du travail chez Taylor. La démarche taylorienne représentait, en effet, tout comme la notion de client aujourd'hui, une nouvelle façon de concevoir les relations à l'intérieur des entreprises : en fournissant un nouveau langage et de nouvelles catégories de pensée, mais en structurant également l'organisation, les compétences et la structure de l'activité. On retrouve, dans les transformations organisationnelles qui accompagnent l'orientation-client, des phénomènes typiques des

¹ Franck Cochoy et Jean-Philippe Neuville (2000) parlent de *ketchup* à propos de la notion de client. Pour eux, en effet, le client est aujourd'hui mis « à toutes les sauces » et permet de faire « passer » toutes sortes de changements dans l'organisation, un peu comme la sauce *ketchup* relève les plats médiocres et réussit à faire avaler des aliments plus ou moins appétissants. C'est notamment ce que nous avons pu vérifier au cours de nos investigations à la CLASS.

mouvements de taylorisation ; rationalisation des activités, normalisation des comportements et standardisations des références. On y perçoit également à l'œuvre, des phénomènes contradictoires du même ordre : standardisation tout en recherchant la spécificité, souci de proximité du client tout en l'éloignant... » (Benghozi, 1998).

L'exemple du PAC : un rouleau compresseur implacable

L'intensification de la concurrence entre banques se traduit dans un premier temps par le déplacement du centre de gravité, des activités administratives vers les activités commerciales, puis dans un second temps, par l'attribution d'objectifs de vente à l'ensemble des salariés des agences. La réalisation, voire le dépassement de ces objectifs conditionne l'obtention d'une prime annuelle, permet à la direction d'opérer un classement des salariés et fait office de signal pris en compte pour une éventuelle progression de carrière. L'augmentation des objectifs à la fin des années 90 est reconnue par les cadres intermédiaires rencontrés et dénoncée par les salariés. Alexandre, Chargé de Service à la Clientèle, affirme déjà en 1998 : « *On a des objectifs qui correspondent à des objectifs de commerciaux spécialisés il y a deux ans. Les commerciaux spécialisés ont également vu leurs objectifs multipliés. Tout le monde monte en puissance* ».

Désormais, l'actionnaire principal exige, par la voix de la direction de la CLASS, des résultats à plus court terme, afin de mesurer la rentabilité des produits et services et de pouvoir réajuster sa politique commerciale dans des délais les plus brefs possibles¹. « *Il y a d'abord un plan d'action moyen terme qui est fait au niveau du groupe, par le nouvel actionnaire. Ces plans d'action moyen terme, sont présentés aux présidents de chacune des banques du groupe, qui à leur tour, déclinent le plan moyen terme de leur banque. Une fois qu'on a ce canevas qui est le cadre général de référence, intervient la fixation du PAC, donc le Plan d'Action Commerciale* » (...). « *On essaye de parvenir à chiffrer ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs du plan à moyen terme : dans 5 ans, on est à tant de millions de résultat. A partir de là, on le décline année par année, et on dit : « bon, ben, cette année il faut qu'on fasse tant de chiffre de PNB, il faut qu'on fasse un certain nombre de choses et puis à l'intérieur on décompose pour obtenir ce PNB, on va ouvrir X agences cette année, ça nous fait tant d'investissement, tant de charge de personnel en plus ; en retour, ça nous fait tant de chiffre d'affaires* ». *On malaxe tout ça pour avoir les grandes masses et une fois qu'on a ces grandes masses, après on répartit ces grandes masses par réseau* » (DRH de la CLASS).

¹ Ce principe est en totale contradiction avec le fonctionnement de la relation bancaire. En effet, la rentabilité à court terme des clients de la banque n'est pas évidente. Le patrimoine d'une personne augmente généralement avec l'âge, donc l'ancienneté en tant que client d'une banque. Ce n'est donc bien souvent pas au début de la relation que le client sera le plus rentable. Il faudra instaurer avec lui une relation de confiance sur le long terme pour que, le jour où il sera plus intéressant pour la banque, ce soit avec cette dernière qu'il ait envie de travailler.

La direction du Groupe National décline ainsi les objectifs à réaliser par les différents groupes régionaux, en fonction du nombre d'agences qui vont être ouvertes, donc des nouveaux clients escomptés, des effectifs en place et des objectifs réalisés l'année précédente. Le Groupe Régional auquel appartient la CLASS fait de même auprès du PDG de cette dernière. Celui-ci convoque les directeurs des six territoires, qui eux-mêmes réunissent les commerciaux de chaque agence, en charge de portefeuilles individuels de clients, pour leur présenter les objectifs commerciaux à réaliser au niveau de l'entité. Ces derniers sont ensuite convoqués individuellement pour que leur soit signifié leur Plan d'Action Commerciale (PAC) annuel à remplir¹. A l'intérieur de ce dernier, figurent des lignes d'objectifs par famille de produits et services (crédit consommation, crédit habitation, placements, assurances, cartes bleues, nouveaux clients...), variant selon les segments de clients au contact desquels ils sont. A la différence des commerciaux spécialisés sur un segment précis, les salariés du guichet ont un PAC collectif à remplir. A chacun des paliers précédemment évoqués, les chiffres à atteindre sont traditionnellement gonflés par les membres du niveau supérieur, afin d'être sûr d'obtenir le minimum fixé, voire de le dépasser. Les salariés, en bout de chaîne, supportent donc ces élévations successives. De plus, comme dans le cas du secteur financier de La Poste, les objectifs de la CLASS « sont fixés par rapport à ceux assignés l'année précédente et toujours en légère augmentation sans que soit jamais fournie une justification fondée sur des données empiriques, comme si le marché était infiniment extensible » (Piotet, 2002, p.138-139).

A chaque niveau, il n'y a pas de réelle négociation. Au niveau du Groupe Régional, « *je vous dis tout de suite, la négociation est très dure. La négociation, c'est de dire, « votre raisonnement est juste, mais attendez, ici j'ai un cas particulier parce que... ».* Il y a un arbitrage. En général, ce sont tous des bons commerciaux qui sont à ce niveau, donc ils se connaissent bien et ils négocient bien. Quand on dit négociateur, c'est plus en fait vérifier la faisabilité réelle des objectifs » (DRH de la CLASS). Il en va de même au niveau de chaque commercial. « (Question à Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels, 37 ans : Comment cela se passe-t-il en ce qui concerne votre PAC annuel ?) *On est convoqué par le DT en début d'année ou en fin d'année, pour nous dire « ben, voilà, le nouveau PAC sera comme ça, comme ça ; il y aura tant d'objectifs ».* On fait un semblant de négociation, mais c'est pas du tout une négociation. Tout est déjà décidé. De toute façon on a regardé, que ce soit un portefeuille particuliers, professionnels ou entreprises, ils vont pas chercher à comprendre, ils vont diviser par le nombre de commerciaux et puis point, basta, c'est comme ça. (Question : Vos objectifs sont réalistes pas rapport à ce que vous arrivez réellement à faire ?) *Ben, on n'a pas trop le choix, donc on fait en sorte d'y arriver. De toute façon ça sert*

¹ « Le premier vrai PAC date de 1990 et comportait 5 produits cibles... » (« Commercial ? Un métier qui évolue... », *Revue interne du Groupe Régional*, n°73, décembre 1999 / janvier 2000).

à rien de discuter, même si on dit « l'année dernière, j'ai fait tant, mais cette année... ». Donc, c'est comme ça, c'est la politique de la maison. On est obligé de s'y adapter ».

Au niveau des commerciaux de l'agence, des arrangements à la marge peuvent se faire entre commerciaux au moment de la négociation avec les cadres intermédiaires du territoire. (Question à Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans : Comment se présente votre PAC annuel ?) : *« Le PAC est décidé par les hautes instances dirigeantes, donc, aujourd'hui, ben de l'actionnaire majoritaire. Et puis après, ça redescend et quand on arrive ici, on dit, « ben voilà, y a ça à faire. Donc après, ici ça se passe bien parce qu'on s'entend bien, entre commerciaux, on s'entend bien et on n'a pas de soucis avec la hiérarchie, donc après, on arrive à moduler quelques petites choses. Un exemple idiot, j'aime beaucoup moi tout ce qui est prêt immobilier, tout ce qui touche l'immobilier c'est un truc qui me plaît, donc moi, je prends un petit peu plus d'immobilier. Contrairement à ça, je n'aime pas du tout, tout ce qui est placement de CAPI¹, tout ça, ça me gonfle. Le CCP à côté, préfère ça, donc il va prendre un petit peu plus de CAPI, moi je vais prendre un peu plus d'immobilier, parce qu'après, c'est parce qu'on aime ça et parce qu'on a plus de potentiel. Donc, on arrive avec la hiérarchie, à moduler, mais c'est très léger. Parce que sinon, c'est « BOOM » ; voilà, c'est comme ça et c'est pas autrement (...) Donc, la seule marge qu'on a, c'est entre commerciaux, en fonction de nos sensibilités, en fonction de ce qu'on aime faire. On s'échange des petites choses comme ça, mais vraiment, c'est infime. Mais sinon, on négocie rien. Ils nous disent que ce sont des objectifs négociés, mais c'est pas négocié du tout ».*

Il est également possible de noter l'inadaptation du contenu de certains PAC par rapport au profil de la clientèle du portefeuille considéré. *« Il peut y avoir des lignes qui restent à 0. Par exemple, moi, la prévoyance, donc uniquement assurance décès, c'est une ligne qui est souvent pratiquement à 0, parce qu'ils sont trop âgés, ils ne peuvent plus souscrire. 70% de mes clients sont des retraités »* (Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre, 49 ans).

Depuis 2000, la visualisation du niveau de réalisation du PAC est gérée par informatique, grâce à un logiciel nommé « ROSSINI »². Il permet au commercial de saisir ses ventes, de voir l'état d'avancée de son PAC, et de prendre connaissance du niveau du montant de la prime qu'il atteint. *« Tous nos objectifs sont rentrés là-dedans, et puis au fur et à mesure, on rentre ce qu'on produit. (Question : C'est vous qui le rentrez ou c'est rentré automatiquement ?) Y a deux parties : y a la partie déclarée, donc, nous on produit, chaque fois qu'on fait un acte commercial, on le rentre là-dedans et tous les mois, (le siège régional) sort un état en fonction de ce qui est débloqué »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Il s'agit indéniablement d'un outil de contrôle au service des cadres

¹ Il s'agit de tout ce qui est produit de capitalisation boursière.

² Cf. annexe 6.

intermédiaires. (Question : Quand est-ce que votre hiérarchie directe regarde vos résultats ?) « *C'est vérifié toutes les semaines, toutes les semaines ils ont des réunions, ils font le point : là on est bon, là on n'est pas bon. Oui, c'est vérifié très régulièrement. Et très régulièrement, y a des réunions de territoire où on vous dit, « ben, ça il faut en faire parce qu'on n'est pas bon ». Quand ça va, on dit rien et quand ça va pas, on dit. Quand ça va, c'est normal ! »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). « *Le pire c'est que le Directeur de Territoire, vendredi, son seul truc, lui, ce qui l'intéresse, il va pas me dire « est-ce que les caisses ont bien été arrêtées, est-ce qu'il y a eu des erreurs ? », il s'en fout de ça, « est-ce que les gens ont bien eu leurs chéquiers, leurs cartes ? ». Il s'en fout de ça, lui, il va me demander qu'une seule chose « combien nous avons fait d'IARD ? », c'est tout, c'est tout, C'EST-TOUT [il hausse le ton]. Naturellement, vous ne lui répérez pas ce que je vous ai dit. C'est uniquement ce qui va les intéresser, uniquement ça, uniquement le PAC. Quand vous pensez que nous, au niveau du PAC, on va toucher 4000 francs royal sur l'année !! »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans).

Certains commerciaux avouent être moins regardant sur le dossier du client en fonction de l'état d'avancée de leurs objectifs. En fin d'année, par exemple, si un salarié n'a pas réalisé les ouvertures de comptes qui lui étaient demandées, il sera moins exigeant sur la situation du client qui se présente à lui. « *On peut pas toujours refuser, sinon, on n'ouvre plus de compte. Au début, on est un peu plus difficile, après, en fin d'année, on est moins exigeant.* (Question : Quand dans votre PAC, vous devez ouvrir un certain nombre de comptes et que vous ne les avez pas tous). *Oui. Là, ça fait un mois qu'il n'y a pas trop de mouvement. Si demain vient un chômeur, on lui ouvrira son compte »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 46 ans). Le client n'aura donc pas le même poids dans la négociation en fonction de l'état d'avancée du PAC du commercial qu'il a en face de lui. Le corollaire de la pression par les objectifs peut cependant, à terme, être un accroissement des risques et donc du montant des provisions.

L'action commerciale est un processus global regroupant la prospection, la vente, le développement d'un portefeuille, la gestion des risques, le conseil, le suivi... Seul l'aspect vente est désormais, dans les faits, valorisé par la direction au travers du PAC annuel.

Pour faire son PAC : placer ou conseiller ?

Face à la rhétorique du client développée par les directions, le client « de chaire et d'os » avec lequel le salarié travaille devient pour lui un moyen : un moyen pour réaliser son PAC, un moyen pour augmenter son salaire individuel, un moyen pour progresser dans sa carrière, une sorte de « *matière première* », comme l'affirme Alexandre au sujet de certains jeunes commerciaux. Cette pression que le salarié subit induit donc, chez certains, un changement

dans la relation avec les clients. La direction de la CLASS pousse en fait à la construction d'une forme exclusivement marchande de la relation commerciale. *« Il a 10 ans, attendez, que je vous dise pas de bêtises, oui, en 92, les PAC ont commencé, avant il n'y avait pas d'objectifs, donc... Et c'est pas pour ça qu'on faisait pas de PEL, qu'on faisait pas d'assurance vie, qu'on faisait pas de production. La production se faisait, mais bon, il n'y avait pas d'objectifs, donc le relationnel avec le client a complètement changé. (Question : Le fait d'avoir des objectifs à remplir change quelque chose dans votre face à face avec le client ?) Obligatoirement, puisque c'est bien le client qui va vous signer les contrats dont vous avez besoin »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

La mise en œuvre d'une activité de placement, liée au fait de privilégier le marché du particulier par rapport à celui des professionnels et entreprises qui nécessite une réelle activité de conseil, suppose une prise de distance du salarié vis-à-vis de ses clients, pour un métier fonctionnant traditionnellement sur des principes de proximité et de confiance. Certains commerciaux ne réalisent aucun compromis entre les exigences de la direction et le modèle traditionnel de la relation avec le client basée sur le conseil, soit qu'ils n'y parviennent pas, soit qu'ils ne le désirent pas, adhérant aux attentes managériales en terme de placement¹. *« (Question : Quelle est la place du temps dans votre relation avec les clients pour, par exemple, les connaître avant de savoir quels produits vous allez leur vendre ? C'est vraiment ciblé et c'est visé. Non, on fait pas dans la dentelle. Même à des gens de faible revenu, on va leur coller des produits parce que c'est le paquet, on n'a pas le temps d'avoir des sentiments. Et bien souvent, on leur colle par rapport à la campagne, des produits... [Peut-être que mon visage trahit malgré moi ma pensée] Ah ouais, je le sais, c'est pas bien, mais moi, je suis le premier à le faire, parce que si je le fais pas, après on va me dire « t'as rien vendu cette semaine, alors ; qu'est-ce que t'as foutu cette semaine ? » ; « pourtant j'ai travaillé, mais j'ai rien vendu ». Donc, pour dire « ben non, j'ai fait ça, j'ai fait ça... ». Après, on me fout la paix, voilà. On en est tous là, mais tous, à tous les niveaux, à tous les niveaux, tous, du plus petit au plus haut, c'est tout pareil » (...)* (Question : Donc, vous avez le sentiment de ne pas bien travailler avec les clients ?) *C'est dirigé. Dès fois, j'ai un peu honte, dès fois je suis pas très fier de ce que j'ai vendu à quelqu'un. Quand on vend un contrat Internet à quelqu'un qui n'a pas d'ordinateur à la maison, je suis pas très fier..., mais ça me fait un point et si on me demande ce que j'ai vendu aujourd'hui, je dis que j'ai vendu un Fil-banque et on me fiche la paix »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 46 ans). Nous pouvons observer que Denis vit un conflit intériorisé entre la façon dont il exerce son travail et la façon dont il aimerait le faire ou le souvenir d'une pratique plus ancienne.

Certains salariés, plus jeunes, embauchés pour être de purs commerciaux et parce qu'ils possédaient des prédispositions pour cela (formation initiale, première expérience...) doivent

¹ Cela peut également être vu, pour certains, comme un moyen de se protéger de l'implication de la relation.

faire leurs preuves à court terme s'ils veulent pouvoir progresser. Cela n'est possible, dans le discours de la direction, que par la réalisation, voire le dépassement, des objectifs commerciaux. Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine, cadre de 47 ans affirme : « [Sébastien] (un technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans), *il réfléchit PAC. Après, c'est dommage. Alors, je parle pas forcément de lui, mais en fait certains jeunes se disent « moi, je vais rester 2 ans ou 3 ans, je m'en fous, j'équipe et je m'en vais après », voilà. Alors que moi, pas du tout. Moi, le travail que je fais, je veux un travail propre. Je dis pas qu'on se trompe pas, mais moi je travaille toujours à moyen terme. C'est une fierté quand je rencontre mes clients de Port-de-Bouc, quand ils me voient, mon Dieu, alors là, n'en parlons pas, c'est « comme je suis content de vous voir... ». Pour moi, c'est important,... parce qu'un client m'en ramènera un autre. Après, les cases, elles se remplissent seules ».* Sébastien ne cache d'ailleurs pas qu'il applique la politique de placement voulue par la direction. « *Quand un client est assis, il peut repartir avec des choses qu'il n'était pas venu chercher. (...) Aujourd'hui, je vends pour vendre, pour avoir les résultats ; ce qui veut pas dire que je fais pas mon administratif, que je fais pas mes risques, parce que sinon, je me plante et l'année suivante, c'est capot. Mais ce que je veux dire, c'est que j'essaye de faire un maximum pour qu'on sache que moi je marche bien et qu'on me reconnaisse, et dans mon travail et au niveau salaire. (...) C'est-à-dire que moi, c'est vrai que j'ai la faculté, enfin, la faculté, j'ai le désir que quand un client rentre, s'il vient pour un découvert, il reparte avec trois autres choses, ceci dit, je les lui mets pas de force, il les signe et doit y voir son intérêt, à lui, comme pour moi. Alors c'est à moi de lui prouver que c'est pour son bien, etc, etc ».*

Ceux qui ont une ancienneté plus importante dans la banque¹, et surtout un portefeuille mieux valorisé par la direction de la CLASS (plus réduit en nombre de clients, destinataire d'une grande part des ressources), à l'image de Jacqueline, réussissent à ne pas rester totalement focalisé sur leur PAC. Ils privilégient la relation entretenue avec les clients, qui, au final, leur permettra, ils en ont déjà eu l'expérience les années précédentes, de réaliser la totalité ou, du moins, la plus grande partie de leurs objectifs. Ils mettent en place une démarche compréhensive visant à identifier l'« attente » du client – usager. « Le moyen le plus pratique et le plus opérationnel pour développer cette compréhension est de cerner les « problèmes » du client, pour ensuite y apporter une solution adaptée. Dans la vente commerciale, il est très courant que les vendeurs fassent l'impasse sur cette compréhension pour une raison simple : ce n'est pas ce que leur demande leur employeur. On leur demande de vendre des produits déjà existants, et il faut « forcer la main » du client, le pousser à acheter tel produit, plutôt que d'essayer de cerner ses véritables attentes comme usager. (...) Il

¹ Michel Ferrary (1999a) rappelle à ce titre que les « conseillers bancaires » les plus anciens sont également les plus efficaces. Selon lui, « ceci n'est pas dû à leurs compétences techniques (à cet égard les jeunes diplômés sont parfois mieux formés) mais à leur meilleure connaissance de leurs clients grâce à la qualité des relations interpersonnelles qu'ils ont pu nouer avec eux ». Le chercheur n'aborde en aucune façon la possibilité d'une conception différente du métier justement due à des périodes variables d'embauches, sur un secteur bancaire évolutif.

y a bien un dialogue au sens factuel d'échanger des mots, mais il n'y a pas tentative de compréhension » (Zarifian, in Gadrey, Zarifian, 2001, p.126-127). Il s'agit plus d'une logique de placement que d'une véritable logique de service (*ibid.*, 2001, p.149). La seule évaluation par la réalisation des objectifs à court terme est réductrice. C'est oublier que « toutes les interactions n'ont pas directement la prestation de service pour objet. Une partie des contacts concernent la négociation du service, d'autres son financement, d'autres sa réalisation effective ou encore son évaluation » (Combes, 2002). Cela permet d'entretenir la confiance entre le chargé de clientèle et le client.

Les salariés qui mettent en place cette démarche compréhensive tentent ainsi de résister et rejettent le placement. Pour eux, ce qu'on leur demande de faire, parfois même, on l'a vu, au nom du client, est mauvais : « *Refourguer un PEA avec un prêt immo, ça, je sais pas faire, j'arrive pas à faire ça. Donc voilà, mais ça c'est un exemple, mais la ligne PEA dans mon PAC et la ligne OPCVM dans mon PAC, et ben c'est à 0. Parce qu'il faut du temps pour faire toutes ces choses là et on peut pas tout faire* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Selon Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels, 37 ans, « *la hiérarchie nous pousse à faire ça. Elle développe un chemin, qui est un chemin commercial peut-être plus du quantitatif et pas du qualitatif. Y en a qui choisissent de le faire et y en a qui choisissent de ne pas le faire. Si on veut travailler intelligemment, il faut écouter le client, il faut savoir ce que veut le client, il faut faire du placement, du crédit en fonction du client. Parce que quelque part, le client, il reviendra en disant, « vous m'avez bien conseillé ». Et ça, le conseil, c'est important. Et puis, franchement, si j'arrive pas à faire mes 80 cartes, ben je les ferai pas mes 80 cartes, parce que je suis contre ça. Je suis comme ça. (Question : Mais est-ce que vous ne serez pas pénalisée ?) Je serai sûrement pénalisée quelque part, on me le reprochera quelque part. Mais quelque part, j'aurais peut-être d'autres armes en disant : « ben voilà, mon portefeuille, il est nickel, j'ai pas de risque, j'ai pas de provision forfaitaire ». Et ça c'est le premier métier du banquier. « Mais, on en a rien à foutre... ». Peut-être que je développerais d'autres armes. Mais, bon, pour l'instant, je ne suis pas pour de la vente forcée¹ comme ça. Ma manière de travailler, quand je rencontre un client, on fait le tour. Si effectivement, je vois que je peux lui donner ça parce que ça l'intéresse aussi... Je vais pas mettre un Fil-banque à quelqu'un qui n'a pas d'ordinateur... J'essaye de voir l'intérêt du banquier, j'essaye de voir l'intérêt du client, et puis j'essaye de trouver un compromis. Mais je vais pas à tout prix mettre... Franchement, je m'y oppose. C'est tout. Quelque part, je préfère que le client soit content du service et il reviendra me voir en premier et là je pourrais développer avec lui, que de lui mettre tout d'un bloc comme ça,*

¹ David Courpasson (1995b, p.185) observe au début des années 90, l'arrivée brutale de nouvelles pratiques de vente que certains salariés qu'il rencontre assimilent à de la vente forcée « commissionnée » et qu'ils rejettent également en bloc au nom de la défense du client.

non. Je lui proposerais, c'est certain, mais si le client ne voit pas son intérêt, ben je n'insisterais pas. Et puis, je suis toujours arrivée à faire mes 130, mes 140¹, donc... ».

Contrairement à ce qu'affirment certains auteurs (Zollinger, Lamarque, 1999, p.98), dans les agences de la CLASS que nous avons étudiée, les relations proches de la vente forcée n'ont donc pas disparu, remplacées par des techniques plus marquées par le conseil. On assiste en fait à un divorce aigu entre le prescrit et le réel. Les salariés qui s'opposent au discours sur la rentabilité véhiculé par la direction et aux pratiques allant avec, le font dans le but de bien faire leur travail. Ils n'en ont pas la même définition que l'entreprise. Xavier Roux (2001) rappelle que pour les professions telles que la banque, dont l'activité comprend une interaction avec des clients, cette interaction est un lieu où la signification de l'activité professionnelle peut être reconnue, infirmée, modifiée. Les divergences observées à la CLASS correspondent sans nul doute à un désaccord sur la conception du métier. Désaccord qui n'oppose cependant pas strictement direction et salariés puisque certains salariés adhèrent, soit spontanément, soit par contrainte, au mode de pensée managérial. A la CLASS, on décèle un clivage entre certains salariés, souvent les plus anciens et ceux détenant un portefeuille de clientèle valorisé, qui mettent en pratique une activité de conseil et critique le *fast work*², et d'autres, certains jeunes, mais pas seulement, qui développent une activité de placement avec parfois une absence totale de critique à son égard³.

On observe donc des variations dans les représentations d'un bon service rendu au client entre la direction et les salariés et au sein même de la population des salariés. Chacun d'eux doit opérer un compromis, subjectif, donc nécessairement variable, entre sa propre vision du client et de ce qu'est un travail bien fait, celles qu'en a la direction, ainsi que ses collègues de travail.

En outre, les représentants du personnel de la CLASS ne semblent pas porteurs de la critique contre le placement des produits et services par les commerciaux. Ils semblent plus chercher à défendre certains acquis sociaux qu'à influencer sur l'évolution des pratiques commerciales de la direction, qu'ils jugent bien souvent inéluctable.

La réalisation du PAC conditionne une rémunération individualisée de plus en plus importante face à la faiblesse des augmentations générales

La réalisation des objectifs conditionne l'obtention de la rémunération à la performance individuelle en fin d'année. Les commerciaux ne sont pas libres de « choisir » les produits et services qu'ils souhaitent vendre et ceux qu'ils mettent de côté. En effet, une pondération est

¹ Il s'agit de 130 ou 140% de ses objectifs commerciaux annuels.

² C'est-à-dire le « mal travail », expression empruntée à Carton D., Gollac M. (2002), « Fast work et mal travail », Colloque international : Organisation, intensité du travail et qualité du travail, CEE/Céprémap/Latts, Paris, 21-22 novembre.

³ Ces points seront amplement approfondis dans le chapitre VI.

opérée sur les résultats obtenus : si, par exemple, la moitié des lignes du PAC sont à moins de 50% et que les autres sont à plus de 150%, le coefficient de calcul de la rémunération à la performance sera réduit en guise de pénalité. Inversement, si tous les objectifs sont remplis et que plusieurs lignes dépassent ce qui avait été fixé au début de l'année, le coefficient de calcul sera augmenté. « *On est toujours en train de regarder sur ROSSINI (...) en train de voir, si on est bien. Pourquoi ? Parce qu'il y a la carotte au bout évidemment. (Question : La prime s'affiche en bas du tableau ?) Oui, cette année, il y a une partie de la prime. Mais sinon, vous avez, en fonction du % de réalisation global de l'année, une prime. Mais pendant que vous faites ça, vous pouvez pas faire autre chose* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Tous les commerciaux de l'agence, y compris les cadres intermédiaires, en bénéficient, pour des montants toutefois proportionnels à leur niveau dans la hiérarchie et au segment de clientèle visé. Seuls les salariés du guichet, qui ont un PAC collectif, ont une rémunération à la performance collective, divisée en fonction de leur nombre dans l'agence. Cela ne va d'ailleurs pas sans créer quelques tensions entre ceux d'entre eux qui se situent en arrière du guichet et réalisent uniquement des tâches administratives, et ceux qui reçoivent les clients pour leur vendre des produits de base, toutefois de plus en plus élaborés, remplissant ainsi, de façon concrète, les lignes du PAC du guichet : « *Dans le temps, si vous voulez, il en faut plus des gens comme ça, parce qu'ils pénalisent tout le monde, et en plus, fin avril, ils vont toucher comme tout le monde, d'accord. Ce qui fait qu'on est huit, mais ceux qui avons fait du commercial, on se retrouve à 3 ou 4, donc la moitié de l'effectif. Tout le reste ne veulent pas ou ne peuvent pas faire du commercial. (...) Ils ne devraient pas être CSC, puisqu'ils ne font pas un travail de CSC complet ; eux, ça devraient être des agents administratifs, point barre, c'est tout* » (Denis, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans). En les dégageant du travail administratif incontournable, ces salariés moins commerciaux permettent cependant à leurs collègues de consacrer plus de temps à la partie commerciale de leur activité et donc à la réalisation des objectifs. Ils contribuent ainsi à l'activité collective du guichet.

Ce témoignage va dans le sens d'un certain nombre de recherches démontrant que le développement des compléments de rémunération, fondé sur l'atteinte d'objectifs, que ceux-ci soient individuels ou propres à un petit groupe, a comme conséquence d'augmenter l'esprit de compétition entre groupes et entre salariés, ainsi que l'implication au travail, réduisant d'autant les possibilités de faire corps ou de s'opposer (Boltanski, Chiapello, 1999, p.360).

Ainsi, les revenus des banques étant de plus en plus souvent issus des commissions prises sur la vente de produits et services, et de moins en moins sur les intérêts des crédits, ils « sont liés plus directement aux performances et sont cohérents avec des formes de rémunération individualisées et réversibles » (Martinez, 1998). La politique d'individualisation, notamment des rémunérations, permet « d'avoir beaucoup plus de prise sur chaque salarié pris

individuellement et d'obtenir de ce fait une mise sous tension beaucoup plus efficace » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.337).

Cette tendance à l'augmentation du poids des rémunérations individuelles ou de petits groupes s'est enclenchée au début des années 90¹. Dès lors, en effet, les observateurs notent un recul des automatismes au profit des rémunérations individuelles, mais également collectives, au mérite. Le salaire du personnel bancaire est, à l'époque, constitué de points de base, dépendant du niveau atteint dans la grille classification et multipliés par la valeur du point bancaire². S'y ajoutent chaque année des points d'ancienneté et des points personnels, ainsi que des points de diplôme et de langue. De plus en plus, dans les années 90, les points personnels sont distribués par l'encadrement intermédiaire, à la suite de l'entretien annuel d'évaluation, en fonction du mérite, ou plutôt, pour les salariés, selon la « cote personnelle ». Ils concernent en fait certaines catégories de salariés bien spécifiques, comme les cadres des réseaux et quelques autres commerciaux, que les directions souhaitent valoriser.

Petit à petit, ces rémunérations au mérite se basent sur des évaluations beaucoup plus objectives des résultats obtenus, fonction des objectifs individuels et collectifs fixés chaque année. La nouvelle Convention Collective, signée le 10 janvier 2000, prend acte des transformations des pratiques de la branche en la matière et fait disparaître la plupart des dispositions antérieures critiquées par le patronat. Elle supprime la prime d'ancienneté et assoit l'existence d'un salaire de base minimum, fonction de la classification et exprimé en points bancaires ou en euros, laissant le reste à l'appréciation des entreprises. Les points de diplômes et de langues acquis au 1^{er} janvier 2000 sont intégrés dans ce salaire de base.

En ce qui concerne la CLASS, chaque année depuis la fusion de 1996, syndicats et direction signent un constat de désaccord à propos de la négociation sur les salaires. L'augmentation collective, unilatéralement décidée par l'employeur, étant relativement faible et la nouvelle Convention Collective remettant en cause un certain nombre d'automatismes à partir de l'année 2000, les salariés ne peuvent ainsi plus réellement compter que sur les changements de classification, la participation, l'intéressement et la rémunération à la performance pour augmenter leur salaire³. Ce dernier dépend donc plus qu'avant des résultats collectifs de l'entreprise (ce qui est d'ailleurs inscrit dans la Convention Collective de 2000) et individuels du commercial. Le but des directions est en effet désormais de motiver et de

¹ Pour un état des lieux du système de rémunération bancaire, se référer à l'article de Marnix Dressen (2001).

² Le point bancaire correspond depuis 1996 à 14 francs, la branche n'ayant pas réévalué son montant dans le but de favoriser les évolutions de salaire au niveau de chaque entreprise, voire de chaque individu.

³ La participation (art. L.442-1 et suivants du Code du travail) dépend des résultats de l'entreprise ; elle est bloquée 5 ans avant que le salarié puisse en disposer. L'accord d'intéressement (art. L.441-1 et suivants du Code du travail) traduit la volonté de la banque d'associer collectivement le personnel aux résultats, sous la forme d'un intéressement lorsque ces résultats atteignent un niveau satisfaisant et représentent un réel accroissement de la performance au sein de la banque. A la différence de la participation, l'intéressement n'est pas bloqué. La rémunération à la performance, individuelle ou collective en fonction des services, rémunère les salariés ayant atteint certains objectifs. A la CLASS, tous les services commerciaux sont concernés, mais également certains services administratifs qui sont en contact avec la clientèle comme le recouvrement par exemple. Les salariées de la DRH ne bénéficient par contre pas de ce type de rémunération.

s'attacher uniquement les salariés qu'elle considère être les bons éléments, au moyen de primes au mérite et, lorsqu'elle le peut, d'évolution de carrière.

Evolution des salaires bruts de base en euros courants en fonction de la classification entre 1996 et 2001 à la CLASS¹

Classifications ²	Salaires mensuels 1996	Salaires mensuels 2001	Taux d'évolution
HC	7179	6925	-3,5
K	5233	NC ³	-
J	3868	4110	6,25
I	3331	3394	2
H	2747	2752	0,2
G	2422	2422	0
F	2089	2211	6
E	1954	2046	4,7
D	1826	1885	3,2
C	1672	1598	-4,4
B	1496	- ⁴	-

Sans compter la classification B, dépourvue de membres en 2001, ni la K, qui ne comprend pas assez de représentants la même année pour être significative, le taux d'évolution général des salaires mensuels est seulement de 0,94% entre 1996 et 2001. Les classifications situées aux extrémités de la grille connaissent même un taux d'évolution du salaire négatif ; ceux des classifications H et G n'ont pratiquement voire pas du tout bougé. Enfin, ceux des classifications J, I, F, E, D ont augmenté dans des proportions toutefois relativement réduites. Entre 1996 et 2001, les salaires et traitement, en milliers d'euros, chutent de 10.661 à 7.884⁵. La CLASS, comme le reste des entreprises du secteur, cherche bien à diminuer le poids de sa masse salariale dans ses charges de fonctionnement.

Nous avons toutefois pu constater que, de façon surprenante compte tenu des contraintes financières et des préférences des banques pour des modèles plus flexibles, la tradition des avantages divers en nature, bien que rigide, n'a pas été anéantie (Dressen, 2001). Les salariés de la CLASS bénéficient ainsi d'un certain nombre d'avantages collectifs, rassemblés dans le Fichier des Avantages Sociaux (FAS). Il s'agit d'une mutuelle avantageuse, de 15,20 mensualités (au lieu des 14,20 prévues par la Convention Collective de 1952), de tickets restaurant, d'une prime d'un mois de salaire brut et d'un prêt sans intérêt à l'occasion du mariage du salarié, d'indemnités de garde d'enfants jusqu'au 10 ans de ce dernier, d'une prime de vacances jusqu'à ses 18 ans, d'une prime de scolarité jusqu'à ses 25 ans s'il poursuit des études, d'une allocation spéciale enfants handicapés et d'une prime d'adoption. Ces avantages

¹ Données concernant uniquement les CDI tirées des Rapports Uniques au Comité d'Entreprise pour les années 1997 et 2002.

² Cf. annexe 11.

³ Quand moins de quatre personnes relèvent d'une catégorie, leurs salaires ne sont pas affichés (in Rapport Unique, 2002).

⁴ Il n'existe plus de représentants de cette classification (équivalente à celle d'employé) chez les salariés en CDI de la CLASS en 2001.

⁵ Rapports financiers des années concernées.

sociaux sont cependant revus à la baisse en 2001, par le Groupe Régional, à la suite de la signature de la nouvelle Convention Collective. Si la protection sociale et les tickets restaurant demeurent, la CLASS rémunère désormais ses salariés sur 13 mois et non plus 15,20. La prime de mariage passe à 80% du salaire mensuel brut en 2001, puis 60% en 2002 et 40% en 2003, pour disparaître au 31 décembre de cette même année. Le prêt pour mariage, lui, est supprimé, remplacé par une avance sur salaire d'un montant maximal de 2.500 euros. Les indemnités de garde d'enfants s'arrêtent désormais aux 6 ans de ce dernier, alors que la prime de vacances disparaît et que celle de rentrée scolaire pour les enfants de moins de 25 ans demeure dans des montants très proches de ceux de l'ancien FAS. L'allocation spéciale enfants handicapés demeure identique, cependant que la prime pour adoption n'est pas reconduite.

Lorsqu'on observe la situation individuelle des salariés rencontrés plus longuement, on constate que leurs salaires varient principalement en fonction de leur parcours personnel. S'il ne nous a pas été possible d'envisager leur rémunération à la performance pour les années considérées, nous pouvons toutefois observer l'importance de la place des situations et des parcours individuels dans l'évolution des salaires.

Evolution des salaires bruts en euros courants des personnes rencontrées dans les deux agences entre 1996 et 2001

	1996 ¹	2001 ²	Taux d'évolution
Canebière			
DT Can	3922	4145	5,7
DPSC Can	2141	2815	31,5
Joël	3192	3607	13
Patrice	2260	2660	17,7
Sylvie³	-	2411	-
Cécile	1822	2029	11,4
Edouard	2087	2261	8,3
Denis	1906	2160	13,3
Sophie	1370	1513	10,4
Florence	1881	2124	13
Céline	1803	1982	10
David	1795	1972	9,9
Christian	1865	2094	12,3
Rabatau			
DT Rab	3465	3659	5,6
DPSC Rab	3111	3921	26
DPA Rab02	2549	2862	12,3
Jacqueline	2803	3203	14,3
Patricia	1776	2113	19
Sébastien	-	1666	-
Christèle	-	1548	-
Alexandre	2306	2386	3,5
Julien	2014	2157	7,1

Le taux d'évolution moyen des salaires sur 5 ans est de 12,9%, pour une inflation de 6,3%⁴. Trois salariés ont eu une augmentation de salaire inférieure à l'inflation et ont donc perdu de l'argent en euros constants. Les quatre taux significativement au-dessus du taux d'évolution moyen des salaires s'expliquent par des parcours individuels : le DPSC de la Canebière a obtenu son poste dans le courant de l'année 1999, et celui de Rabatau en 1998 ; Patrice, le CGP de la Canebière est (enfin !) passé cadre en 2001 et Patricia a quitté son poste de CCP pour celui de CAP dans le courant de l'année 2000. A l'inverse, le taux de progression le plus faible, celui d'Alexandre, peut s'expliquer par un refus de la part de ce dernier d'une quelconque mobilité.

Pour comprendre comment les salariés perçoivent leur situation, nous nous sommes essayées à un petit exercice. Nous avons comparé ces salaires bruts réels (auxquels nous enlevons environ 23% de charges) avec les salaires nets déclarés en entretien, sous forme de

¹ Il s'agit de multiplier le nombre de points détenus par le salarié par le prix du point bancaire (14 francs), puis par 15,20 mensualités de salaires garanti par la CLASS (la Convention Collective de 1952 en prévoit 14,50) et de diviser le tout par 12 mois. Pour convertir le montant en euros, il suffit ensuite de multiplier par 6,56. Nous obtenons ainsi le salaire brut mensuel en 1996.

² Il s'agit de multiplier la base mensuelle du salarié en euros par 13 (nombre de mensualités appliqué par la CLASS depuis la signature de la Convention Collective des Banques en 2000) et diviser par 12 mois. Nous obtenons ainsi le salaire brut mensuel en 2001.

³ Sylvie, Sébastien et Christèle n'étaient pas salariés de la CLASS en 1996.

⁴ Indice des prix à la consommation de l'INSEE base 100 en 1996 ; indice d'arrivée 106,3 en 2001.

tranches en francs¹. Si nous laissons de côté les salaires de l'encadrement intermédiaire dont nous n'avons que le montant brut, 10 salariés sur 17 évaluent de façon correcte le montant de leur rémunération, 4 le sous-évaluent, uniquement parmi les salariés ayant des salaires médians voire plus faibles. Deux hypothèses peuvent être posées pour expliquer le décalage entre les salaires déclarés et les salaires perçus par les salariés. Soit ils modifient inconsciemment la somme, pensant réellement la gagner. Soit ils le font consciemment, pour montrer la dévalorisation de leur situation au regard de l'histoire du secteur, de la situation actuelle d'autres branches d'activités et des efforts individuels qui sont exigés par la direction. Cécile, par exemple, affirme que son salaire net mensuel se situe entre 1.143 et 1.525 euros (7.500 à 10.000 frs), alors qu'elle perçoit en réalité une moyenne de 2.029 euros bruts, soit 1.562 euros nets (un peu plus de 10.000 frs), et qu'elle appartient donc plutôt à la tranche supérieure que nous lui proposons en entretien. Elle aborde en fait ce thème lorsque nous l'interrogeons sur sa classification. « (Question : De quand date votre dernière augmentation... ? (elle rit, et pense tout de suite augmentation de salaire, alors que nous voulions savoir de quand datait sa dernière augmentation dans l'échelle de classification !) *Ma dernière augmentation, ça doit être y a 3 ans et ça doit être 200 francs, c'est un truc dans le genre.* (Question : 200 francs ?) *Ah, oui, non, c'était dérisoire et ridicule. (...) Pour motiver, on fait mieux, mais bon* ». Cela est confirmé par Edouard, son collègue CCP : « *le salaire... Je pense [que Cécile] a du vous en dire deux mots là aussi. Parce que le jour des salaires, faut pas lui adresser la parole* ».

Nous retrouvons cette préoccupation du salaire chez plusieurs salariés, notamment Sébastien. Même s'il ne se trompe pas en évaluant le montant de son salaire mensuel, qu'il juge trop faible, le sujet revient à de nombreuses reprises au cours de l'entretien, et semble beaucoup le préoccuper : « *J'aurais pas eu besoin de passer l'ITB, j'aurais peut-être pas besoin d'être à 120%, si j'avais le salaire que j'aimerais avoir (...). J'ai eu des bons résultats à la plate-forme, le BP, j'ai réussi en agence, on me place CCP, ça marche comme CCP, je réussis l'ITB, y a une dynamique pour l'instant qui est plutôt positive. Donc, j'en profite quoi. Mais par contre, c'est vrai qu'au niveau salaire, ça suit pas forcément (...). Moi aujourd'hui, ce qui m'intéresse, c'est que je galère un peu dans la vie de tous les jours quand même quoi, donc c'est mon salaire. Aujourd'hui, je pense salaire, salaire, salaire (...). Moi aujourd'hui, je demande pas grand chose, je vais pas dire mon salaire, en même temps, on le devinera facilement, je dis n'importe quoi, mais j'aurais 10.000 aujourd'hui de salaire (Sébastien parle en francs), je reste 3 ans à ce poste et je change pas d'agence non plus. Je m'en sors pas avec ce que j'ai aujourd'hui, enfin, je m'en sors pas entre guillemet ; et je dépense pas plus que ce que j'ai, parce que je supporte pas, mais j'aimerais dépenser plus, enfin, j'aimerais pouvoir*

¹ En effet, les rencontres se sont déroulées trop peu de temps après la mise en place de l'euro pour que les salariés aient déjà, bien que travaillant dans la banque, des références en terme de monnaie européenne.

m'habiller normalement, vivre normalement. Je m'investis énormément. En fait, ce qui me fait peur, c'est si j'avais un conjoint, des enfants. J'ai un conjoint, mais qui n'est pas ici, donc ça me pèse pas au niveau salaire. Aujourd'hui, je me dis que si j'étais en couple avec une famille, je sais pas comment je pourrais faire. Bon, à deux, on s'en sort toujours mieux, mais bon. Je me dis, aujourd'hui, je m'en sors difficilement, qu'est-ce que ça serait... Donc c'est plus ça. J'ai envie vraiment d'avancer pour pouvoir préparer l'avenir. Je sais très bien que c'est pas à 40 ans qu'on se fait le salaire ». Cette préoccupation des salariés de la banque est d'autant plus flagrante qu'ils sont eux-mêmes les premiers au fait des évolutions de salaires des autres secteurs d'activités de l'économie française au travers des situations des clients de leur portefeuille.

Trois salariés dont les salaires sont situés dans les faits entre 1.600 et 1.850 euros surévaluent leur rétribution. Denis souhaite certainement se distinguer du reste de la population des CSC étant donné qu'il est récemment passé Responsable de Point d'Accueil¹. Alors qu'il gagne 2.160 bruts par mois, soit environ 1.664 euros nets, il déclare appartenir à la tranche de 1.906 à 2.287 euros nets (soit 12.500 à 15.000 frs). Alexandre, de son côté, surévalue son salaire en grande partie pour faire valoir son ancienneté dans l'entreprise, même si celle-ci n'est, dans les faits, plus valorisée. Percevant 1.837 euros nets dans la réalité (2.386 bruts), il en déclare oralement 1.906 à 2.287 nets.

Les effets négatifs de la politique d'individualisation d'une partie des rémunérations sont loin d'être secondaires : « la cohésion des équipes est mise à mal par les rivalités et les entreprises développent divers sous marchés internes de travail » (Dressen, 2001). « *Moi ce que je regrette le plus, c'est cette individualisation forcenée qu'il y a maintenant. Il y a des résultats avec des classements... Tout ceci n'existait pas avant ; avant, c'était l'équipe, c'était l'agence. C'était l'agence qui travaillait, c'était l'agence qui avait des commissions et ensuite on répartissait par exemple les commissions dans l'agence. Maintenant, c'est l'individualisation à outrance* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Si l'essentiel du salaire perçu par les commerciaux des agences demeure toujours fondé sur une base collective, définie par un système de classification, ces derniers ne peuvent pas réellement se satisfaire de ces *minima* faibles, ni sur une augmentation annuelle du même ordre. Nous observons également une diminution significative des avantages sociaux accordés jusqu'en 2001 par le Groupe Régional. La direction de la CLASS privilégie en effet de plus en plus, pour l'ensemble des salariés du réseau, une part de la rémunération individualisée, fonction des résultats collectifs de l'entreprise, mais surtout individuels, et donc de toute façon réversible d'une année sur l'autre. La masse salariale bancaire est donc désormais contenue.

¹ Chargé de Service à la Clientèle volontaire pour chapeauter l'ensemble des autres CSC pour la partie administrative de l'activité (règles de sécurité de l'agence, gestion des absences...), afin de seconder le manager du marché des particuliers. Il n'est pas cadre.

Comme si le PAC ne suffisait pas... les campagnes commerciales.

En plus du PAC annuel, l'activité de travail de l'ensemble des salariés de l'agence est rythmée par des campagnes spécifiques destinées à promouvoir la vente de certains produits ou services jugés très rentables, ou à l'inverse, servant de produits d'appel pour en vendre d'autres plus payants. Ces campagnes sont de deux ordres : elles peuvent être internes, les directions demandant aux salariés d'accentuer la vente dans un domaine précis, figurant ou non dans leur PAC ; elles peuvent également être externes, au moyen de publicités diffusées par différents canaux auprès des clients avérés ou potentiels.

Lors de « challenge » concernant des produits et services ne figurant pas dans les lignes du Plan, la pression exercée sur les commerciaux est indéniable, ces derniers devant à la fois remplir leurs objectifs annuels et ces objectifs à plus court terme. *« Wanadoo¹ par exemple, c'est pas dans nos objectifs, et pourtant la pression, elle est même limite plus intense, pourquoi, parce qu'elle est réduite dans le temps et qu'à la clé y a quoi ? Y a du PNB, donc forcément... » (...)* *« En pleine période d'introduction en bourse, on a eu Wanadoo et tout, tous les soirs c'est « combien ? ». C'est jour par jour et la question « combien ? », elle revient tous les soirs. Et quand vous pouvez répondre quelque chose, c'est bien, mais quand vous répondez « 0 », ben, vous êtes mal quoi. Et ça ça doit s'inclure dans une journée, où vous pouvez avoir vos clients, les clients des CCP, de petits problèmes, des erreurs qui ont été faites, des recherches à faire... Donc, voilà. Mais bon, votre chef, il a pas à le savoir ; si vous lui dites... Et moi, je me mets à sa place, c'est vrai, il s'en fout. Ce qu'il veut, c'est un chiffre. Vous, sur le coup, vous râlez, vous êtes vert « j'ai pas que ça à faire, moi j'ai mes objectifs de l'année, j'ai pas arrêté une seconde ». Mais bon, vous prenez du recul, lui c'est pareil. Lui, il a son chef, qui l'appelle tous les soirs et qui lui dit « combien ? ». Donc, la pression elle existe »* (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 27 ans).

Des concours individuels ou par agence sont parfois organisés pour motiver les commerciaux ; à la clé, par exemple, un voyage à Cuba ou un week-end Relais et Châteaux dans le cas de la campagne « *télématique banque* ». De plus, « pour accompagner le challenge commercial « *télématique banque* », le Groupe a mis en place un large dispositif de communication : une campagne télévisée sur les écrans pendant tout l'automne, une opération de marketing direct, des animations en agences et un jeu sur Internet »². Cette forme de campagne provoque une forte pression chez les salariés des agences, qui n'en contrôlent pas les tenants. Les clients les sollicitent tous en même temps, pendant une durée précise et souvent relativement courte. *« Là, y a eu plus de boulot parce qu'il y a eu un boom sur*

¹ Il s'agit d'actions cotées en bourse.

² « Une campagne au service du challenge », *Revue du Groupe National*, n°35, septembre 2001.

l'immobilier. (L'actionnaire) voulait faire beaucoup d'immobilier, donc on a fait des promotions sur les taux. Donc, là, c'est vrai qu'on a eu beaucoup plus de contacts, beaucoup plus de prospects, mais c'était très spécifique. Y avait eu une campagne de pub, y avait eu tout un tapage pour que les gens viennent vers nous. (...) On avait des promotions, on avait des taux immobiliers très intéressants, donc c'est vrai qu'on a eu beaucoup, beaucoup d'appels, beaucoup de simulations, beaucoup de rendez-vous. (...) (Question : L'intensité de travail varie donc en fonction des campagnes ?) Oui. Enfin, pas des campagnes internes, parce qu'y a des campagnes internes où on nous dit, « bon, maintenant, vous faites ça », et puis voilà. Et puis après, y a la communication extérieure, où là en fait, on était en campagne immobilier, mais suite à une campagne de pub. Donc, là, on a eu beaucoup de retombées. Parce qu'en fait, quand on a nos campagnes à nous, internes, on est libre de gérer notre temps comme on a envie, c'est nous qui décidons. Donc, ça c'est plus facile à gérer que quand c'est un truc qui vient de l'extérieur, parce que là, l'immobilier, ça nous est tombé dessus. Les gens téléphonent, prennent des rendez-vous, donc là, on est obligé de répondre à la demande tout de suite. Quand on dit qu'on est en campagne carte bleue, j'ai envie de passer ma journée à faire autre chose, j'ai envie de passer deux heures le soir au téléphone avec mes clients, je le gère moi comme je veux. Donc, ça c'est pas une charge supplémentaire, c'est une organisation différente » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans).

Il existe donc deux types de contraintes temporelles différentes en ce qui concerne la réalisation des objectifs des campagnes commerciales : une contrainte extérieure, subie par le salarié et sur laquelle il n'a aucune prise et une contrainte autorégulée, qui lui permet de réaliser un certain nombre d'arrangements.

Peu de sanctions directes sont en fait appliquées au commercial qui n'atteint pas ses objectifs de PAC ou de campagne. Cela se fera surtout ressentir, on l'a vu, sur son salaire et, à terme, sur sa progression de carrière, ce qui représente toutefois une contrainte forte. Mais face à toutes les lignes de PAC à remplir et aux multiples campagnes commerciales qui jalonnent l'année, les commerciaux parviennent au moins à en remplir certains. Cela nous était déjà confirmé en 1998 par le DPA de Rabatau de l'époque : « *Même si chaque année les salariés râlent car il y a à chaque fois de nouveaux objectifs à atteindre, cers derniers sont partiellement, sinon totalement, atteints* ».

Si, comme l'affirme Franck Cochoy, le client circule de l'organisation au marché, le salarié de la banque, quant à lui, se trouve à la frontière des deux. Il est ainsi pris en étau entre la rhétorique managériale de prise en compte des clients, la réalité du poids des objectifs commerciaux à atteindre et la présence physique des clients, pour certains exigeants en terme

de qualité et de durée de la relation et plus difficiles à cerner. Le salarié de l'agence bancaire est ainsi soumis à une pression multiforme, évolutive et souvent contradictoire.

3.2.2 Les prémices d'une rationalisation de l'interaction commerciale

3.2.2.1 D'une dichotomie standardisation/professionnalisation de la relation client à la mise en place de sa codification

Dans les années 70, avec le développement de la rationalisation industrielle poussée, « d'un marché de vendeurs, le marché des banques françaises est passé à un marché d'acheteurs » (Le Gall, 1978, p.74)¹. Dans les années 90, la tendance s'inverse en partie. Les services se complexifient, « ils nécessitent le conseil du banquier et sont plus vendus par lui qu'achetés par le client » (Courpasson, 1995b, p.162). Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans, résume bien cela : « *avant le client, il avait une banque, aujourd'hui, il en a trois. Et il est sollicité des trois côtés, c'est-à-dire qu'avant c'était le client qui allait voir le banquier, maintenant c'est le banquier qui va voir le client* ».

Les banques, on l'a vu, rencontrent des difficultés face à des clients qui s'expriment de plus en plus en interne comme en externe. Il leur est désormais impossible de passer outre et de ne pas les écouter. La rationalisation industrielle ne peut s'appliquer que pour un nombre assez réduit de tâches, généralement « bas de gamme », ou le seul moyen d'expression du client est ici le fait d'accepter de payer ou non. Sorti de là, « il est de plus en plus difficile de vendre un produit standard sur un marché, fut-il segmenté par types de consommateurs » (Combes, 2002). Les clients sont en effet de plus en plus exigeants et interviennent directement dans les organisations productives. Face à cela, les stratégies de rationalisation industrielle rencontrent des limites. Mais, « l'opposition entre industrialisation, où les compétences des salariés seraient faibles, et professionnalisation, où au contraire, tout reposerait sur des salariés très qualifiés, n'est plus aussi radicale. Au contraire, ces deux modèles sont aux deux extrémités d'une échelle, le long de laquelle les compétences clients prennent progressivement la forme de savoirs collectifs, donc de règles » (Combes, 2001b). Il s'agit de développer des « règles clients » au niveau d'un collectif de travail, toutefois, on l'a vu, en partie éclaté.

La maîtrise des systèmes d'information est aujourd'hui cruciale pour répondre à une demande de plus en plus exigeante. Les banques françaises sont en retard dans ce domaine, si l'on compare leur situation à celle des banques des pays anglo-saxons. Une rationalisation maximale de la relation individuelle entre le salarié et le client, reposant sur une codification

¹ Jean-Marc Le Gall, site pour cela M. Schlosser et P. Vernimmen, *Gestion bancaire. Nouvelles méthodes et pratiques*, Dalloz-Gestion, Paris, 1974, p.371.

des tâches, s'opère toutefois depuis quelques années. En effet, « la codification permet une marchandisation de la différence qui n'était pas possible dans le cas de la production standardisée » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.538). La relation devient interactive, même si le salarié ne connaît pas le client et n'est pas forcément un professionnel au sens classique de ce terme. Cette codification est nécessaire face à la complexification et à la variété accrue des produits offerts. L'articulation entre les compétences individuelles et l'organisation est à l'œuvre au moment même de la prestation de service, donc au moment du contact avec le client. « Elle est la condition de la production du service » (Combes, 2001b). A l'arrivée, « c'est une multitude d'opérations qui forment le service, et plusieurs opérateurs interviennent pour réaliser la prestation » (Dondeyne, 2002, p.58).

Paradoxalement au développement de l'idée que nous avons précédemment remise en cause, selon laquelle chaque commercial constitue une « *petite banque* », le salarié en contact avec le client est en fait considéré par les banques comme le dernier maillon d'une chaîne collective. La prestation de service est de plus en plus un acte collectif : le client qui s'adresse au conseiller financier d'une agence bancaire, peut penser s'adresser à une personne. Et tout sera fait pour qu'il continue à le penser. Mais en réalité, il s'adresse à une organisation agissant par l'intermédiaire de cette personne. Le salarié en question a pour caractéristique d'être à la fois instrumenté par des règles, des dispositifs, des plannings, des agencements spatiaux et temporels, et de pouvoir lui-même activer d'autres instruments, d'autres personnes, d'autres entreprises, voire aussi les compétences du client (Combes, 2002). Le client trouve donc en face de lui des compétences collectives, déclenchées par le salarié qui le reçoit. Le but est de produire un service à moindre coût mais néanmoins personnalisé. « Les gains sont réalisés en transférant une partie de la professionnalité des salariés en contact avec les clients sur des dispositifs techniques ou organisationnels visant à accueillir et écouter les clients, assister au maximum les salariés dans cette tâche et améliorer ainsi la qualité et la rapidité de réponse » (Combes, 2001b). Dans ce processus de rationalisation de l'interaction commerciale, un maximum de ressources techniques et organisationnelles viennent en appui pour permettre aux salariés de conduire leur action, sans faire confiance à leurs seules compétences professionnelles et capacités de jugement. On peut en fait avancer l'idée selon laquelle les directions bancaires souhaitent que les clients accordent leur confiance à l'institution *via* notamment les différents outils sécurisés qu'elles mettent à leur disposition, plus qu'au salarié, amené de toute façon à changer, avec lequel ils sont en contact. « *La relation de confiance qui fait que même si l'interlocuteur change, le client a confiance dans l'organisation de sa banque et dans le fait qu'il a connu 10 interlocuteurs et quand il rencontre le 11^{ème}, il s'en vante parce qu'il a connu Mr Untel, qui lui a eu confiance la première fois et puis il a connu Mme Untel qui était différente, mais qui était sympathique aussi, et puis...(…)* Notre but nous, c'est d'essayer de faire comprendre au client que... le

commercial qu'il a en face et qui s'occupe de lui, ou l'agence qu'il a en face, c'est une somme de compétences, et derrière il y a des armées de compétences aussi, des formateurs, et que c'est une entreprise complète qui essaye de se mettre au service » (DT de Rabatau).

Une gestion de bases de données clients de plus en plus complète s'opère donc. Les salariés personnalisent leur relation avec les clients au moyen de ces données, relation toutefois largement codifiée par des procédures, aussi bien informatiques, que légales, voire encore administratives. Cela va de la prise de rendez-vous, aux informations incontournables à récolter, en passant par les champs des programmes informatiques à renseigner et par les délais légaux de souscription des contrats.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent ainsi le développement de la connaissance des caractéristiques du client, le recueil et le stockage des informations dans des bases de données perpétuellement alimentées par les salariés, et disponibles. Elles rendent théoriquement possible la conciliation de la productivité et de la rentabilité d'une part et de la qualité d'un service personnalisé d'autre part. Certains auteurs parlent de « services mixtes » combinant travail et biens d'équipement. « Avec la généralisation de l'informatique dans la banque, ces services se développent au détriment des services purs, les activités de conseil s'appuyant de plus en plus sur des outils comme les systèmes-experts ou les logiciels d'aide à la décision » (Coussergues, 1996, p.64-65). Les capacités techniques de stockage des informations étant assez comparables entre banques, la différence se fait sur la façon d'alimenter le système et surtout d'exploiter ces informations (Zollinger, Lamarque, 1999, p.217). En effet, l'élaboration de systèmes d'informations spécifiques doit permettre l'identification des clients pour lesquels la fabrication d'une offre individualisée s'impose et de ceux auxquels une offre standardisée suffit (*ibid.*, 1999, p.216).

3.2.2.2 Les outils de la codification de la relation client

C'est dans cette optique que depuis quelques années, le Groupe National auquel appartient la CLASS développe un certain nombre d'applications communes aux différentes banques régionales, permettant l'échange d'informations à moindre coût. Pour cela, une plateforme d'accueil (PFA) a été mise en place en 1997. Elle a notamment permis la réalisation d'économies d'échelle, principalement au niveau informatique, en organisant la mutualisation des moyens. Cette plateforme est constituée d'un système de base permettant d'assurer la convergence des systèmes d'information des différentes banques. Ce dernier est découpé en huit domaines recouvrant les principales activités des banques régionales (il s'agit notamment de la gestion commerciale, du suivi du risque et de la comptabilité). Chaque banque conserve cependant une direction informatique et une adaptation des outils est toujours possible. Le but est de permettre une efficacité commerciale accrue : les opérations sont pour la plupart

traitées en temps réel en agence, les contrats sont édités sur place, certains outils permettent la décentralisation de la décision en matière de crédits consommation, habitat ou entreprises. Le cœur du système de la PFA est une base de données permettant de mieux connaître, en temps réel, les clients et leur équipement¹. La mise en commun des informations concernant les clients et leur accessibilité offerte à tous les salariés est de nature à atténuer le cantonnement de l'information produit par les différents rôles attribués aux clients par ces salariés et évoqués précédemment. « Il s'agit pour les banques de rationaliser la relation commerciale en limitant l'arbitraire des décisions humaines, en supprimant le « jeu » autour des règles et les *zones d'incertitude* engendrées par la dimension informelle des rapports entre le chargé de clientèle et son client » (Cusin, 2004). Si l'information est centralisée, les salariés conservent toutefois un pouvoir important car ce sont eux qui alimentent les bases de données informatiques sur les clients, étant en contact direct avec eux et recueillant les informations. Au final cependant, l'information n'est plus seulement détenue par le salarié de l'agence, mais bien par la banque qui l'emploie, au travers de fichiers clients de plus en plus précis.

Dans la continuité de ces changements, et avec la prise d'intérêt du nouvel actionnaire, un nouveau système d'information « Groupe National 2002 » a été instauré début 2003 à la CLASS². Il a auparavant nécessité, dès 1999, un travail de recensement des meilleures pratiques au sein des banques régionales et l'élaboration de projets. Il s'agit notamment, grâce à ce nouveau système, de donner aux commerciaux des moyens supplémentaires pour « répondre plus rapidement à l'attente de la clientèle ». Le personnel, au contact direct avec les clients, est doté d'un outil informatique intégrant le traitement administratif dans l'acte commercial³. D'une manière générale, il s'agit de transformer chaque contact ponctuel, toutefois en diminution pour une partie des clients, en étape d'une relation continue, et ce, indépendamment des personnes, grâce au stockage des informations, à leur exploitation rapide et à leur mobilisation immédiate lors de l'interaction (Combes, 2002). Les principes qui guident ce mouvement de rationalisation « tiennent avant tout à la recherche de la continuité et de l'autorégulation des systèmes dans la maîtrise du processus de production pour améliorer sa fiabilité et sa régularité. Ce ne sont pas les caractéristiques techniques qui guident ces évolutions, mais les progrès de la technique et de la science permettent d'améliorer le processus (...). La création de la valeur se déconnecte de l'acte de travail et ne peut être rapportée à une opération définie *stricto-sensu* mais provient de l'ensemble du processus (...) » (Dondeyne, 2002, p.52).

Cette observation peut être également réalisée à propos de la plate-forme téléphonique entrante (PFTE) évoquée pour son organisation industrialisée. « Si l'analyse des centres est

¹ Un système d'information performant pour les banques du Groupe National. Plate-forme d'accueil, décembre 1997.

² Nous n'avons cependant pas étudié tous les tenants des changements opérés, ces derniers ayant été mis en place après la phase consacrée à l'enquête de terrain à proprement parler.

³ « « Groupe national 2002 » en vitesse de croisière », *Revue du Groupe National*, n°31, septembre 2000.

souvent faite à l'aune de celle de l'industrialisation et de la taylorisation des services, on a pu constater que leur réalité est probablement beaucoup plus contrastée et complexe » (Clergeau *et alii*, 2003). Il faut en effet noter qu'à la CLASS, cette structure n'est pas isolée du reste de l'organisation bancaire, elle est totalement internalisée, car jugée stratégique, et fonctionne en étroite relation avec le réseau d'agences. L'équipe est composée de 26 conseillers téléphoniques recrutés en externe et de 5 salariés de la CLASS, âgés en moyenne de 25 ans. Ils ont une formation relativement élevée, comme cela a été observé dans de nombreux centres d'appels (Cousin, 2002 ; Buscatto, 2002a ; Clergeau *et alii*, 2003). Il s'agit d'un bac+2 dans le domaine commercial, voire plus pour quelques-uns. Ils ont tous une première expérience dans la banque ou les centres d'appels. Ils ont suivi deux mois et demi de formation aux métiers de la banque et aux outils de la PFTE¹.

La PFTE, en lien avec les autres services de la CLASS, permet d'allier les compétences collectives pour répondre aux clients. Elle dégage en outre les guichetiers et même les commerciaux d'une grande partie des appels téléphoniques qui jusque là pesaient lourdement sur l'activité de l'agence. Elle réalise « un traitement des appels selon des normes plus professionnelles »², bien différent de ce qui se faisait jusque là en agence, où le client ne touchait pas forcément la bonne personne, où le salarié n'était pas forcément dans des conditions propices à une bonne écoute et à la formulation d'une réponse adaptée... Les corollaires sont une meilleure gestion du temps de travail à l'intérieur des agences et surtout, pour la direction, une plus grande disponibilité des commerciaux pour les clients, plus nombreux, rencontrés en rendez-vous, et donc plus de « temps commercial », ainsi qu'une possibilité de lien avec les clients, en dehors des plages d'ouvertures des agences. En effet, la CLASS est disponible 68 heures par semaine au téléphone. La PFTE produit ainsi un réel service au client : celui-ci peut contacter sa banque selon des amplitudes horaires bien supérieures à celles de l'agence à laquelle son compte est rattaché³. Pour cela, les salariés des agences et ceux de la PFTE doivent travailler en collaboration. Ils bénéficient tous des mêmes terminaux informatiques et utilisent sur des bases de données identiques, propres à la PFA. Le lien avec les agences se fait également au moyen des agendas électroniques que PFTE et commerciaux remplissent. Ces derniers indiquent ainsi les périodes où ils sont libres, où il est possible de leur passer des communications, celles où ils sont en rendez-vous, celles où ils sont indisponibles car en déplacement ou absents. Ils peuvent aussi réserver certaines parties de leur emploi du temps pour la prospection ou pour finir le montage des dossiers. C'est une tolérance qui ne doit pas être trop fréquemment utilisée par le commercial à qui la PFTE ne pourra ainsi plus fixer de rendez-vous.

¹ « PFTE : Marseille répondra au 08... le 13 juin », *Revue interne du Groupe Régional*, n°75, avril/mai 2000.

² Plan de développement du Groupe Régional, octobre 1998.

³ De 8h à 20h du lundi au vendredi, sans interruption, et de 8h à 16h le samedi.

Le réseau d'agence de la CLASS bénéficie également d'un soutien technique et administratif organisé au niveau du siège local. Dans le projet d'organisation élaboré en 1993¹, on peut lire : « l'acte de vente est l'aboutissement d'un processus complexe qui est aujourd'hui assumé en totalité par le commercial. Or, c'est l'organisation de ce processus en niveaux qui permettra de développer un maximum de "temps commercial" ». A l'époque, il s'est alors agi de regrouper les fonctions marketing, prospection, vente, analyse des risques, gestion de crédit, juridique, alerte financière. « Le rôle de la structure intermédiaire consiste donc à reprendre en charge l'essentiel de ces tâches périphériques du commercial, mais nécessaires à la préparation et au suivi de la vente »².

La marge qui sépare une instrumentation de la relation qui transforme le service en un quasi-produit et une prise en charge instrumentée de la relation humaine avec le client est étroite. Elle peut être franchie, dans la banque, lorsque la rationalisation de l'interaction avec le client traduit avant tout un souci de productivité et de rentabilité, comme nous l'avons vu avec le poids des objectifs commerciaux à remplir ; « elle aboutit à une relation déshumanisée et se heurte à l'exigence de qualité de service revendiquée alors par les salariés eux-mêmes » (Combes, 2002). La rationalisation de l'interaction doit donc préserver la qualité du service. Pour cela, des formations doivent être mises en place pour permettre aux salariés de s'approprier l'« image » de l'entreprise et sa stratégie commerciale. La banque a encore des efforts significatifs à faire de ce côté là, privilégiant les formations produits et techniques bancaires, au demeurant très souvent en décalage par rapport à la commercialisation des dits produits et à la prise de fonction des salariés, comme nous l'avons vu à la CLASS avec les produits d'assurance IARD. La banque fait également partie des entreprises qui ne parviennent pas à intégrer totalement le client dans une organisation de trop grande taille, où les compétences techniques et surtout le manque d'information contribuent encore à le maintenir à distance. L'organisation bancaire « jongle » entre industrialisation et ouverture au client. Le processus de rationalisation de l'interaction commerciale n'est encore qu'émergent, même si déjà soutenu par une architecture informationnelle et organisationnelle solide.

Dans cette optique, il est nécessaire, selon certains observateurs (Zollinger, Lamarque, 1999, p.264), de dépasser la séparation traditionnelle au sein des grandes banques entre marché des entreprises et marché des particuliers, cette vision étant notamment en contradiction avec le développement de synergies et de compétences collectives. Nous avons toutefois observé que cela n'était pas à l'ordre du jour à la CLASS, du moins pour l'essentiel des clientèles des deux segments, hormis peut-être dans le cas des Chargés d'Affaires

¹ *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993.

² *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993.

Professionnels pour lesquels, on l'a vu, les commerciaux gèrent à la fois les affaires professionnelles et privées des clients du portefeuille.

Au sein d'une banque généraliste comme la CLASS, on observe clairement « des combinaisons des différents modèles de gestion et l'hybridation des logiques d'organisation de la relation bancaire. Le degré de standardisation de l'offre et l'objectivation de la relation varient selon le type de produit ou service et selon le type de clientèle » (Cusin, 2002). Chaque modèle sous-tend des figures de salariés de la banque différentes. La distinction encore en cours sur les marchés, entre d'un côté le développement d'un traitement de masse de la clientèle des particuliers et de l'autre la mise en place de conseils personnalisés pour les professionnels, les entreprises et les particuliers les plus fortunés, soutenue par une rationalisation marchande croissante, conditionne une distinction dans la gestion interne des postes de travail avec une frontière marquée entre commerciaux en charge des particuliers et commerciaux en charge des professionnels et entreprises. Nous allons nous en rendre compte dans le chapitre IV.

Conclusion du chapitre III

La banque est désormais moins une entreprise gérant des dépôts et distribuant des crédits qu'un prestataire de services variés, souvent liés les uns aux autres. En effet, elle diversifie ses activités bancaires et élargit la gamme des services offerts. De leur côté, les commerciaux se spécialisent sur un segment de clientèle, et pour les clients particuliers, sur un niveau d'avoirs détenus par les clients. Jusqu'à la fin des années 90, les clients particuliers ne sont pas prioritaires pour la CLASS qui préfère employer l'essentiel de ses ressources à travailler avec les entreprises. Cette politique semble petit à petit évoluer sous l'impulsion de l'actionnaire principal qui considère les petits comptes de particuliers, détenus en nombre important, très rentables du fait de la taxation des opérations, à la fois de fonctionnement et en cas d'incident. L'actionnaire oriente et réoriente donc bien, dans les faits, la politique client et la politique produits.

La banque a, depuis les années 60-70, et encore aujourd'hui, développé une rationalisation de type industriel en standardisant la distribution de certains produits, en automatisant de nombreux services et en rendant possible la réalisation à distance de tâches, notamment grâce au téléphone et à l'Internet. Les services de base sont traités en masse au guichet, mais également de plus en plus par des télé-conseillers de la plate-forme téléphonique, voire par le client lui-même. Dans les banques généralistes comme la CLASS, depuis la fin des années 80, une rationalisation professionnelle s'opère sur les segments haut de gamme (particuliers possédant un patrimoine important, entrepreneurs). Les salariés de la

banque développent alors un véritable conseil personnalisé en direction de ces clients. Le service est alors bien souvent co-produit. En ce qui concerne la prestation industrialisée, on note le développement de la délégation au client de tâches jusque là effectuées par le salarié. Cela va du remplissage du bordereau de remise de chèque, au retrait de liquide à un distributeur, en passant par la consultation des comptes à distance et la réalisation de virements par Internet.

Depuis le milieu des années 90, on observe en quelque sorte une hybridation de ces deux modèles. Petit à petit semble en effet émerger une rationalisation de l'interaction commerciale globale. Ainsi, à la CLASS, un maximum de ressources viennent en appui pour permettre aux salariés en contact direct avec les clients, de conduire leur action, sans faire confiance à leurs seules compétences professionnelles et capacités de jugement. Ces ressources sont principalement techniques (mise en place d'une Plate-Forme d'Accueil en 1997 à la CLASS, permettant le recueil et le stockage des informations concernant les clients dans des bases de données alimentées par les salariés et disponibles), mais également organisationnelles (création, au début des années 90, de services venant en appui du réseau commercial et situés dans le centre administratif local (suivi des risques, prospection, marketing, gestion des crédits, juridique...)). Le service est ainsi rendu d'une manière qui peut être extrêmement codifiée, même en face à face avec le client, mais néanmoins personnalisé, étroitement ajusté à la demande.

Dans les discours des directions, la rhétorique du conseil domine. Dans la pratique, on constate qu'une grande partie des salariés des agences n'exerce aucune activité de conseil. Elle est réservée aux particuliers détenant un patrimoine, aux professionnels et aux entreprises. Ce qui est en fait demandé aux commerciaux, au travers notamment de la réalisation des objectifs annuels, est d'adopter la politique du placement de produits. Ce n'est donc pas le client qui est à la source des transformations survenues dans la banque. Il les subit plus qu'il ne les induit : tarification à la hausse des services, manque de formation des salariés sur certains produits, défaut de conseil... Non seulement les banques lui demandent de plus en plus d'effectuer le travail d'un guichetier, mais en parallèle, elles lui font payer de plus en plus chers les services dont il a besoin. Si la vente de ces produits et services ne se fait pas forcément contre l'intérêt des clients, elle se fait toujours dans celui des banques et de leurs actionnaires. Le modèle du « client roi » est seulement propre à quelques clients qui ont un poids réel sur les décisions de la banque car cette dernière ne veut pas les perdre. La domination du client sur les salariés est en fait instrumentée par la direction.

La figure problématique du client se dissémine cependant dans l'organisation et ne provoque pas de compromis, chacun ayant son propre point de vue. Pour la direction, il s'agit d'un outil de contrôle supplémentaire. La rhétorique managériale met en avant les contraintes du marché et l'impératif client. La direction et les cadres intermédiaires mobilisent le client

dans leur argumentation et imposent aux salariés leurs décisions en son nom. Les salariés eux-mêmes incorporent cette figure du client et accentuent leur sentiment de responsabilité à leur égard. On remarque une certaine ambivalence du client pour les salariés : c'est à la fois celui que l'on veut servir au mieux et en même temps une source de pression et de stress.

Certains commerciaux rencontrés à la CLASS se réfèrent toutefois à l'activité de conseiller, d'autres à celle du placeur, enfin certains opèrent une combinaison des deux types d'activités avec lesquels ils jonglent en quelque sorte, afin de trouver un compromis entre discours de la direction, réalité de la pression commerciale qu'elle opère et l'éthique personnelle qu'ils ont de leur métier. Ces distinctions entre salariés épousent à la fois le découpage des métiers, et le type de parcours professionnel.

Les salariés des agences sont donc mis sous pression par l'organisation du travail en place. On observe ainsi l'accumulation de mots d'ordre changeants et souvent contradictoires : aller vite, placer le plus de produits possible et servir le client. En outre, tel produit sera privilégié, puis tel autre, tel client puis tel autre, mais aussi, nous allons le voir dans le chapitre suivant, telle référence managériale sera mis en place, puis très vite remplacé par tel autre.

D'une façon générale, les salariés de la banque sont pris en étau entre la rhétorique managériale de prise en compte des clients, la réalité du poids des objectifs commerciaux à atteindre, et la présence en direct des clients, exigeants en terme de qualité et de durée de la relation et de plus en plus difficile à cerner. Le salarié de l'agence bancaire est ainsi soumis à une pression croissante et multiforme. Sous couvert d'un discours sur leur autonomie, notamment permise par la mise en place des portefeuilles individuels et des compétences en terme de décision commerciale, la direction instaure un principe d'auto-contrôle. Ce dernier ne remplace toutefois pas le contrôle exercé par la hiérarchie, notamment en matière de réalisation des objectifs commerciaux.

Nous avons montré, dans le premier chapitre, que les principales caractéristiques de l'activité bancaire correspondaient, depuis longtemps, à la gestion de l'information et du risque, ainsi qu'à l'instauration d'une relation de confiance. Si le recueil de l'information et son utilisation dans le but de rationaliser l'interaction commerciale n'a jamais été autant qu'aujourd'hui au cœur de l'activité des banques, nous pouvons nous interroger à propos du sort réservé à la gestion du risque et à l'établissement d'une relation de confiance réciproque entre le commercial de l'agence bancaire et les clients du segment dont il détient un portefeuille. A force d'augmenter chaque année les objectifs commerciaux des salariés, rattachés à des produits de plus en plus diversifiés, d'attendre d'eux les mêmes capacités de placements et de rentabilité à court terme que n'importe quels autres vendeurs d'une entreprise marchande privée, les directions transforment les principes fondamentaux de l'activité de

travail. La rhétorique du conseil développée par les directions ne remédie pas, on l'a vu dans la pratique, à cette tendance.

L'intrusion du marché dans l'organisation de l'agence a eu des conséquences sur les formes de professionnalité des salariés. Les directions développent un discours destiné à favoriser la cohésion du groupe des salariés autour de la notion relativement ambiguë de client, mais développent des pratiques managériales individualisant le rapport des salariés à l'entreprise au travers notamment d'un processus d'individualisation des objectifs commerciaux, d'une partie croissante des salaires, de la relation avec le supérieur hiérarchique (au travers notamment de l'entretien annuel d'évaluation), ainsi que de la progression de carrière. Seule la compétence individuelle est reconnue et valorisée chez les commerciaux spécialisés, alors que leur activité concrète de travail repose sur une compétence collective liant leur travail à celui des salariés de la plate-forme téléphonique, des salariés du siège administratif local, et des salariés du guichet de l'agence. La volonté, affichée par la direction, de création de synergie au niveau du recueil d'informations et de la commercialisation des services nécessiterait un accroissement de la coopération entre les salariés afin de rationaliser l'interaction commerciale et non leur mise en concurrence.

CHAPITRE IV : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, TRANSFORMATIONS DES RÉGULATIONS SOCIALES ET INTERROGATION DE LA PERTINENCE DE LA DISTINCTION CADRES, NON CADRES **195**

4.1	LES CONSÉQUENCES DE LA SEGMENTATION DES CLIENTÈLES DANS L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE	196
4.1.1	<i>Les mouvements de l'organisation du travail</i>	196
4.1.1.1	L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales	196
4.1.1.2	L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle	197
4.1.1.3	L'accentuation du processus de segmentation interne	202
4.1.1.4	Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur	205
4.1.2	<i>La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire</i>	208
4.1.2.1	Le marché du travail du segment des particuliers	208
4.1.2.2	Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises	211
4.1.2.3	Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment	212
	Une gestion des ressources humaines différenciée	212
	Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels	215
	CONCLUSION	216
4.2	LES TRANSFORMATIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉGULATIONS DE L'EMPLOI BANCAIRE	217
4.2.1	<i>L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial</i>	217
4.2.1.1	Psychologisation et naturalisation des compétences attendues	217
	Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance	217
	Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque	219
	L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles	221
4.2.1.2	Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque	226
4.2.2	<i>La transformation des possibilités de promotion interne</i>	229
4.2.2.1	La diversification des niveaux d'entrée	229
4.2.2.2	L'individualisation de parcours erratiques	232
	La réussite commerciale ne suffit pas	232
	Des carrières incertaines aux fondements flous	234
4.2.3	<i>L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière</i>	236

4.2.3.1	Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement	236
4.2.3.2	A entreprise mobile, salariés mobiles !	237
4.2.3.3	Les implicites de la mobilité	240
4.2.3.4	Certains immobiles résistent	244
4.2.4	<i>La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche</i>	246
4.2.4.1	Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée	246
4.2.4.2	Une grille de classification remaniée	247
4.2.4.3	La poursuite de l'ouverture du marché du travail	250
	CONCLUSION	253
4.3	QUELLE PERTINENCE DE LA DISTINCTION ENTRE CADRES ET NON CADRES DANS L'AGENCE BANCAIRE ?	254
4.3.1	<i>Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?</i>	254
4.3.1.1	De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives	254
4.3.1.2	L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...	255
4.3.2	<i>Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé</i>	257
4.3.2.1	L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...	257
4.3.2.2	... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories	258
	Vers une banalisation de la situation de certains cadres	258
	La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres	260
4.3.2.3	L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail	262
	La fin d'un « salariat de confiance » ?	262
	Les tendances à la diminution de l'investissement temporel	263
	Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène	264
4.3.3	<i>Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres</i>	267
4.3.3.1	La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »	267
4.3.3.2	Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager	269
4.3.3.3	Le manager de territoire : « l'homme multiple »	272
	Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire	272

Chapitre IV : Gestion des ressources humaines, transformations des régulations sociales et interrogation de la pertinence de la distinction cadres, non cadres

Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent	278
Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial	281
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	282

Chapitre IV : Gestion des ressources humaines, transformations des régulations sociales et interrogation de la pertinence de la distinction cadres, non cadres

L'entrée du client dans l'organisation de l'agence bancaire, au travers du discours et des pratiques managériales, ne joue pas uniquement sur l'activité de travail et le type de relation instaurée. Nous avons pu constater son incidence sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées.

Alors que l'organisation du travail était répartie, jusqu'à la fin des années 80, entre activité commerciale et administrative à l'intérieur des agences, elle se divise, au cours des années 90, entre segments de clientèles visés, dans des métiers spécifiés au sein d'un territoire géographique plus important. Les mouvements de l'organisation et du management deviennent fréquents pour s'adapter aux contraintes marchandes changeantes.

Il est intéressant de se demander jusqu'où dans la banque « le métier dont il est question aujourd'hui est un moyen subtil de hiérarchisation des emplois et de segmentation du marché du travail qui tend à exclure de son accès tout ceux qui, pour des raisons diverses, ne possèdent pas ou plus les critères exigés » (Piotet, 2002, p.7). Des ponts entre métiers commerciaux existent, dessinant des progressions de carrières en interne toujours possibles, mais dont les conditions ont largement évolué. La direction est désormais plus à la recherche de « savoir-être », sources de compétences évolutives, cohérentes avec les changements fréquents d'organisation, que de « savoirs » et même de « savoir-faire », reconnus dans un système de classifications stabilisé et jugé trop rigide. Le salarié de l'agence bancaire, en plus d'être quelqu'un de « responsable », doit ainsi posséder la « fibre » commerciale et être mobile.

Ces évolutions survenues tout au long de la décennie 90 au niveau des entreprises du secteur sont en partie entérinées par la nouvelle Convention Collective de janvier 2000. Nous nous penchons, plus spécifiquement dans ce chapitre, sur la question de l'encadrement bancaire commercial afin d'observer jusqu'où la logique de segmentation des métiers et, la gestion des ressources humaines allant avec, supplantent le principe du système de classification. En outre, face à ce que l'on aurait pu voir comme une dilution de la catégorie cadre dans le reste de la population bancaire, le texte de cette Convention Collective semble réitérer sa spécificité, en distinguant les cadres des techniciens de la banque. Dans la pratique, nous devons observer si l'organisation commerciale par métiers n'a pas, par endroits, quelque peu gommé cette frontière. Nous distinguons dans le chapitre les techniciens des agences bancaires, plus ou moins commerciaux, les cadres commerciaux, qui gèrent un portefeuille de clientèles, mais qui n'ont aucune fonction d'encadrement et enfin l'encadrement intermédiaire, que nous nommons également les managers. Au moment de notre seconde enquête de terrain,

entre 2000 et 2002, ces derniers gèrent plusieurs agences et ont aussi leur propre activité commerciale. Nous allons cependant voir que cela n'a pas toujours été le cas.

4.1 Les conséquences de la segmentation des clientèles dans l'évolution de l'organisation du travail de l'agence bancaire

Au début des années 90, David Courpasson (1995b, p.161) note que « les directions des banques cherchent (...) à instaurer de nouvelles règles d'exercice des métiers qui signifient un changement important à la fois dans les formes de spécialisation des exploitants, dans la nature des qualifications à développer, dans les règles du rapport au marché, c'est-à-dire dans l'identité professionnelle des exploitants ». En effet, au cours de la décennie qui suit, les banques repensent l'organisation générale de leur structure et celle des agences, ainsi que les formes d'animation de la force de vente. Le découpage du marché - qui fait apparaître trois segments, les particuliers, les professionnels et les entreprises - a pour corollaire le découpage des « métiers » de l'agence bancaire. L'organisation du travail épouse, à partir du milieu des années 90 dans la banque étudiée, mais également dans la plupart des établissements du secteur, l'organisation par filières commerciales spécifiques.

4.1.1 Les mouvements de l'organisation du travail

4.1.1.1 L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales

Pendant la période de développement massif des agences, des années 60 jusqu'à la fin des années 80, l'activité de travail de ces entités est organisée par type de tâches (administratives ou commerciales) et, pour les activités commerciales en développement, par type de produits peu nombreux (crédits, placements). Les postes de travail se répartissent entre l'« avant », le *front office*, et l'« arrière », le *back-office*. Au sein de l'agence, la majorité des salariés sont employés au niveau du guichet. Il s'y traite les activités courantes concernant les relations directes avec les clients. Il s'agit des opérations de caisse (dépôts de chèques, change, retraits d'espèces...), de l'octroi des prêts, de la vente de titres. Les tâches administratives et comptables découlant de ces opérations sont réalisées plutôt en arrière du guichet (secrétariat, classement, vérification des chèques, virements, engagement, portefeuille, compensation, trésorerie...)¹. Elles sont à l'époque reconnues et spécifiquement attribuées à certains salariés des agences dont elles constituent l'activité exclusive. Selon la taille de la structure, ces

¹ Une synthèse de la structure et des activités du personnel d'une agence bancaire à cette époque est réalisée par Jean-Marc Le Gall dans sa thèse (1978, schéma p.194). Nous l'avons comparé avec le travail d'Yves Grafmeyer (1992, pp.105-118), celui de Chantal Cossalter (1990, pp.27-29) et celui d'Agnès Pitrou et Françoise Guelaud (1986, p.112-113).

arrière-guichets sont plus ou moins lourds et bureaucratisés. Yves Grafmeyer note à ce propos (1992, p.112) que « la fonction commerciale [était et demeure souvent] plus imprégnée d'habitudes administratives dans les grosses agences que dans les petites ».

Une autre filière est rattachée aux agences à cette époque, celle purement commerciale des « démarcheurs ». Les enseignes étant souvent à la recherche de nouveaux clients, encore non bancarisés à l'époque, ou ayant un compte chez un concurrent, un ou plusieurs démarcheurs sortent de l'agence pour rencontrer de nouveaux clients potentiels, principalement des professionnels et des chefs d'entreprise. Ils sont, par nécessité, peu présents sur place.

Enfin, le « directeur d'agence » se réserve les plus gros clients, aussi bien entreprises que particuliers. Il délègue toutes les activités non directement commerciales et sans contact avec les clients, notamment la gestion du personnel de l'agence, la logistique, la sécurité des locaux à son « second d'agence ». Ainsi, le chef d'agence est en première ligne, en contact permanent avec la clientèle et les milieux locaux (notables...), tandis que son second assure le « suivi » à l'intérieur des murs de l'agence. Ce partage des attributions consacre en quelque sorte déjà la prééminence de la fonction commerciale sur les tâches administratives, de l'avant sur l'arrière, des relations avec l'extérieur sur la gestion quotidienne des rapports de travail et des problèmes internes à la vie de l'agence (Grafmeyer, 1992, p.111). « *Le problème de toujours, que ce soit à la [banque B] ou ici (la CLASS), c'est que les CSC (Chargés de Services à la Clientèle), ou à l'époque on s'appelait les guichetiers, même quand on était second d'agence, on nous considérait comme guichetier, ça a toujours été les parents pauvres de la banque* » (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans, rencontré en 1998). La ligne hiérarchique, en fait déjà relativement courte en agence à la différence des services administratifs, va se réduire dans le courant des années 90, avec le regroupement de plusieurs agences sous une seule direction.

4.1.1.2 L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle

Cette organisation est en effet bouleversée, à partir de la première moitié des années 90, avec le développement de la segmentation des clients, la multiplication des produits et services et, plus généralement, la pénétration des logiques marchandes dans le fonctionnement du secteur bancaire. Le Directeur Général adjoint de la CLASS affirme dans ce sens : « *on ne peut pas, aujourd'hui, avoir une casquette multifonctions en excellent partout. Alors, c'est vrai, il y a un certain nombre d'années, on pouvait dire « c'est un bon banquier », oui, parce qu'il était aussi à l'aise avec un particulier, qu'avec un professionnel, une entreprise, voire un grand patron, mais comme il avait pas beaucoup de produits à leur*

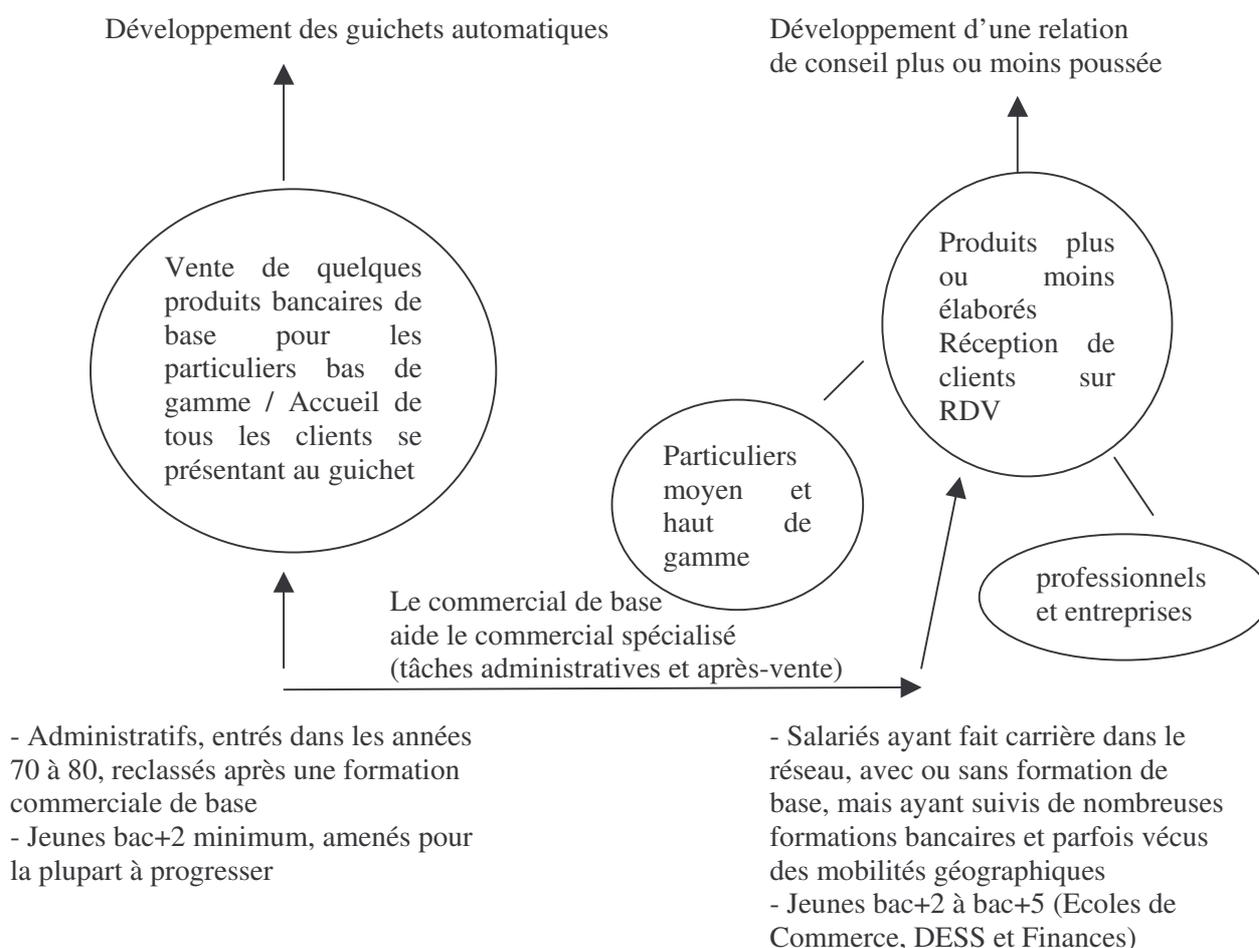
vendre aux uns comme aux autres... Aujourd'hui, c'est plus possible (...). C'est souhaitable que les gens se spécialisent un peu ». La segmentation du marché bancaire crée ainsi une génération de commerciaux à forte spécialisation : « à un type de clientèle doit correspondre un type de compétence » (Anact, 1999). De plus, « le découpage plus précis des tâches est un moyen, pour la banque, d'avoir du personnel relativement standardisé et à ce titre, facilement remplaçable » (Courpasson, 1996). En parallèle, la direction soustrait de l'agence l'ensemble des tâches non directement liées à l'accomplissement direct de l'acte de vente et les transfère au siège de la banque : prospection, marketing, validation de l'analyse des risques, gestion des crédits, commerce extérieur... Les banques ont également recours à la sous-traitance pour des activités jusque là réalisées sur place comme le traitement des chèques.

Nous pouvons constater, sur le terrain étudié, que l'évolution de la politique commerciale de la banque est au principe des transformations organisationnelles. En observant l'organisation du réseau de la CLASS, on voit que le client, mobilisé par la direction, a pénétré la structure de la hiérarchie. La nouvelle organisation commerciale, dénommée « Groupe Régional 2000 », mise en chantier dès 1993¹ par la banque A, et effective en 1996, au moment de la fusion de cette dernière avec la banque B, renverse l'organigramme en positionnant le client au sommet². Les supports technique et organisationnel viennent en soutien au réseau. Le rapport au marché recompose le collectif de travail et la segmentation du personnel s'effectue selon le type de clientèle géré dans un portefeuille. A chaque strate de client, son commercial. Pour Edouard, technicien de 45 ans, Chargé de Clientèle Particuliers, « *C'était nécessaire parce que les clients sont de plus en plus informés. Ils vont souvent voir la concurrence. Donc, à partir de là, il faut en face avoir des gens qui savent de quoi ils parlent, donc il est certain que vous ne pouvez pas vous occuper des professions libérales, des petits commerçants, du particulier en fonction de sa stratification, et de la grosse entreprise. Puis, on va pas traiter de la même chose avec un directeur financier et avec un cantonnier de la ville. Donc, il fallait une spécificité »*.

¹ Lors de la présentation de la nouvelle organisation commerciale, le Groupe Régional auquel appartient la CLASS répond à trois questions : « Moderniser pourquoi ? Moderniser avec qui ? Moderniser comment ? » (*Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993). Il a donc recours au terme de modernisation, facilement repris on l'a vu dans le chapitre I par certains chercheurs, pour faire passer les aménagements jugés nécessaires notamment pour adapter le personnel.

² *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993. Cf. annexe 7.

Découpage des activités des salariés d'une agence bancaire de la CLASS en 1996



Dans l'organisation mise en place en 1996 à la CLASS, deux types de découpages cohabitent : par secteur géographique, le territoire, correspondant à un groupe de trois à six agences, peu éloignées les unes des autres, rebaptisées Points d'Accueil¹, et par segment de clientèle. Les Chargés de Service à la Clientèle (CSC) d'un territoire, implantés dans chaque Point d'Accueil, s'occupent des activités de guichet pour l'ensemble des clients entrant dans l'agence, du service après-vente des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle et de la vente de quelques produits de base aux segments les moins aisés des clients particuliers. Ils sont encadrés, à l'échelle du territoire, par un Directeur de Point d'Accueil (DPA). Les commerciaux spécialisés sur les trois segments de marché², disséminés dans différentes agences, mais regroupés sur un territoire, sont encadrés par un Directeur de Secteur (DS). Ils

¹ Le Point d'Accueil est une nouvelle terminologie adoptée, au début des années 90, par la direction du Groupe Régional de la CLASS. Il désigne en fait l'agence, principalement son guichet, et vise à faire ressortir la nécessité de service aux clients à tous les niveaux de l'organisation de l'agence. Ses « fonctions essentielles (sont) la mise à disposition des produits standards et l'animation des clients des strates S3 et S4 qui ne sont pas mis en fonds de commerce », c'est-à-dire (...) « non affectés à un Conseiller de clientèle » (*Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993). Au cours de notre enquête, nous nous sommes rendu compte que cette terminologie n'avait jamais vraiment été adoptée par l'ensemble des salariés, et surtout, qu'elle avait très vite été laissée de côté au profit d'un retour au terme d'agence.

² Conseiller de Clientèle Particuliers (CCP), Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP), Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) et Directeur de Clientèle Entreprises (DCE). Cf. annexe 7.

traitent surtout les tâches commerciales, mais également certaines activités administratives en découlant pour la clientèle de leur portefeuille et les nouveaux clients. Ils en délèguent cependant une grande partie aux CSC, sans toutefois que cela soit au départ explicitement formalisé.

Outre le rôle central joué par la définition des segments de clientèles dans la nouvelle organisation commerciale, la CLASS souhaite ainsi voir le référent géographique déplacé de l'agence au territoire. Pour ce faire, elle abandonne les postes de Directeur et de second d'agence, présents dans chaque unité, et met en place un manager sur chaque territoire, le Directeur de Secteur (DS). Le bureau du DS se situe alors le plus souvent dans la plus grosse agence du territoire, appelée « tête de territoire », laissant les autres agences sans présence managériale. Un ancien Directeur d'agence, Joël, devenu depuis Directeur de Clientèle Entreprise à l'agence de la Canebière, nous confie toutefois que pour annoncer ces réorganisations, la direction du Groupe Régional convoque en trois groupes distincts les Directeurs d'Agence de l'époque, « *pour ne pas être tous présents en même temps et s'opposer collectivement à l'organisation par marché* ». En effet, cette dernière fait perdre à la plupart d'entre eux leur prérogative de manager pour les convertir en responsable de segment de clientèle. Quelques uns seulement deviennent Directeurs de Secteur.

Cette réorganisation participe indéniablement d'un souci de réduction des lignes hiérarchiques et d'une tentative de gestion renouvelée de la main-d'œuvre, que la direction désigne comme un processus d'optimisation de la gestion du travail. Cette organisation est également permise par l'accroissement de l'autonomie et la responsabilisation individuelle des commerciaux vis-à-vis des clients. La présence du Directeur d'Agence n'est plus, selon la direction du Groupe Régional auquel appartient la CLASS, une nécessité étant donné que les commerciaux possèdent désormais des compétences en matière de décisions, ainsi que des outils techniques et des procédures à leur disposition pour orienter leur activité. Une nouvelle figure de cadre intermédiaire voit donc le jour. A l'inverse du Directeur d'Agence, nous observons à la CLASS, comme David Courpasson dans la banque qu'il étudie, que « la fonction commerciale [du DS] est réduite et fait place explicitement à une fonction d'animation et surtout de coordination des centres de profit de son secteur » (Courpasson, 1998). Ainsi, « l'évolution de l'agence du point de vente (avec une logique de part de marché) au centre de profit (avec une logique de rentabilité) fait évoluer le poste de patron d'agence. Le directeur de secteur et le responsable de segment sont jugés aujourd'hui à l'aune des critères économiques de rentabilité de leur centre de profit, secteur ou segment » (*ibid.*, 1998). Ce mouvement a également, nous l'avons vu, des incidences sur les postes de commerciaux. Les salariés sont à leur tour jugés en fonction de la rentabilité de leur portefeuille de clients.

La direction de la CLASS, suivant en cela l'orientation du Groupe Régional, met donc en place plusieurs « métiers » en fonction des segments de clientèles. Certaines dénominations

ont toutefois été adoptées avant 1996. En effet, depuis la fin des années 80, les terminologies, propres au segment des particuliers, de CCP et de CGP, et l'attribution d'un portefeuille de clientèle allant avec, existent. Mais la remise à plat de l'ensemble de l'organisation de l'agence et l'attribution de fonctions spécifiques datent bien du milieu des années 90. L'entreprise bancaire entre alors dans une période d'utilisation à outrance des sigles, censés accompagner la transformation généralisée des fonctions et préciser celles exactement exercées par le salarié considéré. Là où on parlait par exemple de guichetier, il s'agit désormais d'utiliser le terme synthétique de CSC (Chargé de Service à la Clientèle)¹.

A l'inverse de la période précédente, la volonté de la direction est de faire de l'agence une entité à vocation purement commerciale. La « philosophie » qui est véhiculée par cette dernière est de considérer que l'ensemble des salariés présents dans les agences bancaires, y compris les CSC, sont des commerciaux. En 1998, Christian, technicien CSC à Canebière nous explique : « *ils ne veulent plus que ça se dise, que c'est le back-office, tout ce qui est derrière, l'administratif d'agence* ». La même année, le Directeur du Point d'Accueil de Rabatau affirme ainsi, « *il n'y a plus de gens qui font exclusivement de l'administratif, hormis le siège* ». En 2002, le DRH précise, en parlant des CSC, « *ces gens sont au contact de la clientèle et nous attribuons à toute personne qui est au contact de la clientèle un rôle commercial, quelle que soit l'action qu'il mène* ». Prise globalement, l'agence est donc un fond de commerce, et tous ses membres sont considérés comme des « commerciaux ». Mais certains le sont plus que d'autres (Grafmeyer, 1992, p.110). En effet, une « cassure »², réelle dans la pratique et visible en observant l'organigramme, existe déjà à ce moment là entre Chargés de Services à la Clientèle et « vrais » commerciaux, en charge de portefeuilles de clientèles spécifiques. Nous nous en sommes rendue compte lors de notre enquête exploratoire en 1998. N'ayant à l'époque rencontré que des CSC, tous évoquent spontanément ce fossé lorsqu'on leur demande de décrire l'ambiance de l'agence dans laquelle ils travaillent. « *Il y a une bonne ambiance de travail avec ce qu'ils appellent les commerciaux non spécialisés. Avec les commerciaux spécialisés, c'est différent. Il y a une barrière entre les deux. Pour eux, nous sommes des "Cons Sans Cerveille" (déformation du sigle CSC)* » (Christian, technicien, Chargé de Services à la Clientèle, 40 ans en 1998)³. « *Entre commerciaux spécialisés et non spécialisés, je trouve qu'il y a des tiraillements. (...) S'il y a un commercial (sous-entendu, spécialisé) qui vient et qui me dit : "voilà, il faut que tu me fasses ça", si normalement c'est pas au CSC à le faire, logiquement le chef [le DPA] doit aller voir le commercial et dire non, c'est pas sur la procédure* » (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans). « *Entre commerciaux spécialisés et*

¹ Le résultat nous paraît inverse et l'usage excessif de sigles participe plus à la confusion résultant des réorganisations survenues au cours des années 90 qu'à un éclaircissement.

² Terme employé par le Directeur du Point d'Accueil de Rabatau rencontré en 2001, pour parler des conséquences de l'organigramme de 1996.

³ En 2002, David emploiera également cette expression.

non spécialisés, il y a des hauts et des bas. On peut pas dire que ça soit une entente cordiale et parfaite, ça serait faux » (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle, 33 ans). Cet état de fait est souvent nié par l'encadrement intermédiaire, qui développe, pour certains de ses membres, une vision très utopique de la situation. « *On parle de spécialisation des filières et non pas de séparation des filières, car on travaille main dans la main. Si on [c'est-à-dire les CSC] ne fait pas du bon SAV pour les commerciaux, leur fond de commerce va s'en ressentir ; inversement, si les commerciaux ne vont pas à la pêche pour chercher de nouveaux clients, le fond de commerce va s'étioler* » (Directeur du Point d'Accueil de Rabatau, rencontré en mai 1998). Dans un numéro abrégé de la Revue Interne du Groupe Régional, paru en octobre 1998, la direction reconnaît cependant « qu'il est apparu que la spécialisation des filières pouvait se transformer en séparation des filières »¹. Pour y remédier, elle décide de faire évoluer l'organisation une nouvelle fois. Le but est également de suivre la politique du nouvel actionnaire qui souhaite valoriser le segment des particuliers.

4.1.1.3 L'accentuation du processus de segmentation interne

Entre 1998 et 2000, l'organigramme du réseau de la CLASS est quelque peu modifié. La présence du DPA dans chaque territoire n'est plus systématique. Ce dernier est en effet voué à disparaître, du moins dans le discours de la direction de la CLASS². En 2000, il demeure seulement présent dans quatre Points d'Accueil. Dans la logique du développement en direction du marché des particuliers, il est désormais remplacé par un Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle (DPSC). Ce dernier s'occupe spécifiquement du marché des particuliers d'un territoire, englobant les Chargés de Service à la Clientèle (CSC), mais également les Chargés de Clientèles Particuliers (CCP) et les Conseillers en Gestion de Patrimoine (CGP), ce que ne faisait pas le Directeur de Point d'Accueil (DPA). Un Directeur de Territoire (DT) manage le marché des entreprises et des professionnels. Les deux managers voient également leurs objectifs commerciaux individuels augmenter de manière significative.

S'il y a distinction entre les directions des deux segments, le DT est cependant le supérieur hiérarchique direct du DPSC et il gère les commerciaux du marché des particuliers et les CSC en son absence. La volonté affichée de la direction, au travers des modifications réalisées, est un rapprochement entre les deux filières, le Directeur de Territoire chapeautant désormais l'ensemble des salariés d'un territoire, CSC et commerciaux spécialisés, alors que le Directeur de Secteur ne s'occupait que des commerciaux spécialisés. La direction du Groupe Régional déclare ainsi : « l'esprit d'équipe et la nécessaire cohérence du service à la clientèle

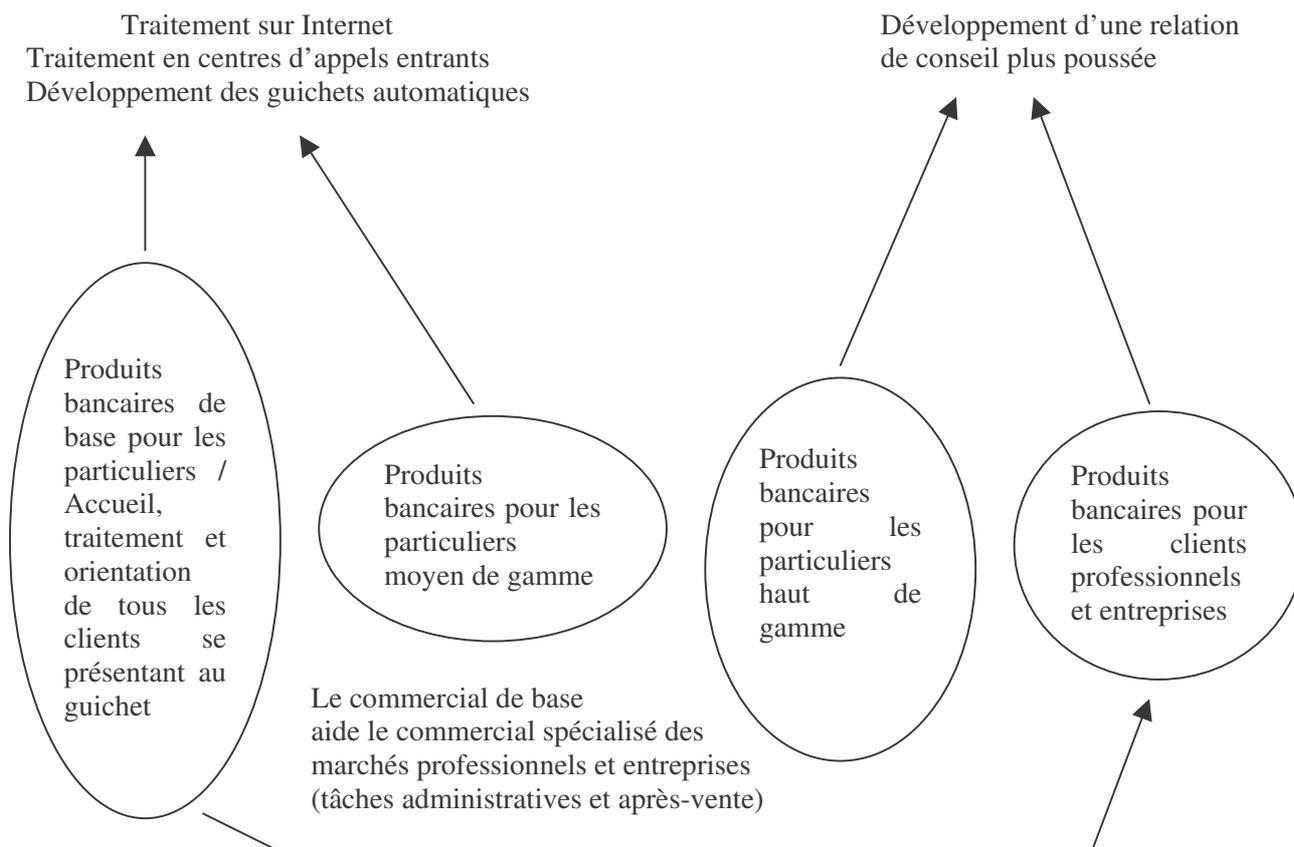
¹ *Revue interne du Groupe Régional - flash*, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998.

² C'est pour cette raison que le poste est encadré en pointillés dans l'organigramme figurant en annexe 8.

sur chaque territoire, nous conduisent à créer le poste de Directeur de Territoire »¹. En pratique, c'est cependant l'inverse qui se produit. La création d'une nouvelle frontière s'opère. Placée tout d'abord entre CSC et commerciaux spécialisés dans l'organisation de 1996, elle se construit désormais également entre marché des professionnels et entreprises, valorisé par la direction de la CLASS, et marché des particuliers².

L'organisation commerciale des agences, en place à la CLASS au moment de la seconde phase de notre enquête, séparant l'animation des salariés du marché des particuliers, de celle des professionnels et entreprises, nous semble quelque peu en contradiction avec l'affirmation de la nécessité de développer des interconnexions entre les métiers et de mettre en place une rationalisation de l'interaction commerciale. Or, Michel Ferrary (1997) affirme que « plus les différents métiers seront logés dans des entités fonctionnellement et hiérarchiquement séparées et moins les banques seront capables d'apporter une offre globale et cohérente à leurs clients ».

Découpage des activités des salariés d'une agence bancaire de la CLASS en 2000



¹ Revue interne du Groupe Régional - flash, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998

² Cf. annexe 8.

Cette nouvelle organisation entraîne la subsistance voire la création d'un certain nombre d'antagonismes dans l'entreprise. La « cassure » demeure entre salariés travaillant sur le segment des particuliers bas de gamme (CSC), mais dont le Plan d'Action Commerciale (PAC) s'est largement enrichi de produits à leur vendre, et ceux sollicitant le milieu de gamme (CCP), mais ayant pour cela un portefeuille et un bureau individuels. Alexandre, Chargé de Service à la Clientèle, affirme en 2002 : « *on essaye dans les faits de supprimer cette frontière (celle entre CSC et commerciaux), c'est certainement une bonne chose, mais elle existe quand même. Ne serait ce que dans les salaires, les primes ; un commercial (spécialisé) est intéressé directement et individuellement mobile* ». Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence de la Canebière, confirme ce point : « *c'est vrai qu'il y a quand même une scission au niveau des CSC et des commerciaux, des vrais commerciaux [elle aborde la question de façon spontanée]. (...) Des fois, on ressent vraiment que ce sont eux les commerciaux et que nous, des fois, on est un peu rien. Ils nous disent que c'est eux qui font le PNB. Y en a certains qui le disent* ». Même les commerciaux spécialisés reconnaissent, voire déplorent, cette situation : « *il est vrai qu'il y a quand même cette coupure entre les commerciaux et les guichetiers* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans). Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans parle d'effet pervers au sujet de la distinction entre les tâches du guichet et celles des commerciaux, entre « *tâches nobles et non nobles* ». Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil de 46 ans, rencontré en 2002 ajoute : « *vous savez la différence entre un CCP et un CSC ? 15 jours à Lyon, de stage, c'est tout. Et si vous voulez, eux, ils ont donc des objectifs personnels, mais ils ne tiennent pas la caisse, ils font pas les virements... Ils ont leur portefeuille de clients et des comptes à ouvrir auprès des prospects, c'est-à-dire des gens qui sont pas clients, qu'on doit aller chercher ou qui viennent. (...) Des fois, ils se prennent pour ce qu'ils ne sont pas* ». Du fait de leur activité et des compétences mises en œuvre, les distinctions entre CSC et CCP se justifient en effet de moins en moins. Les différences résident désormais uniquement dans le niveau d'avoirs détenus par les clients et le fait de gérer ou non un portefeuille individuel.

L'existence d'une seconde scission, située entre commerciaux spécialisés sur le marché des particuliers et ceux en charge des marchés professionnels et entreprises, est ressentie par les salariés des agences. Devant la nouvelle organisation du travail instaurée, certains salariés émettent ainsi quelques regrets : « *moi, je dirais, pour faire une belle carrière aujourd'hui, dans la banque, d'abord il faut être mobile et il faut surtout pas partir dans le particulier, il faut partir dans le professionnel. Aujourd'hui, ça serait à refaire, je serais Chargé d'Affaires Professionnelles et mobile* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

A l'intérieur de la population des CSC, nous l'avons noté dans le chapitre III, des distinctions existent entre ceux qui réalisent directement le Plan d'Action Commerciale

collectif du Point d'Accueil et ceux qui font, au sein des Points d'Accueil de taille importante (c'est-à-dire au moins 6 CSC), essentiellement un travail administratif, permettant pourtant à leurs collègues de consacrer plus de temps à la partie commerciale de leur activité et donc à la réalisation des objectifs. Ce clivage, parfois mal vécu par les CSC commerciaux, n'est cependant pas sans rappeler l'opposition entre guichet et arrière-guichet qui prévalait déjà avant les années 90. Plus qu'un bouleversement radical de l'organisation, on assiste donc à une superposition de la segmentation opérée dans les années 90 sur l'ancienne séparation entre administratifs et commerciaux existant dans les agences.

Au cours de nos observations de terrain, nous avons pu noter l'importance de l'aménagement spatial des agences étudiées en ce qui concerne cette segmentation du groupe des exploitants. L'un des sites, celui de la Canebière, a récemment été réaménagé, le second, Rabatau, est en attente de travaux. Les deux possèdent un étage où l'on retrouve la plupart des bureaux des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, les CSC demeurant au rez-de-chaussée¹. Si les nécessités de service tel que l'accès de tous les clients au guichet, peuvent expliquer cet agencement, cela accentue sans nul doute l'écart, du moins symbolique entre filières spécialisées et non spécialisées. Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, affirme ainsi, lorsque nous le rencontrons pour la seconde fois en 2002 : « *ils sont à l'étage ; en bas, c'est le petit peuple* ».

4.1.1.4 Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur

Courant 2004 cependant, cette organisation est à nouveau remise en cause. L'actionnaire principal souhaite désormais voir appliquer au Groupe National, et donc à la CLASS, la même configuration que celle de son propre réseau commercial, basée sur la référence à une unité commerciale relativement autonome, chapeauté par un gérant, et non sur un groupe de plusieurs agences, rassemblées dans un territoire géographique. Face à la croissance des tâches qui incombent au management en place à la CLASS, DT et DPSC ne peuvent plus réellement bien s'occuper, selon l'actionnaire, de plusieurs agences.

L'absence de « chef » dans certaines unités, propre à cette organisation de la fin des années 90, ne va pas non plus sans poser de problèmes. Si Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans, affirme, à deux reprises au cours de l'entretien que nous réalisons avec lui en 2002, que cela évite à certains de se trouver « *sous le joug d'un directeur d'agence* », la plupart des salariés ont, autant que les clients, besoin d'un référent. « *Je sais qu'autrefois, il y avait une organisation qui faisait qu'il y avait un chef d'agence ; ça n'a plus été le cas. Après, ils ont mis les DT et DPSC et aujourd'hui, je trouve que c'est fort dommage.*

¹ Une exception à l'agence de Rabatau où la CGP reçoit dans son bureau au rez-de-chaussée étant donné l'étroitesse de l'escalier en colimaçon qui monte à l'étage et en raison du type de portefeuille qu'elle gère, principalement constitué de personnes âgées.

(...) Au niveau de la hiérarchie, je regrette énormément qu'il y ait qu'un seul directeur pour six agences. Nous, dans notre territoire, sur les particuliers, y a six agences, y a un seul DPSC. Il devrait y en avoir un par agence » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans). Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans, entrée dans la banque en 1988, décrit bien la situation antérieure et celle qu'elle connaît aujourd'hui. *« Quand je suis rentrée, y avait déjà des portefeuilles, y avait déjà des répartitions. Mais c'est vrai qu'au-dessus des commerciaux, y avait un second d'agence, qui était là et qui connaissait tous les marchés, et y avait le directeur d'agence qui était encore là et qui connaissait tout le monde. Aujourd'hui, moi, j'ai Monsieur [DPSC] au-dessus de moi, qui chapeaute le secteur des particuliers, qui connaît un peu, mais bon, voilà. C'est moi qui m'occupe de la gestion de mes clients, je vais vers lui que quand c'est un problème de compétences ou un problème de connaissance, il est là pour m'aider. Monsieur [DT] s'occupe plus particulièrement des commerciaux entreprises, et puis, il chapeaute tout ça, mais de très très haut... »*. Les cadres intermédiaires des territoires, DT et DPSC, ont trop de salariés sous leur responsabilité, en plus de la gestion de leur propre portefeuille de clients, pour pouvoir consacrer le temps nécessaire à chaque commercial. Le DPA de Rabatau, rencontré en 1998 émettait déjà, concernant l'organisation du travail de 1996, un certain nombre de regrets à ce sujet : *« la seule chose que l'on puisse déplorer est qu'il n'y ait pas dans chaque Point d'Accueil, tous les matins, au moins un des managers, le DPA ou le DS. Il est donc demandé à tous les commerciaux une plus grande autonomie et un esprit de décision et de responsabilité accrue par rapport à avant où chaque matin, le Directeur d'Agence était là »*.

Les DT de Rabatau et de la Canebière ne sont par contre pas vraiment d'accord entre eux. Si pour le premier, rencontré en 2001, *« encore aujourd'hui, le fondamental de la banque c'est l'agence bancaire »*, pour le second, interrogé en 2002, *« le concept d'agence vole en éclat ; c'est plus un concept de portefeuille qui est significatif. Les commerciaux peuvent être sur plusieurs agences à l'intérieur d'un même territoire »*. Peu importe alors que l'encadrement intermédiaire soit ou non présent dans l'agence. Si c'est cette idée qui s'impose pendant les années 90 et jusqu'en 2003, le nouvel actionnaire semble, à partir de 2004, donner raison au DT de Rabatau.

L'accroissement de l'autonomie des commerciaux, toutefois nettement contrôlée nous l'avons vu, ne signifie pas qu'ils puissent se passer de la présence directe d'un supérieur, vu par eux surtout comme un guide. De plus, dans la pratique, malgré les réorganisations opérées par la direction et la rhétorique qu'elle développe, l'entité qui demeure pertinente pour les salariés est bien l'agence. Cela est flagrant lorsqu'on observe par exemple le rôle du DPA de Rabatau. Censé uniquement gérer l'équipe des CSC, il sert de référent aux commerciaux spécialisés, en raison de l'absence de leur hiérarchie direct. C'est par exemple clairement ce

qui se passe pour Sébastien, jeune CCP technicien, de 25 ans. « *Depuis qu'il y a le DPA, les choses que je ne savais pas faire, je suis allé le voir lui. Et moi, aujourd'hui, ça restera entre nous j'espère, mon chef à moi, c'est le DPA de l'agence, qui n'est pas mon chef direct. Moi, mon chef, c'est le DPSC. Et pour moi, mon chef direct, c'est mon DPA, alors que ce n'est pas lui* ». Dans la même agence, c'est également le cas pour Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels. « *Des fois, je vais voir le DPA et je lui dis, "(DPA), qu'est-ce que tu en penses, de ce cas là ?"* ». Même après la disparition du Directeur d'Agence, on peut donc voir que les anciennes hiérarchies font de la résistance.

La présence de deux cadres intermédiaires dans les « têtes de territoire » ne semble pas non plus très logique. En effet, très souvent DT et DPSC ont leur bureau principal dans la même agence du territoire, celle dont la taille, c'est-à-dire le nombre de salariés, est la plus importante. Le projet de la nouvelle organisation commerciale prévoit ainsi « un seul manager par lieu de vente »¹, mais bien un manager dans chaque lieu de vente. Des postes de Directeurs d'Agence (DA) doivent donc être rétablis dans chaque unité commerciale de la CLASS à l'horizon 2005.

Le métier de Directeur de Territoire, qui dans une première mouture du projet de la CLASS devait rester en place, est très vite abandonné par l'actionnaire, « cet échelon de [l']organisation n'existant pas dans la cible organisationnelle ». Une première étape est franchie début 2004, avec la mise en place des Directeurs d'Agence Grand Public, allant dans le sens de la politique commerciale client de l'actionnaire. Pour ce dernier, le Grand Public regroupe le marché du Particulier et du Professionnel, alors que la CLASS rapprochait plus, jusque là, les professionnels du monde de l'entreprise. Dans le projet d'organisation, certaines agences Grand Public demeurent toutefois situées sur le même lieu que des agences Entreprise, et sont placées sous l'autorité d'un Directeur d'Agence Entreprise, dénommé « Directeur de Succursale », qui doit pour cela bénéficier d'une expérience managériale reconnue. Le projet précise cependant qu'« il s'agirait bien de diriger deux agences autonomes l'une de l'autre sur le plan comptable et non de la création d'agences multi-marchés », à l'inverse de la politique poursuivie jusque là par la CLASS et le Groupe National auquel elle appartient. « Au-delà d'un effectif de l'ordre de 20 personnes en un même lieu ou sous la même responsabilité, le Directeur d'Agence serait assisté sur le marché du Particulier par un Sous-Directeur d'Agence, « Responsable du Marché du Particulier » en charge de l'animation et des décisions en matière d'engagements sur la seule clientèle des Particuliers ainsi que du fonctionnement de l'activité du service à la clientèle ». Cela n'est pas sans rappeler l'ancien second d'agence qui existait jusqu'à la fin des années 80. Ce retour à une organisation par

¹ *Information et consultation du Comité d'Entreprise extraordinaire, sur le projet d'évolution de l'organisation commerciale, 16 juillet 2004.*

agence peut également selon nous être de nature à permettre un renouveau de la cohésion des équipes propre à un site spécifique¹.

4.1.2 La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire

Le Guide des emplois du Groupe Régional, élaboré en février 1999, comprend six « familles professionnelles » : Commerciale, Risque/Engagement, Conseil/Contrôle, Administration, Informatique et Logistique. A l'intérieur de ces familles, sont regroupés des « métiers » plus ou moins nombreux. Ce guide est connu de l'ensemble des salariés et utilisé par la direction de la CLASS comme un outil de communication visant à faciliter les mobilités. Nous nous intéressons aux dix « métiers » principaux figurant dans la famille Commerciale et présents en agence ; six sont rattachés au segment des clients particuliers et quatre à celui des professionnels et entreprises. Nous souhaitons comprendre s'il s'agit de deux marchés du travail à proprement parler ou si un certain nombre de passerelles existent, et jusqu'où, entre « métiers » du marché des particuliers et « métiers » du marché des professionnels et entreprises.

4.1.2.1 Le marché du travail du segment des particuliers

Les métiers du marché des particuliers à la CLASS²

Dénomination	Fonction	Statut
Chargé de Service à la Clientèle (CSC)	Traite les opérations courantes et assure les contacts quotidiens avec tous les types de clients. Il vend des produits simples aux clients des strates S3 et S4. Il a une mission d'appui au travail des commerciaux spécialisés.	Technicien
Responsable de Point d'Accueil (RPA)	Participe à l'activité des CSC tout en répartissant les rôles à l'intérieur de l'équipe. Il est responsable du bon fonctionnement du Point d'Accueil (sécurité, gestion du personnel, suivi des actions commerciales...).	Technicien
Directeur du Point d'Accueil (DPA)	Manage les CSC des Points d'Accueil dont il a la responsabilité dans un territoire. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe.	Technicien
Chargé de Clientèle Particuliers (CCP)	Gère un portefeuille de 350 « foyers de clients » particuliers de la strate S2.	Technicien
Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP)	Gère un portefeuille de 150 « foyers clients » particuliers des strates S0 et S1.	Technicien ou cadre
Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC)	Manage les commerciaux spécialisés du marché des particuliers et les CSC d'un territoire. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe.	Cadre

¹ Nous ne tenons cependant pas compte de ces transformations dans ce qui suit étant donné qu'elle sont survenues après la phase d'enquête que nous avons réalisée. Elles permettent toutefois d'étayer notre propos sur les mouvements récurrents de l'organisation du travail des salariés de l'agence, et sont donc, à ce titre, très intéressantes à signaler.

² Source : CLASS, *Guide des emplois*, février 1999.

Au cours de nos observations, nous avons pu constater que la position dans l'échelle de classification se fait en grande partie en fonction du type de client servi. Les métiers tournés vers les clients privilégiés par l'entreprise permettent généralement d'atteindre les classifications d'emploi les plus élevées. Déjà, à la fin des années 70, Jean-Marc Le Gall démontre que « la relative rapidité et l'ampleur de la carrière d'un agent ne dépend pas que de son mérite personnel, eu égard à sa formation, mais aussi de son insertion dans l'une des filières d'emplois » (Le Gall, 1978, pp.239-240), à l'époque, administrative ou commerciale. L'auteur observe alors une relative étanchéité entre les groupes d'emplois identifiés.

A la CLASS, en bas de la hiérarchie, on trouve les salariés opérant sur le marché des particuliers, et en premier lieu les CSC. Il s'agit soit de salariés ayant une ancienneté relativement importante, souvent issus de la promotion interne, des fonctions administratives vers le réseau commercial, soit de jeunes diplômés, principalement bac+2, dans les filières commerciales générales, entrant dans la banque et, pour la plupart, seulement de passage à ce poste, le temps de maîtriser les opérations bancaires de base. *« Aujourd'hui, on demande de vendre, et quand on embauche un jeune, on lui dit deux choses, dans le cas des CSC, c'est qu'il aura une facette service, donc je tiens la caisse, francs, devises, je fais des opérations de remise, d'effets, de chèque, et puis à côté de ça, je dois vendre les produits simples au guichet. Donc ça, c'est le métier de CSC actuel. On demande à tous les gens que nous embauchons, non seulement de couvrir cette palette entière, mais d'avoir un potentiel d'évolution vers les métiers des commerciaux spécialisés. Donc, quelque part, si ces jeunes réussissent, au bout de 4, 5, 6 ans, ils devraient pouvoir prétendre, en fonction des opportunités, à devenir Chargé de Clientèle Particuliers (CCP) ou à devenir Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) »* (DRH de la CLASS).

Le CSC n'a pas de portefeuille personnel de clients. En effet, il s'occupe des particuliers des strates S3 et S4, représentant moins de 100.000 francs d'en cours, et donc non affectés à un portefeuille individuel. Il leur vend tous les produits qui leurs sont destinés et touche un intéressement par rapport au résultat collectif du Point d'Accueil. Ils n'ont cependant aucun pouvoir de décision en matière d'octroi de crédit et doivent donc en référer à leur supérieur hiérarchique direct, le DPA ou le DPSC selon les cas. En fonction de la taille de l'agence considérée, les CSC se répartissent sur des tâches précises ou travaillent de façon plus polyvalente. En tout état de cause, ils s'occupent de la tenue de la caisse, des tâches administratives propres au guichet, de la vente de produits et services de base, ainsi que de l'assistance aux commerciaux principalement spécialisés sur le segment professionnels et entreprises en ce qui concerne les opérations courantes (commandes et retraits de cartes bleues et de chéquiers, interrogations de fichiers...).

Suivent donc, dans la hiérarchie des métiers, les CSC ayant obtenu leur propre portefeuille de clients particuliers de la strate S2, à qui ils vendent toute la gamme de produits

les concernant. Ils sont appelés Chargés de Clientèle Particuliers (CCP) et réalisent ce qui peut s'apparenter à un traitement « sur mesure de masse » pour des clients ayant entre 100.000 et 1 million de francs d'avoirs. Les salariés s'adressant aux clients particuliers les plus aisés (détenant plus d'1 million d'avoirs) des strates S1 et S0 sont les Conseillers en Gestion de Patrimoine. Ce sont également les seuls susceptibles d'obtenir la classification de cadre sur ce marché. Cela n'est cependant pas automatique, nous allons le voir plus loin, surtout pour les CGP issus de la promotion interne.

Le premier hiérarchique est le Directeur de Point d'Accueil (DPA), lorsqu'il demeure présent. Il s'occupe désormais des CSC d'une seule agence du territoire. Il s'agit de sites de taille moyenne où aucun cadre intermédiaire n'est présent. Le DPA n'est cependant pas cadre. Vient ensuite le Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC) qui manage les commerciaux spécialisés du marché des particuliers et les CSC sur l'ensemble d'un territoire. Le DPSC d'un territoire, qui lui est cadre, remplace petit à petit les DPA. *« On voudrait changer la culture de la maison et faire en sorte que la notion de gestion du particulier devienne de plus en plus importante [sous-entendu, l'actionnaire principal souhaite que la CLASS s'intéresse plus à la clientèle des particuliers]. C'est pourquoi on a mis par exemple des DPSC ; ça ça n'existait pas l'an dernier. Ce sont des gens qui s'occupent exclusivement du marché des particuliers. Donc ils gèrent les agences et ils gèrent tous les commerciaux qui sont sur le marché des particuliers. Surtout, le message le plus important au réseau a été de dire : "désormais, la bonne voie pour devenir Directeur de Territoire (DT), c'est d'abord d'être DPSC" »* (DRH de la CLASS rencontré en 2000).

Dans certaines agences, souvent de taille importante, comme dans l'agence de la Canebière, une nouvelle fonction a été mise en place dans le courant du premier semestre 2002. Il s'agit du Responsable de Point d'Accueil (RPA), sorte de second d'agence (tel qu'il existait jusqu'au début des années 90 !), sans la classification qui va avec. Il supervise la population des CSC dont il est issu, sans toutefois avoir un rôle de manager. Il n'a aucune fonction hiérarchique. Il travaille en lien avec le DPSC de qui il dépend et gère pour lui les plannings de présences et d'absences des CSC, ainsi que les moyens logistiques et la sécurité de l'agence. De ce fait, il permet au DPSC de dégager plus de temps pour recevoir les clients et surtout pour réaliser des objectifs commerciaux individuels en hausse. *« On leur a mis des objectifs commerciaux assez importants, aux DPSC, à une seule condition, c'est qu'ils soient dégagés de tout un tas de menues responsabilités qui leur polluaient du temps : vérifier les congés,... »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil, 46 ans). Le RPA est également le relais entre les agences où les directeurs des commerciaux des deux marchés ne sont pas présents physiquement, et les « têtes de territoires » où ils ont leurs bureaux. *« Le RPA, il a en charge tout l'aspect sécuritaire de l'agence, que ça soit des alarmes, des encaisses, du contrôle quotidien des encaisses, la*

répartition des charges de travail, du suivi des recherches, il participe aux actions commerciales, et si vous voulez, c'est un peu la courroie de transmission entre les CSC et le DPSC » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil, 46 ans). Aucune formation spécifique n'a cependant été dispensée aux salariés volontaires. Ils n'ont bénéficié d'aucune modification de leur classification. La direction leur a toutefois accordé une légère augmentation de salaire¹.

4.1.2.2 Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises

Les métiers du marché des professionnels et entreprises à la CLASS²

Dénomination	Fonction	Statut
Chargé d'Affaires Professionnels (CAP)	Gère un portefeuille de 350 « foyers de clients » professionnels, entreprises individuelles et SARL, dont le CA est inférieur à 3 millions de francs. Il développe ce portefeuille en approche professionnelle et patrimoniale.	Technicien ou cadre
Directeur de Clientèle Professionnels (DCP)	Gère un portefeuille de 250 « foyers de clients » professionnels, professions libérales et entreprises individuelles au CA supérieur à 3 millions de francs. Il développe ce portefeuille en approche professionnelle et patrimoniale.	Technicien ou cadre
Directeur de Clientèle Entreprises (DCE)	Gère un portefeuille de 100 PME de plus de 7 millions de francs de CA.	Technicien ou cadre
Directeur de Territoire (DT)	Manage les salariés des trois marchés des agences d'un territoire et plus directement ceux du marché des professionnels et entreprises. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe. Il gère un portefeuille de clientèle.	Cadre

Sur le marché des professionnels et entreprises, on trouve tout d'abord les Chargés d'Affaires Professionnels (CAP) qui travaillent principalement avec les artisans, commerçants et les petites entreprises. Ils gèrent à la fois leurs demandes professionnelles et personnelles. *« On est partout à la fois, aussi bien professionnel, entreprise que particulier. Ça demande une vaste connaissance générale, pas forcément d'aller jusqu'au bout contrairement au métier de DCE, mais en fait on est des généralistes. Quand on se retrouve devant une entreprise par exemple, c'est beaucoup plus cadré et puis les directeurs financiers des entreprises sont au courant. Y a pas de directeur financier dans les PME, y a pas de directeur financier dans les professions libérales, etc... On est obligé des les éduquer, de leur apprendre à gérer en fait. C'est pour ça qu'on a le même travail sans avoir le même travail. On est vraiment généraliste : on touche aux particuliers, on touche aux entreprises, on touche aux professionnels. Alors que le DCE ne touche que les entreprises de plus de 7 millions. Et le particulier ne touchera que le particulier. Nous, on est au milieu. C'est en fait le métier le plus difficile de la banque » (Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels à Rabatau).*

¹ Une cinquantaine d'euros.

² Source : CLASS, *Guide des emplois*, février 1999.

Le métier de CAP est donc un des métiers les plus complets et les plus exigeants de la banque, avec celui de Directeur de Clientèle Professionnels (DCP). Ce dernier s'occupe également des professions libérales, plus spécifiquement de Santé et des entreprises individuelles au chiffre d'affaires situé entre 3 et 7 millions de francs¹. Le Directeur de Clientèle Entreprise (DCE), pour sa part, gère un portefeuille de PME - PMI². « *Le métier de DCE est considéré par beaucoup comme le métier noble de la banque et parmi les commerciaux, c'est là qu'on trouve les rémunérations les plus élevées, donc c'est là qu'on trouve le plus de cadres. Mais c'est pas obligatoire* » (DRH de la CLASS). Ces commerciaux, en charge des clients professionnels et entreprises, ne sont cependant pas présents dans toutes les agences³. Dans certaines entités de la CLASS, comme celle de Fos, il n'y a par exemple pas de DCE. Cela dépend en fait de la taille de l'agence, ainsi que de son implantation géographique. S'il s'agit d'une petite entité et qu'il y a seulement quelques clients P.M.E., ces derniers seront gérés par un DCE présent dans une autre agence du territoire, donc relativement proche de celle dans laquelle le commercial n'est pas présent physiquement. Le DCE se rend de toute façon fréquemment chez ses clients.

L'ensemble des commerciaux professionnels et entreprises du territoire est chapeauté par un Directeur de Territoire (DT), possédant un véritable rôle d'animateur d'équipe et de contrôle de la réalisation des objectifs commerciaux. Il est également le supérieur hiérarchique du DPSC. Comme lui, le DT voit ses objectifs commerciaux individuels augmenter depuis quelques temps. Son bureau est situé dans une des agences du territoire, généralement la plus grosse, où il est le plus souvent présent. Il se rend cependant le plus régulièrement possible dans les autres entités. Il fait également l'interface entre les décisions prises au niveau de la direction et les équipes en agence. Son supérieur hiérarchique direct est le Directeur de réseau qui se situe au siège local.

4.1.2.3 Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment

Une gestion des ressources humaines différenciée

Dans un même secteur, voire dans une même entreprise, à un moment donné, il est possible de trouver plusieurs modèles de gestion des ressources humaines (Gadrey, 1999). A la CLASS, deux types de gestion des ressources humaines différenciées co-existent : celui concernant les salariés au contact des clients particuliers bas et moyen de gamme et celui

¹ Dans les deux agences étudiées, nous n'avons rencontré aucun représentant de ce métier, de toute façon peu présents à la CLASS (ils sont deux en 2000).

² Les DCE sont souvent d'anciens directeurs d'agence reconvertis au moment de la mise en place de la nouvelle organisation des agences en 1996.

³ Agnès Pitrou et Françoise Guelaud notaient déjà en 1986 (p.111) que les types de services rendus pouvaient varier d'une agence bancaire à l'autre selon la localisation, la taille et le type de clientèle de cette dernière.

relatif aux salariés au contact des clients professionnels et entreprises, mais également des particuliers haut de gamme. On constate ainsi dans la banque que la politique de gestion des ressources humaines appliquée est différente selon la catégorie de salariés envisagée. Pour les salariés travaillant sur les segments des clients particuliers les moins aisés, un modèle de gestion des ressources humaines pouvant s'apparenter au *modèle néotaylorien flexible*, défini par Jean Gadrey, domine. Ce modèle emprunte à la rationalité industrielle ses méthodes de définition et de contrôle des tâches fortement spécialisées et use des outils de flexibilité quantitative (interne et externe). Cela passe notamment, sur le secteur considéré, par la mobilité des postes administratifs du siège vers les postes de guichet des agences, par le développement de la sous-traitance, des services à distance, et des codifications de procédures, principalement informatiques. Jean Gadrey y associe également une moindre prégnance des marchés internes. A la CLASS, force est de constater que les recrutements se font de plus en plus à l'externe sur ce marché, et moins par mobilité des salariés administratifs du siège vers le réseau, comme c'était le cas de la fin des années 80 jusqu'au milieu des années 90. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la pérennité de ce modèle de GRH, allant de paire avec une rationalisation industrielle de l'activité de travail. Il semble en effet voué à terme à disparaître, les activités concernées étant de plus en plus gérées de façon automatique (ALS, DAB, GAB, Internet...).

Pour les salariés travaillant sur les segments supérieurs, les particuliers haut de gamme, les professionnels et les entreprises, c'est le *modèle professionnel corporatiste* qui se développe¹. La rationalisation professionnelle prend de l'ampleur, mais l'organisation redevient à nouveau rigide selon l'auteur, même si cette rigidité diffère de celle du *modèle taylorien-bureaucratique* de la banque des années 60-70. En effet, l'organisation, des compétences, des carrières, de la formation, s'opère par métiers, en fonction du type de segment de clientèle. Certains métiers « dominant », mais chacun d'eux n'est pas totalement fermé aux autres. Le métier de DCE est clairement celui qui est considéré par la CLASS comme le métier « noble » de la banque ; ce terme est d'ailleurs revenu à plusieurs reprises au cours de notre enquête. Une conséquence notable est alors que dans leur relation avec la direction de la CLASS, et parfois à l'inverse de leur rapport avec les clients, le pouvoir de négociation des commerciaux en charge du segment entreprises est nettement supérieur à

¹ Au total, Jean Gadrey (1999) met en avant quatre types de gestion des ressources humaines dans les grandes organisations de service. En plus du *modèle néotaylorien flexible* et du *modèle professionnel corporatiste*, il présente un *modèle taylorien-bureaucratique*, sous-tendant une rationalisation industrielle dominante, une organisation rigide et la centralité des marchés internes de travail. Il s'agit du modèle d'organisation typique de la banque des années 1960-1970. Il s'intéresse également au *modèle professionnel flexible ou coopératif* : les compétences des salariés des différents métiers sont à la fois spécifiques au métier exercé et en partie transversales et relationnelles. Les relations de service entre salariés, employeurs et clients sont plus équilibrées. L'organisation par projets domine. Ce dernier modèle peut être, selon nous, rapproché du monde connexionniste développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Il est possible de s'interroger pour savoir si les directions bancaires ne souhaitent pas en fait tendre vers ce modèle de gestion des ressources humaines. Nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre, à propos des velléités du patronat bancaire de développer le travail par projet sur le secteur.

celui des commerciaux du segment particuliers, leurs clients étant, on l'a vu, historiquement privilégiés par la direction.

Nous pouvons toutefois constater la place ambiguë du métier de Conseiller en Gestion de Patrimoine. Bien que managé par le même cadre intermédiaire que les commerciaux des segments moyen et bas de gamme, en la personne du DPSC, les CGP se situent du côté du *modèle professionnel corporatiste* en raison de la gestion de la relation avec les clients opérée, comme nous l'avons vu dans le chapitre III, proche de celle des clientèles professionnels et entreprises en terme de relation de conseil et de par la gestion des ressources humaines qui leur est appliquée. Cela s'explique par le fait que les CGP s'adressent à une clientèle particulière aisée et exigeante, à la différence des CCP et des CSC. Ils doivent pour cela la conseiller et l'orienter et donc posséder une expérience et surtout des compétences encore valorisées en terme de classifications sur le marché du travail bancaire. Ce n'est toutefois pas systématique, comme pour les autres métiers valorisés, nous le verrons plus loin dans ce chapitre.

Si l'on observe bien la coexistence de deux modèles de gestion des ressources humaines, il n'existe cependant pas deux marchés du travail « fermés » au sens où le secteur l'a connu précédemment. En effet, les recrutements s'opèrent de plus en plus en externe sur des profils spécifiques, et à des niveaux d'entrée dans l'échelle de classifications des emplois très variés. Les ponts entre les deux filières d'emploi sont de plus en plus fréquents, mais les progressions de carrières, largement individualisées, demeurent plus envisageables dans celle des professionnels et entreprises que dans celle des particuliers. Les cadres se retrouvent principalement chez les managers des salariés des deux marchés, ainsi que dans la filière commerciale des entreprises et parfois des professionnels. Les quelques cadres de la filière des particuliers le sont lorsqu'ils gèrent le patrimoine des strates S1 et S0. Ils l'ont obtenu au bout d'une dizaine d'années dans le poste, ou bien parce qu'ils avaient un poste d'encadrement (dans le siège administratif par exemple) avant de devenir gestionnaire de patrimoine, ou encore, de plus en plus souvent, parce qu'ils sont jeunes recrues, diplômés bac+4 et plus, directement embauchés comme cadres sur ce sous-segment.

Depuis le changement d'orientation du nouvel actionnaire du Groupe, un paradoxe se fait donc jour : le segment de clientèle privilégié est désormais celui du particulier, plus rémunérateur dans la masse. Or, en interne, pour faire carrière et espérer grimper dans l'échelle de classification, un salarié doit travailler sur les marchés professionnels et entreprises, jugés plus difficiles. A terme, le risque est de provoquer un accroissement des insatisfactions au sein de la population des salariés de l'agence et d'amplifier son éclatement.

Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels

En pratique, nous avons pu observer, au cours de notre enquête, que des interconnexions entre commerciaux de différents métiers et entre fonctions à l'intérieur d'un même métier existent dans l'activité de travail elle-même, ainsi que dans la progression de carrière, et cela à plusieurs niveaux. Les clients professionnels n'ont par exemple qu'un seul conseiller, le CAP, aussi bien pour leurs activités professionnelles que pour leur gestion patrimoniale. Les DCE travaillent pour leur part en étroite collaboration, avec les gestionnaires de patrimoine présents en agence ou rassemblés au service de la gestion privée du siège local, en ce qui concerne la gestion patrimoniale, notamment les questions de successions, des entrepreneurs dont ils gèrent les comptes professionnels. Ils coopèrent également avec les CCP au niveau des comptes des salariés des entreprises concernées. C'est ce que la banque nomme « *la fertilisation croisée* » et qui figure de façon formelle dans le PAC des DCE. Ces collaborations sont notamment possibles grâce au stockage des informations opéré sur la Plate-Forme d'Accueil. La CLASS a également mis en place, dans le cadre de la signature, en 2000, de l'accord sur la réduction collective du temps de travail, un système de « binôme » sur les segments professionnels et entreprises. Les DCE et les CAP bénéficient, dans certaines agences dont l'effectif le permet, de l'assistance d'un CSC « volontaire », pour toute la partie administrative de la relation client, ainsi que le suivi après-vente¹. Enfin, les CSC doivent coopérer avec les CCP et leur faire passer les dossiers des clients qui dépassent les montants d'avoirs requis au niveau du guichet, c'est-à-dire plus de 100.000 francs.

Les métiers mis en place à la CLASS, ainsi que dans d'autres établissements bancaires, transcendent désormais les frontières de l'entreprise. En effet, ils sont reconnus par la nouvelle Convention Collective² et l'Education Nationale. Ils bénéficient de la mise en place récente d'une formation initiale les distinguant, le BTS « Banque » étant organisé autour de deux options, particuliers et professionnels³. La grande majorité des entrées de salariés se fait sur le marché du travail des particuliers, sorte de sas permettant à la direction de repérer les bons commerciaux, ceux qui pourront évoluer vers d'autres marchés, mais ce n'est pas le seul niveau d'entrée. S'il existe une frontière entre métiers du particulier et métiers des professionnels et entreprises dans l'organigramme, dans la progression de carrière et désormais dans la formation initiale, elle n'est cependant pas totalement infranchissable.

Des ponts existent, en ce qui concerne les parcours professionnels, entre CSC et commerciaux spécialisés des marchés professionnels et entreprises. Certains jeunes diplômés

¹ Ce point est développé dans le chapitre V.

² Nous nous attarderons plus longuement sur ce point un peu plus loin dans le chapitre.

³ Marnix Dressen (2004c, p.238) note à ce sujet que « c'est désormais l'Education nationale qui prend en charge (organisation et financement) une bonne part de ces formations, alors que depuis des décennies la branche et les entreprises supportaient sans doute l'essentiel des frais de la formation professionnelle utile (bien au-delà des minima légaux) même si l'Etat leur donnait délégation et les y incitait en les exonérant de certaines charges ».

ayant fait leurs preuves au poste de CSC peuvent espérer obtenir un poste de CCP puis, par la suite, après avoir démontré qu'ils parvenaient à gérer un portefeuille individuel, un poste de CAP. Les DPSC, managers du marché des particuliers, peuvent envisager, au bout de quelques années, s'ils ont fait leurs preuves, passer DT, c'est-à-dire managers du marché des professionnels et entreprises.

Dans chaque fiche du Guide des emplois de la CLASS figurent ainsi les passerelles possibles entre les métiers sous la forme d'une rosace¹. A l'intérieur du réseau d'agence, un Chargé d'Affaires Professionnels peut par exemple évoluer vers un emploi de la même famille « commerciale », CGP, DPA, DS, DCE, moyennant un effort d'adaptation et de formation plus ou moins important en fonction du métier visé. Léger pour le métier de CGP, cet effort sera important pour celui de DPA ou de DS. « Le CAP qui souhaite devenir CGP devra se perfectionner en marchés financiers et boursiers. Il devra acquérir des connaissances en droit civil. Il utilisera ses compétences en vente, crédits bancaires, droit fiscal, etc... Le CAP qui veut devenir DPA devra acquérir des compétences managériales (management, animation d'actions commerciales) et procédurales (logistique, sécurité, traitement administratifs) »².

Si un certain nombre de passerelles sont mise en place par les directions, entre les postes de commerciaux des différents marchés, les objectifs fixés aux commerciaux spécialisés demeurent, on l'a vu, toutefois basés sur l'évaluation de compétences individuelles et non collectives. Un système fixant des objectifs incitant les commerciaux à maximiser les synergies entre les différents métiers dont les frontières deviendraient, à ce moment là, poreuses, n'est pas vraiment à l'ordre du jour à la CLASS. Il n'existe pas non plus de ligne de progression clairement identifiable entre métiers. Les carrières se font en fonction des résultats commerciaux individuels, du type de portefeuille de clientèle détenu, de l'acceptation de mobilité, des réorganisations internes comme l'ouverture ou la fermeture d'agences, ainsi que d'autres éléments, nous allons le voir, beaucoup moins transparents.

Conclusion

La volonté des directions de réduire les lignes hiérarchiques, combinée à l'accroissement de l'auto-contrôle des salariés et à l'élargissement des territoires géographiques considérés, ont entraîné la diminution de la présence de l'encadrement intermédiaire en agence. Désormais entité à vocation purement commerciale, cette dernière est devenue le théâtre d'une différenciation multiple des salariés.

Ni l'organisation de la fonction managériale, ni ses activités ne sont exemptes des mouvements incessants que connaît le groupe professionnel. En effet, l'unité de référence du

¹ Cf. annexe 9.

² « Toujours plus de besoins : la mobilité sort ses outils », *Revue interne du Groupe Régional*, n°60, novembre 1997, pp.4-5.

réseau commercial, variable dans le temps (l'agence ou le territoire), demeure tantôt sous une responsabilité unique, tantôt sous un commandement bicéphale. Le travail de l'encadrement intermédiaire varie selon les périodes entre activités commerciales, activités managériales, et combinaison d'activités commerciales et managériales plus ou moins étendues sur le plan géographique.

Si la direction de la CLASS opère une gestion des ressources humaines différenciée des métiers en fonction du marché de clientèle considéré, il n'existe pas pour autant une séparation de l'organisation en deux marchés du travail fermés distincts. Non exempts de contradiction, comme celle selon laquelle les métiers qualifiés de « nobles » ne sont pas les plus rentables pour la banque, mais les plus prestigieux symboliquement, des liens entre les métiers sont possibles. Ils s'opèrent aussi bien dans l'activité concrète que dans la gestion des parcours. Sur ce dernier point, nous allons voir que d'autres facteurs entrent désormais en jeu.

4.2 Les transformations de la gestion des ressources humaines et des régulations de l'emploi bancaire

Les réorganisations envisagées précédemment ne sont pas sans conséquences au niveau des régulations qui prévalaient jusque là sur le secteur. L'individualisation des objectifs commerciaux et d'une partie toutefois encore minime du salaire, la singularisation des parcours professionnels internes et la valorisation croissante de la compétence individuelle organisent la gestion des personnels des agences. Le niveau de qualification à l'embauche augmente, les carrières ascendantes ne sont plus assurées, les promotions à l'ancienneté sont réduites de façon drastique.

4.2.1 L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial

4.2.1.1 Psychologisation et naturalisation des compétences attendues

Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance

La recherche menée par Yves Grafmeyer à la fin des années 80 permet notamment de caractériser les règles d'embauches prévalant jusque là. Dans l'échantillon retenu pour son enquête par questionnaire réalisée auprès des salariés d'une banque régionale, la grande majorité (42%) déclare être rentrée dans la banque « par relations ». En effet, avant le milieu des années 80 et face à un niveau de formation initiale de la population française dans son

ensemble souvent bas¹, les directions des banques choisissent de sélectionner leurs salariés sur le mode de la recommandation. Il est primordial pour elles d'obtenir une garantie de sérieux de leur comportement et de pouvoir leur faire confiance car ils manipulent de l'argent.

Le salariat bancaire s'apparente donc à ce que Paul Bouffartigue appelle, à la suite du Karl Renner², le « salariat de confiance », mais qu'il applique, pour sa part, uniquement à la catégorie des cadres (Bouffartigue, 1999a, 1999b). Cet usage de la notion de confiance est en effet opéré dès les années 30 par le sociologue autrichien. « Pour lui, ce qui distingue le contrat de travail ordinaire du contrat de travail de confiance, c'est que ce dernier repose sur une implication morale dans l'organisation, implication qui conditionne les performances des individus. Ce type particulier de relation d'emploi s'impose chaque fois que l'employeur est contraint de reconnaître à des travailleurs une part d'autonomie, que cette autonomie provienne d'une délégation d'autorité ou qu'elle soit indispensable dans l'exercice d'un savoir spécialisé » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p.36). On retrouve bien cette autonomie dans le maniement de l'argent, qu'il soit liquide, scriptural ou dématérialisé³. On le retrouve également, plus spécifiquement au cours de la seconde moitié des années 90, dans la délégation de compétence en matière de décision, instaurée par la direction.

Jusqu'au début des années 80, une relation de parenté avec un salarié déjà présent dans l'établissement est la plus appréciée et la plus à même de susciter la confiance des directions. La qualification s'acquiert par la suite grâce à l'ancienneté et à la formation professionnelle. Ces caractéristiques sont encore présentes chez les salariés les plus anciens rencontrés au cours de notre enquête à la CLASS. Neuf d'entre eux déclarent avoir été embauchés, entre les années 70 et le début des années 80, grâce à une relation, parfois amicale, mais essentiellement familiale, un proche travaillant déjà dans la banque, ou étant client de l'établissement⁴.

Yves Grafmeyer (1992, p.58-59) note une inflexion à la fois très prononcée et très récente, au moment de son enquête, dans les modalités de recrutement du personnel. Chez les personnes récemment recrutées, qu'il rencontre en 1985 et 1986, l'entrée « par relations » est en net recul, tandis que l'embauche suscitée par une annonce de l'employeur voit sa fréquence augmenter considérablement par rapport aux périodes antérieures. Par la suite, ce seront principalement les actes de candidature, sans réponse spécifique à une annonce, qui se développeront face à la diminution des besoins en personnels du secteur dans les années 90. Cinq des salariés rencontrés à la CLASS, entrés entre 1988 et 1999, sont effectivement dans

¹ Sur les 430 salariés questionnés par Grafmeyer (1992, p.54), 77,6% ont un niveau inférieur ou égal au bac (à l'intérieur de cette population, seulement 18,1% ont le bac).

² Karl Renner (1953), « The Service Class », in Bottmore T. et Goode P. (éd.), *Austro Marxism*, Oxford University Press.

³ Cela peut en grande partie expliquer que la banque ne peut pas fonctionner, aujourd'hui encore, avec des salariés sous contrats précaires.

⁴ Il s'agit de Florence, David, Jacqueline, Christian, Céline, Edouard, Patrice, Sylvie et Julien ; cf. les annexes 4b et 4c.

ce cas. En outre, ils possèdent tous un diplôme du supérieur ou une première expérience réussie dans la banque¹.

Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque

Depuis 1999, et surtout en 2000, après la signature de l'accord Aubry sur la réduction du temps de travail, on note un redémarrage des recrutements à la CLASS comme sur l'ensemble du secteur, alors que le volume total s'était considérablement réduit dans la première moitié des années 90.

Evolution du taux d'embauches² en % sur le secteur AFB entre 1991 et 2001

Années	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Taux d'embauches	5,16	4,3	3,4	2,8	2,5	2,8	4,2	5,75	7,21	7,57	10,58

Evolutions du nombre d'embauches en CDI à la CLASS en comparaison du nombre des départs entre 1997 et 2002³

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Embauches						
Mutations internes Groupe Régional ou National	-	4	5	10	7	20
Transformations de CDD en CDI	-	2	2	2	1	3
Embauches extérieures	-	1	3	16	11	13
Total	-	7	10	28	19	36
Départs						
Mutations internes Groupe Régional ou National	6	4	4	11	6	8
Licenciements	12	6	6	2	4	4
Démissions	1	2	3	6	4	4
Fin de périodes d'essai non concluantes	-	-	-	3	-	2
Rupture de contrat de qualification	-	-	-	-	-	1
Prétraitements ARPE ⁴	-	-	1	1	1	-
Retraites	-	-	2	1	2	1
Décès	1	1	-	-	-	-
Total	20	13	16	24	17	20
Différentiel	-20	-6	-6	4	2	16

Largement déficitaire en 1997 à la CLASS, le solde net d'emplois augmente de manière significative. Si l'on observe la provenance des embauches et la destination des départs, on constate la subsistance voire le développement d'un marché interne du travail élargi au Groupe Régional voire au Groupe National auxquels l'établissement appartient. Cela

¹ Il s'agit de Sophie, Sébastien, Cécile, Patricia et Christèle ; cf. les annexes 4b et 4c.

² Il s'agit du total des embauches de l'année n divisé par l'effectif total de l'année n-1.

³ Comptages disponibles pour ces années, réalisés par les assistantes de la DRH de la CLASS.

⁴ Un accord interprofessionnel du 6 septembre 1995 permettait à des salariés âgés remplissant les conditions d'âge et/ou d'assurance vieillesse de cesser, en accord avec leur employeur, leur activité pour bénéficier jusqu'à 60 ans d'une allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE). En contrepartie, l'entreprise devait procéder à des embauches de compensation. Ce dispositif a été supprimé le 1^{er} janvier 2003 (Lamy Social, Guide pratique, édition 2003, n°5952).

démontre également l'importance de la mobilité, nous y reviendrons un peu plus loin dans ce chapitre. Le nombre des embauches est en augmentation à la CLASS depuis 1998, hormis une légère baisse en 2001. Le solde entre les départs et les recrutements n'est cependant positif que depuis 2000.

Evolution du niveau de diplôme au moment du recrutement
en % - AFB (1991 – 2001)¹

	1991	2001	1991/2001
< bac et bac	41,57	19,06	- 54,2
Bac + 2 ou 3	36,78	45,03	+ 22,4
Bac +4 ou plus	21,65	35,91	+ 65,9

Au niveau de l'AFB, les recrutements externes concernent le plus souvent des jeunes ayant une formation commerciale, bac+2 minimum (45,03% des recrutements en 2001), rompus aux méthodes du commerce plus qu'à la logique bancaire. Ces recrutements ne sont toutefois pas les seuls opérés sur le secteur. Le nombre des embauches à bac+4 et plus, souvent directement à des postes de cadres (après une formation interne poussée) est celui qui a le plus augmenté au niveau de l'AFB, + 65,9% entre 1991 et 2001, même si, en nombre, ce niveau de recrutement arrive après les bac+2 et 3 (35,91% de recrutements à bac+4 et plus, et 45,03% de recrutements à bac+2 et 3). Cela laisse ainsi penser que le diplôme a pris le pas sur les relations personnelles qui prévalaient jusque dans les années 80.

Il est indéniable que le niveau de diplôme à l'embauche augmente en raison de l'offre sur le marché du travail, de l'évolution des activités et du niveau de compétences exigé en interne. Lorsqu'elle a recours au marché du travail externe, la CLASS recrute généralement, à l'image de ce qui se passe au niveau de l'AFB, pour les postes de CSC, des diplômés bac+2, le plus souvent issus de formations commerciales générales et, pour les fonctions de commerciaux spécialisés, des bac+4 ou 5, obtenus dans des formations commerciales ou financières.

Nous avons cependant pu observer que si le candidat possède un diplôme bac+2 non commercial, le plus souvent universitaire, et qu'il a déjà bénéficié d'une ou plusieurs expériences dans un réseau commercial du secteur (intérim, CDD, emploi d'été), sa demande peut tout de même être prise en compte. Il devra démontrer en entretien d'embauche et pendant sa période d'essai, qu'il possède le comportement commercial attendu par la direction. Les banques accordent en effet plus d'importance que par le passé aux compétences sociales et comportementales des salariés. Un test réalisé à la CLASS lors d'un entretien d'embauche peut par exemple être le suivant : « *voici un briquet, je ne suis pas fumeur, vendez-le moi !* ». Les candidats doivent ainsi démontrer, par ce type de simulation de vente, qu'ils sont capables de vendre n'importe quel produit à des clients qui n'en n'ont pas

¹ Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

forcément besoin. « L'idéologie implicitement acceptée ici contient la célébration d'un idéal du vendeur qui ne prend pas en compte la spécificité des « produits financiers », ni, *a fortiori*, le conseil » (Roux, 1999). La possession d'un diplôme peut être un indicateur de la réalité de ce comportement commercial, au même titre cependant qu'une expérience antérieure réussie ou qu'une attitude jugée positive dans l'emploi, au cours notamment d'un CDD ou d'une période d'essai.

Le DRH adjoint du Crédit Mutuel Méditerranéen, rencontré en 2001 lorsque nous pensions encore nous intéresser à un établissement mutualiste en comparaison de la CLASS, précise ainsi, à propos des cent jeunes recrutés à la suite de la signature d'un accord Robien en 1997¹ : « *c'était des personnes de l'externe qu'on avait recrutées sur le critère d'une première expérience commerciale en général ou d'un diplôme commercial ou quelque chose de ce genre. On ne demandait pas de formation bancaire spécifique, c'était plutôt un tempérament qu'on cherchait, une disposition en quelque sorte* ». Le secrétaire du Comité d'Entreprise du Crédit Mutuel Méditerranéen ajoute à ce sujet : « *je ne donnerais pas aux commerciaux le titre de banquier. C'est plus des vendeurs. C'est un peu ça qui a changé : on savait vendre un produit au client, monter un taux d'endettement, assurer un crédit... Aujourd'hui c'est pas ça : le gars il vend, il faut qu'il vende. Le recouvrement, c'est un autre service qui s'en occupe. On est tout à fait dans les méthodes de vente, d'ailleurs, les « cent robien » qu'on a pris, c'était en grande partie des BTS Action Commerciale, BTS Force de Vente. Ça veut tout dire : demain, vous leur demandez de vendre des savonnettes de différentes qualités, ils peuvent le faire* ». Et la Déléguée Syndicale CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen de conclure : « *la banque c'est devenu un métier de vente (...), lorsqu'on est capable de vendre, la technique s'adapte partout* ».

L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles

Nous avons pu noter, en travaillant à la DRH, le développement du recours aux tests de personnalité, également appelés tests psychologiques. Outre les questionnaires et les entretiens, il s'agit souvent pour le candidat de se projeter dans une situation donnée, professionnelle mais pas uniquement. La CLASS utilise principalement le test PAPI².

¹ Il s'agissait d'un accord offensif visant la réduction de 10% du temps de travail et l'augmentation de 10% des effectifs.

² Le test PAPI (PA Preference Inventory) envisage sept grands traits de caractère : le contrôle émotionnel, le dynamisme, l'autorité et le charisme, la gestion du travail, le style de travail, la sociabilité et les relations à la hiérarchie. Il existe deux formes de tests : le PAPI-I ou test classique qui se présente sous la forme de 90 couples de phrases dans lesquels le candidat doit choisir celle qui lui correspond le plus (exemple : le travail en équipe me plaît/j'aime prendre des décisions seul) ; le PAPI-N ou test normatif qui lui se présente sous la forme de 126 questions pour lesquelles le candidat choisit dans une échelle de valeur allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (exemple : le travail en équipe me plaît). Le test dure de 10 à 20 minutes. Il est supposé permettre au recruteur d'obtenir des orientations claires et directes sur les comportements professionnels les plus courants. Il ne nécessiterait donc pas de traduction du psychologique au professionnel, ce qui le rend accessible et exploitable par un non spécialiste averti et explique son succès depuis une quinzaine d'années. L'analyse du test PAPI est censé révéler la façon de travailler du candidat, de réagir face à l'autorité, au changement...

Georges Benguigui et Dominique Monjardet, s'intéressant à ce type de tests appliqués aux cadres des entreprises françaises dans les années 70, notent déjà les risques que font courir ce type de pratique : « la porte est aussi ouverte à tous les abus quels que soient les efforts estimables des psychologues dans leurs tentatives d'institution d'un code de déontologie. Ainsi sous prétexte d'adaptation sociale on insistera en fait sur un certain conformisme tranquille et dans la mesure où une femme peut influencer son mari, pourquoi, dans certains cas importants, ne pas la convoquer également ? » (Benguigui, Monjardet, 1970, p.53).

Les principes de gestion des ressources humaines instaurés à la CLASS, comme, on le voit, au Crédit Mutuel Méditerranéen et dans bien d'autres banques et entreprises de services marchands, sont ainsi empreints d'une certaine « psychologisation » (Buscatto, 2001)¹, aussi bien au niveau des recrutements que lors de l'application du contrat de travail et lors des périodes de formation du salarié. En effet, ce sont désormais non seulement les performances « avérées » des acteurs qui fondent les pratiques de gestion des ressources humaines, mais la source même de ces performances, située du côté du « psychologique » (*ibid.*, 2001). Les discours véhiculés par la direction comme par les cadres intermédiaires rencontrés à la CLASS évoquent souvent la « fibre », le « don », le « tempérament », le « potentiel », la « disposition », les « affinités », la « motivation », l'« envie », le « feeling », la « mentalité », la « personnalité », la « faculté ». Ce sont autant de mots choisis pour expliquer l'origine des comportements des individus et fonder les modalités effectives de gestion de la main-d'œuvre. « *C'est vrai qu'on dit souvent un commercial, c'est pas qu'il naît commercial, mais il y a un certain nombre d'attitudes à avoir au départ et à développer et à enrichir, qui permettent d'être efficace et de savoir s'adapter rapidement au contexte* » (DT de Rabatau). Ces discours sont très souvent incorporés et repris par les salariés eux-mêmes : « *on a la fibre commerciale ou on ne l'a pas. Je l'ai jamais eu* » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 44 ans). « *Je suis arrivé au mois de février, on est 40 CCP à la [CLASS], je parle bien juste de la [CLASS], et je suis deuxième. J'ai 8 mois dans les pattes et 10 mois de CSC, lors qu'il y en a qui sont en poste depuis 20 ans ; donc ça prouve bien, qu'il y a une motivation qui fait que...* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans).

Luc Boltanski et Eve Chiapello développent pour leur part le concept d'« entrepreneur de soi » (1999, p.235 et suivantes). Le salarié, qu'il soit ou non cadre, doit mettre à profit dans son travail aussi bien ses compétences professionnelles que ses qualités personnelles. La distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend alors à s'effacer. Cela est toutefois considéré comme allant de soi par les directions, ce qui signifie qu'elles ne le rémunèrent pas « par autre chose qu'un maintien dans l'emploi » (*ibid.*, 1999, p.336). Cette naturalisation des

D'autres tests d'inventaire de personnalité existent : le 16pf, le Sigmund, l'IPV, l'EAE, le MBTI, le SOSIE, le GZ, les phrases à compléter.

¹ Marie Buscatto (2001 ; 2002b) emprunte cette notion à Robert Castel (1981), *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Editions de Minuit.

compétences exigées, pose ainsi le problème de la façon dont elles sont monnayées. L'exploitation du salarié est donc renforcée par la mise au travail de capacités humaines comportementales (de relation, de disponibilité, de souplesse, d'implication affective, d'engagement...), comme nous le démontre le tableau synthétisant les qualités personnelles des commerciaux attendues par la direction et répertoriées dans le Guide des emplois.

Qualités personnelles attendues chez les commerciaux du réseau¹

Métiers	Qualités personnelles attendues
Directeur de Territoire (DT)	Force de conviction, aisance relationnelle, capacité à travailler en équipe, sens des responsabilités, esprit de décision
Directeur des Particuliers et des Services à la Clientèle (DPSC)	Sens des responsabilités, capacité à travailler en équipe, dynamisme, esprit de décision, force de conviction
Directeur de Point d'Accueil (DPA)	Capacité à travailler en équipe, dynamisme, écoute, esprit de décision, force de conviction
Directeur de Clientèle Entreprise (DCE)	Force de conviction, aisance relationnelle, disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe
Chargé d'Affaires Professionnels (CAP)	Capacité à travailler en équipe, force de conviction, écoute, dynamisme, capacité d'adaptation
Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, force de conviction, aisance relationnelle
Chargé de Clientèle Particuliers (CCP)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, force de conviction, aisance relationnelle
Chargé de Service à la Clientèle (CSC)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, sensibilité commerciale

On constate, en opérant une analyse de contenu rapide, que les mêmes qualités reviennent et que très peu sont réellement discriminantes. Seul leur ordre d'apparition change. Les seuls salariés à ne pas devoir faire preuve de « force de conviction » sont par exemple les CSC. Il est également demandé à tous les commerciaux une « capacité à travailler en équipe ». Si pour les CSC elle peut se concevoir au regard de la prime collective fonction de leurs résultats commerciaux, elle est moins compréhensible pour les commerciaux spécialisés.

« Ce que le travailleur engage dans la tâche dépend de plus en plus de capacités génériques ou de compétences développées hors de l'entreprise et est par là de moins en moins mesurable en termes d'heures de travail, et cela pour un nombre de plus en plus élevé de salariés » (*ibid.*, 1999, p.336). La marchandisation de la personne du salarié passe ainsi par la fin de la spécificité de la vie privée et le développement de la notion d'activité, par le développement de l'usage de la notion de compétences comme normalisation des personnes et par la pénétration des nouveaux dispositifs visant à rompre avec le taylorisme dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles « se donnent » à leur travail (*ibid.*, 1999, pp.565-567). Le salarié doit devenir, aux yeux de la direction, un néo-entrepreneur de lui-

¹ Source : *Guide des emplois*, février 1999. Cf. annexe 10.

même. C'est en cela que le rapport avec l'entrepreneur individuel évoqué précédemment est dans les faits pertinent.

Cette tendance, même si elle semble s'amplifier, paraît toutefois ne pas être récente dans la banque. Dès la fin des années 70 en effet, les transformations des emplois commerciaux de la banque « supposent moins une expérience des procédures et des techniques, qu'une capacité à susciter une « relation » avec la clientèle dont le support privilégié est le langage » (Le Gall, 1978, p.238). De même à l'entrée de la décennie 80, les salariés « se sentent dépossédés de leur savoir bancaire par l'ordinateur et perdent ainsi ce qui faisait la spécificité de leur qualification (...). Une importance accrue est accordée à des qualités telles que l'esprit d'initiative, l'aptitude aux contacts humains, la capacité à assumer des responsabilités » (Adler, Dubrulle, 1980, p.114).

Cette mobilisation de qualités personnelles participe sans nul doute du développement de la notion de compétence, plus individuelle, au détriment de celle de qualification, reconnue par le système de classification. Ce point a quelque peu été abordé dans le chapitre III à propos des délégations de compétences en matière de décisions concernant les montants de dossiers traités. Elle est ainsi liée à l'idée de responsabilisation des personnels. D'une façon plus générale, la notion de compétence permet d'« éviter de fixer des savoirs dans des classifications permettant de stabiliser des attentes, désigne des puissances inhérentes aux personnes dans ce qu'elles ont de singulier, des « savoir-faire » ou des « savoir-être », fruits d'expériences particulières et qui ne peuvent se révéler que dans des contextes locaux, en sorte que leur certification passe par l'observation des conduites et la mise à l'épreuve individuelle en situation réelle » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.771, note 47). La difficulté est sans aucun doute de saisir ces compétences. « Si le savoir peut-être établi et le savoir-faire apprécié, le savoir-être ne saurait être facilement saisi. Les paramètres et critères de la mesure du « savoir-être » n'ont pas la même consistance scientifique des instruments que mesure le savoir, ni la visibilité instrumentalisée traduisant le savoir-faire » (Bouchet, 1998). Derrière l'idée de compétence se joue alors la question du rapport salarial. Les savoir-être sont désormais considérés par la direction comme la condition de la mise en œuvre de savoirs, c'est-à-dire les qualifications, et de savoir-faire. Le but est que « les travailleurs possèdent, non pas des connaissances utiles au travail, mais des comportements utiles à l'entreprise » (Dugué, 1994).

On observe un paradoxe lorsqu'il est demandé aux salariés de mettre à contribution un certain nombre de qualités personnelles, notamment relationnelles, et qu'en parallèle, on leur demande de plus en plus de respecter des procédures et d'utiliser des logiciels pré-formatés, dont ils ne peuvent pas s'écarter. En fait, selon Elisabeth Dugué, « il s'agit de faire intérioriser les objectifs de l'entreprise par les salariés de manière à ce que les micro-décisions dont ils deviennent les maîtres soient prises en cohérence avec la politique générale dans laquelle elles

doivent s'insérer » (Dugué, 1994). L'usage de la notion de compétence véhicule donc une image unifiée de l'entreprise.

Du rôle central joué par les qualifications, sous-entendant l'idée d'obligation de moyens pour le salarié (formation initiale ou continue, suivi des règles et procédures...), la gestion sociale opérée dans le secteur bancaire, comme de nombreux autres, aboutit à la prédominance de la notion de compétence, supposant une obligation de résultats (objectifs commerciaux, satisfaction du client...) (Reynaud, 2001). Les compétences des salariés ne sont pas envisagées *a priori*, mais en situation de travail, face aux clients. Elles peuvent donc « difficilement être répertoriées, abstraction faite du contexte dans lequel elles sont supposées être observées » (Dugué, 1994). L'usage de la notion de compétence à la place de celle de qualification participe également d'une volonté de ne pas définir des cadres stables en raison de l'évolution permanente des contenus d'activités. « Fondamentalement, le succès de la notion de compétence résulte de sa cohérence avec les flexibilités souhaitées. (...) La compétence est plus éphémère, plus locale, circonstancielle et donc plus fragile que la qualification » (Dressen, 2004c, p.174)¹.

Dans ses travaux, Marie-Christine Combes veut dépasser une analyse s'arrêtant aux qualités de l'individu pour définir les compétences relationnelles. Ainsi, elle décompose cette compétence relationnelle servant à qualifier la dimension « personnelle » de la relation de service en trois types de compétences que les salariés doivent être capables d'articuler. Il s'agit des compétences techniques, s'attachant au produit, des compétences organisationnelles, liées à la réalisation concrète de l'interaction et des compétences « marché », ayant trait à la connaissance de ce dernier. Les salariés doivent pouvoir « les agréger de manière adéquate, en fonction des situations d'interaction auxquelles ils sont confrontés » (Combes, 2002). Ce faisant, elle dissocie la compétence relationnelle de la personne du salarié, de ses qualités incorporées, pour la faire reposer sur la performance globale de l'organisation elle-même. La compétence relationnelle semble donc pour l'auteur devoir être avant tout le fruit d'une compétence collective permise par la rationalisation de l'interaction commerciale dont nous avons déjà parlé dans le chapitre III. Le salarié sera ainsi d'autant plus à l'aise face au client qu'il sait qu'il peut s'appuyer sur l'organisation collective.

¹ Nous n'omettons pas ici le fait que la notion de compétence fait débat. A titre d'exemple, nous pouvons nous référer aux articles de Jean-Pierre Durand et Philippe Zarifian rassemblés dans le numéro 62 de décembre 2000 de la revue *Gérer et comprendre* des Annales des Mines. Philippe Zarifian y affirme que « les salariés peuvent et souhaitent profondément être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens (donc subjective) sur la construction de leur travail et sur les finalités de l'entreprise où ils engagent une partie substantielle de leur existence et dans lesquelles se jouent l'utilité sociale et la valeur éthique de leur propre activité professionnelle » (2000). Si nous ne contestons en aucun cas le fait que les attitudes et la subjectivité des salariés ne peuvent rester à la porte de l'entreprise, on peut s'interroger pour savoir si les caractéristiques des salariés correspondent réellement aux attentes des directions. L'entreprise demande-t-elle pas plutôt aux salariés de se conformer à ce qu'elle attend d'eux, et non à ce qu'ils sont. La négociation collective sur les compétences prônée par le chercheur peut-elle suffire à empêcher la manipulation des subjectivités ?

Pour Michel Arliaud¹ toutefois, Marie-Christine Combes ne parvient pas entièrement à se débarrasser de l'idée qu'existerait tout de même une « simple compétence relationnelle », au sens ordinaire de cette expression, qui la renvoie dans la boîte noire des qualités strictement personnelles et indicibles. Cela s'observe lorsqu'elle précise par exemple, « bien entendu, il ne s'agit pas de prétendre que la dimension personnelle de la compétence peut-être réduite à néant » (Combes, 2002). Nous rejoignons ainsi Michel Arliaud pour qui la qualité de l'organisation n'épuise pas le mystère du constat empirique des différences inter-individuelles dans les compétences relationnelles mobilisées. Selon lui, « la compétence relationnelle suppose, entre autres choses, une compétence « sociale » - sociale plutôt que sociologique, pour bien marquer ainsi, sa dimension empirique et pratique – entendue comme la combinaison d'une pulsion orientée vers la connaissance du monde social et d'une aptitude à le « lire » de façon valide ». Le chercheur affirme ainsi qu'il faut s'intéresser à la biographie de chaque salarié pour chercher dans leur histoire « une possible expérience marquante de l'altérité, propre à rendre raison d'une curiosité particulière pour le monde social ». C'est à cette seule condition selon Michel Arliaud, que nous pourrions sortir du psychologisme. C'est dans cette optique que nous nous intéresserons notamment au parcours des salariés rencontrés à la CLASS dans le dernier chapitre de cette thèse.

4.2.1.2 Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque

Lors des recrutements, l'accent est donc mis sur le profil commercial des futurs collaborateurs. Si la gestion du risque est, en parallèle à la vente, considérée par la direction et l'encadrement intermédiaire comme faisant partie intégrante de l'activité professionnelle, il n'en va pas de même pour les jeunes recrues, embauchées, cela leur a bien été spécifié, pour vendre et pour remplir des objectifs commerciaux. On observe donc une injonction contradictoire entre ce qui est attendu des commerciaux (vendre des produits) et la réalité de l'activité bancaire (la nécessité de gérer le risque bancaire). Cela n'est donc pas, à moyen terme, sans conséquence.

Le but de la direction de la CLASS est clair : « dans le contexte de concurrence actuelle et de baisse de l'intermédiation, la croissance d'une banque commerciale passe par le développement des volumes. (...) La progression des volumes suppose une banque très réactive, agressive dans sa démarche commerciale et apte à répondre rapidement, et avec un service de qualité, aux besoins de la clientèle et aux attentes des prospects »². Depuis le début

¹ Arliaud Michel (2003), *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, Programme des études de la DESCO, Rapport intermédiaire, novembre. Les réflexions issues de ce rapport et dont nous nous inspirons sont tirées d'une réunion ayant eu lieu au Lest le 18 mai 2004, au cours de laquelle Michel Arliaud présentait l'avancée de ses travaux, et de Bouffartigue Paul, « En hommage à Michel Arliaud », *Colloque Economie et société. Comment la sociologie rend compte des pratiques économiques*, CENS – Nantes, 3 et 4 décembre 2004.

² *Revue interne du Groupe Régional - flash*, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998.

des années 90, la banque souhaite développer une véritable « force de frappe commerciale »¹. Peu de place est faite, dans cet impératif, à la gestion des risques. Dans la pratique, le « *cerveau commercial* » prend nettement le pas sur le « *cerveau risque* »². La rentabilité se fait, les salariés le savent, sur les commissions concernant la vente de services. Cela diffère de l'intermédiation traditionnelle, dont la part dans les résultats des banques diminue et pour laquelle le salarié de la banque doit obligatoirement gérer le risque de contrepartie³. La qualification recherchée se rapproche donc moins de celle d'analyste de risque que de celle de vendeur. Or, « les erreurs sont principalement issues d'une volonté farouche de retrouver une certaine rentabilité en oubliant que celle-ci est tout autant conditionnée par la croissance des revenus que par la maîtrise des risques liés à ces revenus » (Zollinger, Lamarque, 1999, p.189).

De plus, pour être repérées de façon positive par la direction, les jeunes recrues doivent respecter les injonctions de cette dernière et placer un grand nombre de produits auprès des clientèles. Ce faisant, elles n'ont pas toujours le temps de se soucier des tâches administratives et surtout de la gestion du risque, inhérentes à leur activité. Devoir faire de la quantité et voir ses objectifs commerciaux sans cesse revus à la hausse expliquent que les commerciaux soient parfois moins regardant en ce qui concerne le risque, y compris lors de la vente de produits bancaires très rentables. Cela peut par exemple être le cas lorsque l'un d'entre eux vend une Carte Bleue à un client qui a eu des problèmes avec ce moyen de paiement dans une autre banque, juste parce qu'on est en fin d'année et que sa ligne Carte Bleue du PAC n'est pas encore totalement remplie. Il en va de même en ce qui concerne l'application et la lecture des grilles de scoring. « *Là où certainement il y a problème, c'est que les commerciaux ont la compétence, mais je me demande s'ils vérifient tous les critères, s'il y a le nombre de points requis. On vous dit « vous avez compétence pour 30.000 euros, mais le client doit avoir 600 points ». S'il a 550 points, je suis certain qu'il y a des commerciaux qui valident quand même. Ça c'est un peu le danger* » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 52 ans). Le DT de Rabatau avoue à ce sujet : « *dans les éléments de décision concernant le risque, tout ne dépend pas que des éléments qui nous auront été donnés dans le dossier. Ça dépend aussi ponctuellement de notre politique de développement. (...) Il peut y avoir des éléments qui sont hors dossier qui dépendent de notre politique commerciale* ».

¹ Cette expression, employée par le Président du Groupe Régional, est tirée du numéro spécial de la *Revue interne du Groupe Régional* de janvier 1993. La direction souhaite désormais voir se développer chez les salariés un comportement commercial agressif. Nous nous rendons compte que les références au vocabulaire militaire sont toujours présentes sur le secteur, voire s'amplifient avec l'orientation commerciale de l'activité. Si le terme de « gradé » évoquait déjà l'armée, on retrouve ce type de références lorsque les personnes interrogées nous parlent du « terrain » pour évoquer le réseau commercial et le contact direct avec les clients. Le DRH emploie pour sa part le terme de « munitions », détenues par des clients selon lui mieux informés. Sébastien et Jacqueline utilisent à plusieurs reprises celui de « mission » pour parler de leur travail.

² Expressions utilisées par le DT de Rabatau pour expliquer comment se décompose l'activité de travail d'un commercial.

³ Ce point a été largement développé dans le chapitre I.

Mais en 2004, dans un article de la revue interne du Groupe Régional auquel appartient la CLASS, un communiqué du Directeur Général Adjoint revient sur le profil des salariés récemment recrutés¹. « Je voudrais m'adresser à tous les commerciaux de notre maison et spécialement aux 1200 jeunes embauchés depuis 3 ou 4 ans. Si vos études vous ont bien souvent prédisposé à la vente, vous découvrez que l'exercice du métier de banquier est un art difficile où votre jugement et votre analyse peuvent souvent être pris en défaut. Gérer des risques clientèles n'est pas une science exacte et l'analyse financière pas toujours suffisante pour devenir un bon banquier. Les expériences accumulées, un solide bon sens, une bonne écoute, une bonne anticipation, une collaboration sans faille avec votre [hiérarchique], du courage aussi dans l'explication claire de vos décisions, vous permettront de devenir un véritable banquier et non pas seulement un champion du PAC. (...) Près de 40% de notre RBE² part chaque année en fumée. Le risque est votre affaire, l'affaire de tous. (...) Je souhaite à tous les nouveaux embauchés de devenir de véritables banquiers, et aux plus anciens de les accompagner dans ce métier palpitant ». Il est toutefois nécessaire de noter, à la décharge de ces jeunes recrues à qui s'adresse le Directeur Général Adjoint du Groupe Régional, qu'à notre sens, la prise de risque serait moins coûteuse si le service contentieux était plus réactif et saisissait le dossier litigieux très vite, lorsqu'il n'est encore que pré-contentieux, au lieu de le laisser entre les mains du commercial qui n'est pas compétent au niveau du droit et qui a surtout, on l'a vu, autre chose à faire que de travailler au recouvrement des impayés.

Il n'en demeure pas moins que les directions sont ainsi en train de prendre acte des conséquences négatives, en terme de croissance des risques, d'une politique tout azimut de rentabilité à court terme. Le problème est qu'elles ont orienté leurs recrutements autour de cet axe qu'il est désormais difficile d'infléchir. Ce n'est pas non plus en développant une rhétorique du conseil, peu validée on l'a vu dans la pratique, qu'elles y parviendront. Les cadres de plus de 30 ans, à l'époque de l'étude d'Yves Grafmeyer, au milieu des années 80, donc aujourd'hui de plus de 45 ans (rencontrés en nombre dans notre enquête), issus de la promotion interne, expriment ainsi des sentiments ambivalents à propos du diplôme que possèdent les salariés récemment recrutés. « On rappelle volontiers qu'il ne remplace pas l'expérience, et ne garantit pas la possession des qualités indispensables au métier de banquier, comme par exemple le sens du risque » (Grafmeyer, 1992, p.191).

Demander une collaboration entre générations semble également quelque peu compromis notamment du fait de l'individualisation pratiquée en matière de GRH. Pour les jeunes cadres rencontrés par David Courpasson (1996), « la banque s'est inscrite délibérément ces dernières années dans une démarche gestionnaire pragmatique qui laisse finalement peu de place aux

¹ « Devenir de véritables banquiers », *Revue interne du Groupe Régional*, n°97, février/mars 2004, pp.8-9.

² Le Résultat Brut d'Exploitation correspond au PNB déduit des frais généraux (frais de personnel, autres frais d'exploitation, amortissements). A ce RBE, il faut encore retirer le coût du risque et les impôts sur les bénéfices pour obtenir le résultat net.

aspirations des individus, et surtout qui a mis de côté les dimensions de la convivialité et de la solidarité au travail ». Il semble en outre difficile de faire collaborer des salariés ayant dû se convertir à l'individualisation des pratiques et ceux ayant démarré leur parcours professionnel dans un tel contexte. Il est également compliqué, nous allons le voir, de faire coexister dans un même métier des anciens ayant gravi les échelons de la classification et des jeunes embauchés, directement « parachutés » au même poste et avec la même classification, voire une classification parfois supérieure. Or les recrutements ainsi que l'organisation du travail et des parcours professionnels doivent permettre de redéfinir les contours du *front-office*. Il ne doit pas seulement s'agir d'une « machine à vendre ». La vente doit pouvoir s'opérer de manière sélective, grâce notamment à la maîtrise des systèmes d'information, en intégrant des préoccupations de maîtrise des risques et d'optimisation patrimoniale pour le client (KPMG Peat Marwick, 1998). On se rapproche ici de la compétence relationnelle au sens de Marie-Christine Combes (2002), basée essentiellement sur une compétence collective et non uniquement individuelle. On le voit, en pratique, on en est encore loin dans la banque.

4.2.2 La transformation des possibilités de promotion interne

4.2.2.1 La diversification des niveaux d'entrée

Depuis la fin des années 80, les directions des banques combinent des recrutements externes de travailleurs dotés des nouvelles compétences requises et la promotion, donc la formation, des personnels en poste. Il est intéressant, lorsqu'on étudie la banque des années 90, d'observer si les directions ont ou non trouvé un équilibre entre les deux afin d'éviter que ne se constitue, à l'intérieur même des établissements, une structure dualiste de l'emploi (Petit, Vernières, 1990).

Il y a quelques années encore, les cadres de la banque étaient le plus souvent issus de la promotion interne à l'ancienneté. Faire carrière dans la banque signifiait avant tout « gravir les échelons », essentiellement grâce à la formation professionnelle. Jean-Marc Le Gall (1978, p.240) rappelle toutefois que si la promotion existe à cette époque, elle n'atténue que faiblement la détermination scolaire. En effet, sur le principe, les banques dévalorisent les diplômes de base non bancaire, qu'elles ne reconnaissent pas à l'embauche, en refusant de moduler le niveau d'accès aux emplois (*ibid.*, 1978, p.168). Tout le monde entre en bas de l'échelle. Or, les diplômés de l'enseignement général se retrouvent effectivement beaucoup plus que les salariés non diplômés dans les emplois commerciaux qu'administratifs, où leur niveau scolaire leur permet de tenir le poste et d'évoluer plus rapidement (*ibid.*, 1978, pp.231-234). S'il n'est pas explicitement reconnu, le diplôme de base joue donc déjà un rôle non négligeable.

Aujourd'hui, les recrutements de jeunes diplômés directement à des postes de cadres augmentent et les effets de l'ancienneté sur la carrière promotionnelle sont de plus en plus réduits. « Les directions ont vu s'accroître leur marge de manœuvre pour pourvoir les nouveaux emplois d'encadrement en s'affranchissant des règles de l'ancienneté » (Grafmeyer, 1992, p.186). Le quasi marché fermé de la population exploitante est donc remis en cause par l'ouverture aux diplômés ainsi qu'aux personnes ayant une expérience externe (Courpasson, 1995b).

En outre, au niveau du secteur dans son ensemble, on note un ralentissement significatif des promotions internes¹, toutes catégories confondues. Seul le passage de la catégorie de techniciens à celle de cadres est en augmentation, mais ce type d'avancement représente seulement 21,44% du total des promotions internes en 2001.

Taux de promotion par classification en % - AFB (1991 - 2001)

	1991	1993	1995	1999		2000	2001	93/2001
Employés	nc	7,48	6,08	4,76	Techniciens	7,54	9,67	-27,51
Employés/gradés	nc	14,18	15,21	22,76				
Gradés	nc	13,34	10,78	12,82				
Gradés/cadres	nc	1,65	1,48	2,03	Techniciens/cadres	2,04	2,33	+41,21
Cadres	nc	11,93	11,12	13,74	Cadres	8,05	7,64	-35,96
Cadres/hors classif	nc	0,83	0,62	0,72	Cadres/hors classif	0,71	0,6	-27,71
Total	17,51	15,17	12,72	15,24	Total	9,33	10,87	-28,35

Taux d'embauche aux différents niveaux de la classification, en % AFB (1991 - 2001)²

	1991	1993	1995	1996	1999	2001	91/2001
Employés	12,77	10,06	7	13,52	6,29	10,02	-35,44
Gradés	2,75	1,94	1,55	1,86			
Cadres	5,34	3,6	6,26	2,90			
Total	5,16	3,42	2,47	3	6,69	10,58	+105,04

Le taux d'embauche en externe de la catégorie de cadres est descendu de 5,34% en 1991, à 2,9% en 1996, pour remonter à 11,86% en 2001. En 1991, les banques AFB embauchaient plus directement en externe au niveau employé. Le passage aux postes de gradés se faisait encore par promotion interne (ce qui explique la faiblesse des recrutements en externe au niveau de la classification de gradé). Malgré une irrégularité du taux d'embauche des cadres jusqu'au milieu des années 90, on observe, depuis la réunion des catégories d'employés et de gradés, qu'il est supérieur à celui des techniciens. Les banques recrutent aujourd'hui plus de cadres que de non cadres, directement sur le marché du travail³. Associé à l'augmentation des

¹ Par promotion interne, l'AFB entend le passage d'une catégorie à une autre (technicien à cadre, cadre à hors classification) ainsi que le changement de niveau au sein d'une catégorie (à l'intérieur de la catégorie des techniciens ou des cadres).

² Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

³ Les moins de 35 ans sont représentés en masse : 94,59% pour les techniciens et 78,14% pour les cadres.

promotions internes de la catégorie techniciens à la catégorie cadres, cela explique la croissance du nombre de cadres, point que nous allons plus particulièrement aborder dans la dernière partie de ce chapitre.

Promotion professionnelle – Changement de classification à la CLASS¹ **(1996-2001)**

Années	Techniciens ²	Cadres
1996	35	5
1997	27	1
1998	15	2
1999	17	0
2000	23	3
2001	9	8
96/2001	-74,29%	+60%

A la CLASS, les promotions concernant les techniciens et assimilés sont irrégulières d'une années sur l'autre, mais en très forte diminution. Cette irrégularité se retrouve en ce qui concerne les cadres, mais la tendance de fond est une augmentation des promotions ayant trait à cette classification.

Un extrait d'entretien mené à la CLASS avec Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 45 ans, résume bien la situation. Ce dernier déclare que pour bénéficier d'une promotion, « *on va pas vous juger sur ce que vous avez fait pendant les 5 ans en arrière, on attend de savoir ce que vous allez faire cette année. Ça a complètement changé. Et donc, il y a beaucoup de gens qui sont barrés, non seulement par ça, mais aussi par tous ces jeunes qu'on embauche à bac+12 et qu'on place tout de suite comme cadres, qui donc forcément, barrent les anciens. On le voit, quand il y a des postes qui se libèrent, où un ancien pourrait très bien faire l'affaire, ben on préfère embaucher un jeune. Ça, bien évidemment, ça joue sur le moral des troupes des anciens, qui ne peuvent pas l'exprimer ouvertement à la direction, parce que, c'est le pot de fer contre le pot de terre, mais... On prend des jeunes qui sortent de l'école, parce qu'ils ont un bac+5, ils sont soit disant plus intelligents et plus ouverts que les anciens qui ont 20 ans de boîte, mais quand vous les mettez sur le terrain... Mais c'est pas leur faute, on leur a pas appris le métier. Donc, à partir de là, on les met en immersion quelques temps dans différentes agences, mais y a pas un travail fondamental, profond. Après on les met dans le poste, "débrouille toi, et au bout d'un an, il faut des résultats" ».*

Dans la banque, coexistent donc aujourd'hui des jeunes diplômés, arrivés aux postes de commerciaux et aux classifications que leurs aînés ont mis souvent plusieurs années à obtenir, et des salariés ayant gravi un à un les classifications bancaires. Pour David Courpasson

¹ Ces données sont issues des Rapports Uniques au Comité d'Entreprise de la CLASS. Elles ne permettent pas de bien différencier, comme le font les Enquêtes Emploi de l'AFB, les changements entre classifications et à l'intérieur des classifications. Elles donnent toutefois un aperçu des évolutions concernant les promotions internes.

² Jusqu'en 1999, les chiffres des employés et gradés ont été réunis afin de pouvoir être comparés avec ceux de 2000 et 2001.

(1995b, p.21), la coexistence de groupes de travailleurs, dont les itinéraires professionnels et les niveaux de formation sont différents, menace indéniablement la cohérence et la stabilité des systèmes d'emploi qui reposaient sur une grande homogénéité des populations et des qualifications, observées dans le chapitre I de la thèse.

4.2.2.2 L'individualisation de parcours erratiques

La réussite commerciale ne suffit pas

Intégrer la catégorie des cadres lorsqu'on est technicien n'a cependant pas toujours la même signification. Il peut s'agir d'une récompense pour la carrière passée ou bien d'un palier pour une carrière future. Ainsi, le fait d'être un jeune cadre ou le fait d'obtenir cette classification à 45 ou 50 ans ne suppose pas les mêmes enjeux au niveau du parcours professionnel des intéressés. Dans le premier cas, l'ascension dans la grille a de forte chance de se poursuivre, dans le second, le cadre ne dépassera souvent pas le premier ou le deuxième niveau de la classification d'encadrement.

Les jeunes recrues qui démontrent qu'elles possèdent les aptitudes et attitudes attendues par la direction et qui réussissent au niveau commercial connaissent une ascension rapide. Sébastien par exemple, embauché en janvier 1998 au sein de la plate-forme téléphonique sortante du Groupe Régional, démontre de grandes capacités commerciales en matière notamment de prise de rendez-vous dans le but d'ouvrir de nouvelles agences. Il accepte une première mutation en 2000 à la CLASS, tout d'abord pour suivre sa petite amie. Il est alors CSC. Moins d'un an plus tard, il passe CCP. Il est technicien de la catégorie E depuis 9 mois au moment de notre entretien en novembre 2001 et âgé à l'époque de 25 ans. Il est parvenu à gravir les échelons de la classification en appliquant le modèle du placement souhaité par la direction, en dépassant les objectifs annuels qui lui étaient fixés, en montrant qu'il était prêt à accepter une mobilité et en obtenant son diplôme de l'ITB. *« C'est vrai que j'ai été muté à 24 ans, je pense que c'est bien vu d'être muté. D'accepter une mutation. Bon, c'est vrai que je suis venu dans un premier temps pour une raison personnelle, mais bon, peu importe... Mais d'être muté, de s'adapter et de réussir tout de suite, je pense que c'est pas forcément donné à tout le monde, entre guillemets quoi. C'est bien vu. Y en a qui sont mutés de Lyon à Marseille, qui 6 mois après disent, « non, je veux remonter à Lyon ». Bon, ben moi, même si c'est vrai que j'étais bien à Lyon, je suis bien à Marseille aussi quoi. Et je me suis plu énormément dans mon travail, ça marche et aujourd'hui, je pense que si j'avais pas eu... Je sais pas si c'est la mobilité qui fait que, ou si c'est ma personnalité et ma réussite, mais je pense pas que, je sais pas si le fait d'avoir été CCP, ça vient pas de là aussi. J'ai eu des bons résultats à la plate-forme, le BP, j'ai réussi en agence, on me place CCP, ça marche comme CCP, je réussis*

l'ITB, y a une dynamique pour l'instant qui est plutôt positive. Donc, j'en profite quoi ». Il atteint, en mars 2003, la classe G, dernier palier avant la classification de cadre. Il accepte pour cela une nouvelle mobilité et retourne dans le Groupe Régional. Se retrouvant au siège lyonnais, il intègre ce que la banque appelle la « task force », c'est-à-dire le groupe des commerciaux chargés de prospecter sur une zone géographique afin de trouver des clients avant l'ouverture d'une nouvelle agence. Le 1^{er} septembre 2004, suite au démarrage de la nouvelle organisation voulue par l'actionnaire majoritaire, il revient à la CLASS en tant que CAP. Il demeure au niveau G, mais ne doit pas tarder à obtenir la classification de cadre en passant au niveau H. Dans le cas contraire, il n'hésitera pas, il nous l'a confié au cours de l'entretien, à opérer une mobilité externe. « Aujourd'hui, je peux trouver une banque qui m'embauche avec 30 à 40% en plus en salaire, si je me vends bien et puis aujourd'hui je peux bien me vendre. J'attends aussi l'ITB. C'est-à-dire que pour moi, aujourd'hui, j'ai des objectifs à court terme. Je suis pas marié avec (le Groupe National), (le Groupe Régional) et (la CLASS), mais en même temps, j'aimerais bien y faire mes preuves et profiter de ce que je fais, ce que je réussis ici ».

Le parcours de Sébastien

	Banque	Poste	Mobilité	Ancienneté
01/98	Groupe Régional	Plate-forme téléphonique sortante	-	2 ans et 3 mois
04/2000	CLASS	CSC	Grande mobilité	10 mois
02/2001	CLASS	CCP	Petite mobilité	2 ans et 1 mois
03/2003	Groupe Régional	Task-force	Grande mobilité	1 an et 6 mois
09/2004	CLASS	CAP	Grande mobilité	-

Le cas de Patrice, gestionnaire de patrimoine, est tout autre. Dix ans en poste en tant que technicien, il réalise 140% de ses objectifs en 1999, 133% en 2000 et 124% en 2001. Malgré son ancienneté dans le poste et sa réussite commerciale, il n'obtient la classification de cadre qu'en mai 2001, au prix d'âpres négociations avec la direction. « *En fait, ce qui m'a permis quand même de passer cadre, c'est que j'ai formé deux nouveaux embauchés CGP. (Question : Qu'un CGP accepte de former de futurs CGP, cela permet de changer de classification ?) C'est pas automatique, mais je me suis servi de ça pour appuyer ma demande. (Question : C'était une demande de votre part ?) Oui, tout à fait, surtout que les nouveaux CGP embauchés, eux, devenaient cadres. (Question : Vous auriez donc formé des gens qui étaient cadres alors que vous ne l'étiez pas.) Voilà. (...) Disons que moi, à l'époque, avant que je sois cadre, j'étais un peu jaloux de ceux qui l'étaient alors qu'ils étaient plus jeunes. Parce que ça faisait quand même 10 ans de CGP, la reconnaissance quand même du métier, l'expérience... » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans).*

Nous le voyons, si atteindre voire dépasser ses objectifs est la condition *sine qua non* pour progresser, tous ceux qui y parviennent n'évoluent pas immédiatement pour autant, notamment en terme de classification. Cette situation est également rencontrée par certains Chargés d'Affaires Professionnels (CAP). De jeunes diplômés sont recrutés à cette fonction à la CLASS, directement en tant que cadres, alors que de nombreux CAP issus de la promotion interne demeurent techniciens. Autre exemple, des managers, responsables de dizaines de salariés, peuvent figurer dans des classifications inférieures à des cadres non encadrant. C'est le cas du DPSC de la Canebière, âgé de 45 ans, manager d'une vingtaine de personnes sur le territoire, il est cadre de niveau H, alors que Joël, DCE de 49 ans, sans aucune fonction hiérarchique, est cadre I, donc d'un niveau supérieur, dans la même agence¹.

Des carrières incertaines aux fondements flous

Tout au long du parcours professionnel du salarié, comme au moment de son embauche, les directions accordent, nous l'avons dit, encore plus d'importance que par le passé aux compétences sociales et comportementales des individus. Elles sont ainsi envisagées chaque année au moyen de l'entretien annuel d'évaluation². Chaque salarié réalise ce type d'entretien avec son supérieur hiérarchique direct. A la CLASS, comme dans le cas d'une grande entreprise privée d'assurance étudiée par Marie Buscatto (2001), il est indéniable que « l'introduction des « entretiens d'appréciation » a favorisé la mise en place de parcours individuels des salariés, de décisions individuelles de mobilité, de compétition entre les salariés pour l'obtention d'une promotion ». Elle n'a pas pour autant rendu plus claires les perspectives de carrières. Comme le montre Françoise Dany, d'une manière générale, « les individus manquent bien souvent d'information pour décider de l'orientation à donner à leurs parcours » (Dany, 2001).

Or, pour les catégories qui en ont le privilège, ce qui pousse à travailler est moins leur salaire que le projet, les perspectives qu'ils ont. La réduction du nombre de postes

¹ Un point sur les classifications bancaires sera développé un peu plus loin dans ce chapitre. Pour plus d'informations, cf. annexe 11.

² Dans l'entreprise étudiée, située vers les mois de juin-juillet, cette rencontre avec le supérieur hiérarchique direct permet ainsi, selon la direction, de faire le point sur l'activité du salarié, sur ses compétences, avec en référence, la fiche du Guide des emplois, de réaliser un bilan de l'année sur les axes de progrès (compétences et qualités personnelles – comportementales – à améliorer) et les objectifs commerciaux ou autres, de déterminer des actions à entreprendre pour l'année à venir (points de progression...), d'identifier les besoins de formation et l'évolution professionnelle possible (discussion sur les orientations ultérieures de carrière, prise en compte des souhaits d'évolution du salarié, dans son métier, sur les possibilités de mobilité géographique). Au final, le hiérarchique réalise une synthèse de l'entretien et le salarié évalué peut, s'il le souhaite, noter un certain nombre de remarques concernant son appréciation. Ayant travaillé trois années à la DRH, nous avons toutefois pu observer de nombreux retards dans le rendu des formulaires d'entretien par les cadres intermédiaires. Lorsque nous les relançons, ils invoquaient une surcharge d'activité de leur côté comme du côté du salarié à évaluer. Nos entretiens en agence nous ont ensuite révélé que pour certains cadres intermédiaires, ce procédé était jugé très artificiel étant donné qu'ils se trouvaient au contact des commerciaux qu'ils manageaient toute l'année et donc ils étaient selon eux très réactifs en terme de soutien à la réalisation des objectifs, d'écoute des besoins de formation... Dans les faits, nous nous sommes aperçue que DT et DPSC côtoyaient régulièrement principalement les salariés de l'agence dans laquelle leur bureau se situait et que tous les besoins de formation n'étaient pas, loin de là, couverts. De nombreux salariés pensent que cette rencontre se rapproche de la farce, étant donné qu'ils ne se sentent pas réellement écoutés.

d'encadrement intermédiaire et la hausse des recrutements externes diminuent la probabilité des chances de faire carrière et exacerbent la concurrence entre salariés. Comme il y a plus de jeunes diplômés, les anciens sont démotivés. On constate donc un antagonisme entre les débutants et les gens d'expérience¹, qui ont bénéficié jusque-là de la promotion et de la formation internes.

Pour Marnix Dressen (2004c, p.149), « la remise en cause de la notion de carrière accompagne logiquement celle de qualification, attachée à l'idée de trajectoire professionnelle ». Il note qu'aux « certitudes de carrière » antérieures, les DRH préfèrent voir se substituer une « espérance de carrière » et même le fait que pour certains consultants, les « carrières ne soient plus nécessairement ascendantes ». En effet, la carrière est définie comme une succession dans le temps de postes occupés ou d'emplois, variant selon leur contenu. Comme les emplois occupés changent en fonction du type de client, et que le nombre de postes d'encadrement intermédiaire tend à diminuer, la carrière se construit différemment ; elle devient plus horizontale que verticale.

Sans aller jusqu'à dire que les nouveaux modes d'organisation ont rendu totalement obsolète l'espérance d'une « carrière » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.516), il est indéniable que les conditions de sa réalisation sont moins claires, plus opaques. Il faut réaliser ses objectifs commerciaux, voire les dépasser, posséder la fibre commerciale, des compétences relationnelles, travailler ou s'orienter sur un marché porteur en terme de perspective professionnelle, avoir une certaine disponibilité temporelle quelle que soit la classification à laquelle on appartient. Il faut aussi que des opportunités se présentent sur le réseau commercial. Bien souvent, seule la mobilité géographique peut permettre à un salarié que la direction juge compétent et souhaite faire progresser de poursuivre une carrière ascendante. Si Jean-Marc Le Gall notait déjà en 1978 (p.220) un certain nombre de ruptures dans les carrières², ces dernières sont aujourd'hui indéniablement moins automatiques et beaucoup plus incertaines. Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT affirme ainsi, « *il n'y a pas de plan de carrière. On est incapable de dire à un salarié, et de l'écrire surtout, parce qu'on le dit, mais après on ne tient pas les engagements*³ : "vous êtes là, voilà vos objectifs sur 3 ans, si vous réussissez on vous offre cela (poste, niveau...)" ». Ces propos ne sont pas vraiment contredits par ceux des membres de l'encadrement intermédiaire. Selon le DT de Rabatau, « *c'est le hasard qui fait que un tel se trouve à tel endroit, c'est beaucoup le hasard, l'opportunité* ». Il n'y a donc pas vraiment de gestion des carrières à proprement parler. « *Tout*

¹ Il ne s'agit pas uniquement d'autodidactes, mais de salariés qui ont profité de la clôture du marché du travail et du système de formation sophistiqué qui le caractérisait, et qui ont donc pu progresser dans l'échelle des classifications.

² Ces ruptures concernaient essentiellement l'affectation dans un emploi administratif ou commercial.

³ Françoise Dany (2001) parle dans ce sens de promesses de carrière « extrapolées », en lieu et place de promesses « explicites ». Elle en distingue quatre formes : *la promesse de carrière objective*, basée sur l'idée de progression verticale à l'intérieur d'une entreprise, *la promesse d'employabilité*, requérant une moindre allégeance à l'entreprise, *la promesse de carrière subjective*, c'est-à-dire l'acceptation faute de mieux des nouvelles conditions imposées par les directions et *la promesse en matière d'employabilité*, selon laquelle l'idée d'indétermination de l'avenir est liée à celle de précarité.

dépend comment chacun négocie son parcours professionnel, comment chacun négocie quand il est à l'entretien avec son supérieur hiérarchique ou avec la DRH » (DPSC de Rabatau).

Cette opacité des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines permet aux directions de valoriser les cadres qu'elles soutiennent et de porter une attention moindre aux autres (Dany, 2001). Cette segmentation de la GRH concerne également, on l'a vu au début de ce chapitre et pour les cas relatés de Sébastien et de Patrice, les salariés appelés à devenir cadres.

4.2.3 L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière

Nous avons déjà abordé à plusieurs reprises dans la thèse le thème de la mobilité sans nous y arrêter vraiment. Nous souhaitons le faire ici car il s'agit d'un point essentiel des politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans les banques, notamment à la CLASS, et selon nous en grande partie permis, nous l'avons abordé dans le chapitre III, par la volonté des directions de développer une confiance institutionnelle.

4.2.3.1 Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement

Jusqu'à la fin des années 80, les cadres commerciaux, directeurs d'agences ou non, sont attachés à un site implanté sur une zone géographique, dont la plupart du temps ils sont originaires. Ils y développent leur activité et la connaissance de la clientèle, ce qui leur permet d'instaurer une véritable relation de confiance réciproque. Ils connaissent les besoins de leur clients et leur proposent les bons produits au bon moment. Les mobilités qu'ils connaissent se déroulent sur une zone géographique limitée.

Pendant longtemps, il existe sur le secteur un compromis général sur la mobilité de proximité, fondé sur la règle professionnelle de la priorité à la qualification locale spécifique (Courpasson, 1995b). Marnix Dressen et Dominique Roux-Rossi (1996c, p.138) vont même jusqu'à parler, dans le prolongement de Norbert Alter, d'une « culture des immobiles »¹ propre au secteur bancaire et voulue, à l'époque, par son patronat : l'ancienneté joue un rôle capital en matière de perspectives de carrière et les directions octroient des prêts d'accession à la propriété à taux réduits pour leurs salariés. Ces points, que nous pouvons relier à l'idée de constitution d'un salariat de confiance, demeurent d'ailleurs aujourd'hui encore des freins à l'acceptation de la mobilité.

¹ On peut toutefois supposer que cette « culture » épargnait les cadres supérieurs de l'administration bancaire, pour lesquels la mobilité, aussi bien fonctionnelle que géographique, était un outil leur permettant d'atteindre des postes élevés dans la hiérarchie.

Petit à petit les mobilités fonctionnelle et géographique concernent tout d'abord l'encadrement. Les directeurs d'agence doivent changer d'affectation tous les 3 ou 5 ans, et cela pour trois raisons (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p. 124-125) : limiter les risques d'escroquerie, éviter que se nouent des liens trop intimes avec la clientèle, ce qui pourrait amener à prendre des risques excessifs, et réduire les possibilités de démobilité professionnelle (« d'endormissement »). La mobilité devient également, avec l'informatisation des systèmes, le moyen permettant de reconverter les administratifs vers les postes de commerciaux.

4.2.3.2 A entreprise mobile, salariés mobiles !

Avec la pénétration des logiques marchandes et l'arrivée de nouvelles générations d'exploitants, cette mobilité territoriale « mesurée » est donc remise en cause. Une grande partie des commerciaux nouvellement embauchés intègre l'impératif de mobilité comme une variable essentielle de leur activité et un outil pour le développement de leur carrière. Le but recherché par les directions est de rendre les commerciaux, techniciens et cadres, adaptables, qu'ils intègrent la mobilité comme un élément de l'activité professionnelle, du moins pour ceux qui envisagent de faire carrière. Les directions réduisent donc les avantages accordés aux employés de banque en matière de crédit immobilier (taux préférentiels...) et les jeunes cadres eux-mêmes envisagent le plus souvent de rester locataires afin de préserver à moindre frais l'aptitude à la mobilité dont dépend leur carrière. Ils préfèrent réaliser des investissements boursiers (Grafmeyer, 1992, p.175).

Pour développer l'« entreprise mobile »¹ que nous avons déjà décrite, l'ensemble des salariés de la CLASS doivent désormais accepter le principe de la mobilité tant fonctionnelle que géographique². Le but est la recherche permanente de la meilleure adéquation des compétences aux besoins évolutifs des unités. Dans les contrats de travail de la CLASS figure, à partir du milieu des années 90, aussi bien pour les cadres que les non cadres, une clause de mobilité. « Nous attirons votre attention sur le fait que votre embauche dans notre entreprise implique de votre part une mobilité professionnelle et géographique sur l'ensemble du réseau d'exploitation (du Groupe Régional) et de ses filiales ». L'impératif de mobilité concerne donc des catégories de personnel qui y échappaient jusque-là. « *La clause de mobilité existe dans tous nos contrats de travail, même pour un CSC on la met. Mais en pratique, pour un CSC, elle n'est pas utilisée. En revanche, pour les cadres..., c'est pas dirigeants le bon terme,*

¹ Terme employé par le Président du Groupe Régional auquel appartient la CLASS dans une plaquette d'information destinée aux salariés concernant les mesures visant à développer la mobilité géographique (« *La mobilité géographique dans le Groupe Régional* », 1997).

² La CLASS distingue quatre types de mobilité : géographique, fonctionnelle (il s'agit d'un changement d'emploi avec une adaptation importante), transversale (il s'agit d'un changement d'emploi ou de poste au sein d'une même famille professionnelle) et de spécialisation et/ou de promotion au niveau hiérarchique supérieur (in « *Toujours plus de besoins : la mobilité sort ses outils* », *Revue interne du Groupe Régional*, n°60, novembre 1997, pp.4-5).

ce serait plutôt les cadres supérieurs, quand vous êtes à un certain niveau, on vous propose un poste, on accepte un refus, on peut accepter un deuxième refus pour un autre poste, mais le troisième, on le comprend pas très bien » (DRH à la CLASS). En cas de deux refus du salarié, cela devient une cause de licenciement, dans les faits, seulement pour les cadres. Un technicien ne sera pas licencié s'il n'accepte pas une ou plusieurs mobilités. Cela sous-entend en fait que s'il réussit au niveau de ses objectifs commerciaux et qu'il souhaite progresser, il faudra qu'il accepte d'être mobile pour espérer passer cadre et faire carrière. Les salariés en sont conscients. Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 45 ans, déclare à propos de son propre parcours professionnel : *« c'est pour ça que peut-être aussi j'ai plafonné, parce que j'ai refusé de bouger. Pour faire carrière, il faut être mobile, ça c'est clair »*. D'autres ont incorporé cette variable et règlent jusqu'à l'organisation de leur vie privée sur l'éventualité de devoir recourir à une mobilité géographique et fonctionnelle pour progresser. *« J'ai acheté une maison de façon à être quand même à cheval sur trois réseaux ; étant sur Roquefort-La-Bedoule, ça me permet de travailler sur la [CLASS] (et, dans l'éventualité d'une mobilité), sur Aix-en-Provence et dans le Var »* (DPSC cadre de Rabatau, 42 ans).

La volonté du Groupe Régional auquel appartient la CLASS de développer la mobilité, notamment géographique, s'observe également au niveau des aides prévues en la matière. Il édite en effet au cours de l'année 1997 un fascicule simplifié à l'usage des salariés rassemblant l'ensemble des mesures mises en place depuis le début des années 90, destinées à inciter ces derniers à bouger. Elles différencient la « grande et la petite mobilité ». La « grande mobilité » s'applique lorsque le salarié muté déménage et que le trajet entre le nouveau lieu de travail et le domicile augmente et est supérieur à 60 km. Elle conditionne une prime de mobilité, majorée selon la situation familiale et bonifiée selon la zone de mutation (trois zones sont définies ; zone 1 : 0%, zone 2 : 15%, zone 3 : 30%). S'y ajoute des primes complémentaires (mobilités antérieures, scolarité des enfants, emploi du conjoint) et une prime spéciale « villes chères ». Elles sont assorties de mesures concernant l'accompagnement professionnel du conjoint (lorsque celui-ci doit démissionner de son emploi, il peut bénéficier d'une convention d'aide à la recherche d'emploi), les possibilités relatives aux prêts, les frais de déménagement, les dédommagements de la période transitoire (prise en charge des frais d'un double loyer, remboursement d'un trajet aller-retour hebdomadaire), etc... La « petite mobilité » s'applique pour sa part lorsqu'à la suite de la mutation, le trajet entre le nouveau lieu de travail et le domicile augmente et est compris entre 25 et 60 km. Si le salarié choisi de déménager, il a droit aux mesures de la « grande mobilité » ; s'il ne déménage pas, il bénéficie uniquement d'une prime de trajet. Ces dispositions relatives à la mobilité géographique sont par la suite rassemblées dans un nouveau document. Mis en place le 1^{er} janvier 1998, ce dernier reprend l'ensemble des mesures précédentes, y compris en ce qui concerne les

montants des diverses primes allouées. Il ne sera pas modifié lors de la refonte du Fichier des Avantages Sociaux (FAS) à la suite de la mise en place de la nouvelle Convention Collective des banques et représente désormais une annexe de ce document interne. Le DPSC de Rabatau nous confie toutefois que les barèmes mis en place en 1997 étaient moins intéressants que ceux prévalant avant la fusion entre les banques A et B¹.

Exemple de calcul d'une prime de mobilité en 1998

Un salarié muté le 1^{er} février de Saint-Etienne à Aix-en-Provence (zone 3) et déménageant le 1^{er} juillet

Rémunération : 260.000 francs par an

Situation familiale : conjoint en activité professionnelle, 3 enfants dont 1 étudiant

Historique professionnel : 2 mobilités antérieures

Calcul :

1. Base	88.816 F
forfait	37.500 F
3 mensualités brutes de base	51.316 F
<i>(260.000/15,2 mensualités)x3 = 51.316</i>	
2. Majoration selon la situation familiale	52.500 F
Conjoint	15.000 F
Enfants	37.500 F
<i>12.500x3 = 37.500</i>	
Total de la prime de base majorée (1 + 2)	141.316 F
3. Bonification de la prime de base	183.711 F
Mobilité en zone 3	42.395
<i>30% de 141.316 = 42.395</i>	
4. Primes complémentaires	25.000 F
Nombre de mobilités antérieures	10.000 F
<i>5000x2 = 10.000</i>	
Conjoint en activité professionnelle	10.000 F
Enfant étudiant	5.000 F
TOTAL de la prime de mobilité	208.711 F

Dans le Guide des emplois de 1999, la durée moyenne préconisée dans l'ensemble des métiers de la famille commerciale est de 5 ans. A l'agence de la Canebière, l'ancienneté dans le poste des salariés rencontrés varie de quelques mois à plusieurs années². Plusieurs personnes sont présentes depuis la fusion des banques A et B en 1996. L'ancienneté moyenne au moment de notre enquête est à peu près celle recommandée dans le guide. « A l'agence de la Canebière, on assiste à une stabilisation des salariés qui est passée de 3-4 ans à 5-6 ans dans le même poste. C'est une volonté de la banque et non de l'agence » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprise, 49 ans). Pourtant, on constate qu'à l'agence de Rabatau³, les

¹ Nous n'avons cependant pas eu la possibilité de vérifier cela au cours de notre enquête.

² Cf. annexe 4B.

³ Cf. annexe 4C.

durées d'ancienneté dans le poste sont proportionnellement moins importantes qu'à la Canebière. L'ancienneté moyenne est inférieure à 2 ans. Il semble donc plus facile d'être moins mobile dans une grande agence que dans une agence plus petite.

Pour David Courpasson (1998) qui étudie le même type d'établissement régional que la CLASS, la politique de segmentation des clientèles pousse « à un retour à des pratiques de mobilité professionnelle et géographique plus mesurées que ces dix dernières années », c'est-à-dire de la fin des années 80 au milieu des années 90. Le constat du chercheur semble quelque peu paradoxal au regard de l'interchangeabilité des salariés permise par cette même segmentation et dont il se fait largement l'écho (Courpasson, 1996). La politique de la CLASS semble aller dans le sens d'un soutien renforcé aux pratiques de mobilité. De plus, au vu de nos observations, le rythme des mobilités semble en fait surtout dépendre de la taille de l'agence, les grandes étant plus propices à des anciennetés plus longues. En effet, les agences de taille moins importantes sont souvent celles où l'on considère qu'un salarié apprend toutes les facettes du travail en agence étant donné la nécessaire polyvalence qu'il faut y développer. Au contraire, les grosses agences sont celles dans lesquelles on reste parce qu'on a déjà souvent pas mal tourné dans les autres¹ ; on y développe un aspect plus spécifique du travail en agence.

4.2.3.3 Les implicites de la mobilité

Déplacer un commercial entraîne l'inutilisation du capital social qu'il a accumulé et, à terme, son obsolescence. « Toute mobilité a donc un double coût, d'une part, il y a une perte du capital social accumulé par le conseiller bancaire partant et, d'autre part, il y a un coût d'investissement pour reconstituer ce capital social pour le nouvel arrivant » (Ferrary, 1999a). « *Moi je l'ai vécu plusieurs fois. Ce qui est embêtant, c'est que du jour au lendemain, toute la masse de connaissance qu'on a, fout le camp, sert plus à rien. Tout ce qu'on sait sur les gens, sur leurs habitudes, sur leur compte, ceci, cela, toute la mémoire qu'on a, wha, d'un seul coup, il faut repartir à zéro. Ça c'est dur* » (DPSC de la Canebière). Pour Michel Ferrary, « le caractère idiosyncrasique du capital social » limite en fait fortement l'« interchangeabilité des individus » rendue possible par la segmentation des clientèles (Courpasson, 1998). Cette mobilité des salariés du réseau commercial ne permet pas non plus l'instauration d'une relation de confiance dans la durée. Selon l'auteur, la banque est ainsi une grande entreprise de destruction de lien social construit sur *l'intuitu personae* (Ferrary, 1999a). Or, pour lui, si le conseiller bancaire viole parfois certaines règles pour quelques clients, ce n'est pas par

¹ On remarque d'ailleurs que la moyenne d'âge de l'ensemble des salariés des deux agences diffère : de 40 ans à Rabatau, elle atteint 44 ans à la Canebière.

altruisme, mais « parce qu'il sait que ceci le mettra en position de force dans les échanges futurs » (*ibid.*, 1999a).

Mais pour les directions, la relation de confiance doit se construire entre le client et l'institution bancaire, et non entre le client et le commercial, *via* notamment les outils sécurisés qu'elles mettent en place et les procédures de travail en agence, à contre-courant des attentes de bon nombre de clientèles et des fondements du travail des salariés des agences. La banque refuse ainsi de prendre le risque « que dans le tryptique employeur-conseiller-emprunteur, le conseiller bancaire favorise les intérêts de son client au détriment de ceux de son employeur » (*ibid.*, 1999a). « *Le gars, si on le change, c'est pour qu'il reparte à zéro ailleurs. C'est vrai qu'on fait plus facilement, comment dirais-je, des choses gentilles à un client qu'on connaît depuis longtemps. (...) C'est sain, le changement, c'est quand même quelque chose de sain (...). C'est vrai que sur le découvert, le gars qu'on connaît, on va lui faire un peu plus qu'à l'autre, par sympathie, par ceci, par cela, et puis on se fait planter automatiquement plus qu'avec un autre le jour où ça va pas. Donc, ces histoires de changement de poste, je trouve que c'est assez sain* » (DPSC de la Canebière). Sans parler uniquement des risques de perte de vigilance, les directions considèrent également que la mobilité permet au commercial mis en place de travailler avec des clients que son prédécesseur avait peut-être délaissés : « (Question : Quelles sont les raisons de cette mobilité des commerciaux ?) *Le changement, la re-motivation, éviter la routine, l'ennui. C'est très bien. Un client vient, je suis nouveau, il va me raconter son histoire ; il va me la raconter à chaque fois ; je vais en avoir marre. Je vais ailleurs ; on me raconte la même histoire, mais c'est quelqu'un d'autre, alors je l'écoute. Et puis, ça évite aussi le copinage, les bêtises. Après, ça fait parti de l'histoire du client. Il vous dira "avec untel je m'entendais bien, pas avec lui..."* » (DPA de Rabatau en 2001, technicien, âgé de 50 ans).

Dans un tel contexte, nous avons également pu constater à la DRH de la CLASS et en observant le travail des salariés des agences, qu'individualisation des portefeuilles de clients se signifie en aucun cas possession. Plusieurs membres de la direction de la CLASS, ainsi que les managers du réseau rencontrés insistent sur le fait que le client, quel qu'il soit, n'est pas, malgré la mise en place des portefeuilles individuels, le client du commercial, lui-même amené à être mobile à plusieurs reprises au cours de son parcours professionnel, mais bien celui de la banque. Cela permet de quelque peu relativiser la personnalisation de la relation avec les clients proclamée par le marketing bancaire. Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre de 49 ans, qui vient d'accepter de devenir formateur sur le nouveau système informatique, est conscient des réticences émises par la direction au sujet de l'instauration de relations de trop grande proximité avec les clients. « *Tout ce qui est petites opérations bancaires, c'est pas moi qui m'en occupe, c'est le guichet. Si le client est bien accueilli au guichet, même si moi je change, il restera parce qu'il est bien accueilli au guichet.* (Question

: Vous ne pensez pas que certains s'en iront ?) *Si, y en a qui me l'ont dit. (...) Mais, ce qu'il y a aussi, c'est que la direction met un frein à des transferts comme ça, même à l'intérieur, d'agence à une autre* ». Les comptes et les clients appartiennent en effet à la banque et non aux commerciaux. « *Un client n'est pas un client d'une personne quelle qu'elle soit, c'est un client de la banque. C'est à dire, que vous soyez DCE, DT, DPSC, DPA, CSC, CCP, etc, même si ce sont vos clients avec lesquels vous avez tissé des liens et des relations de confiance, ils ne vous appartiennent pas, ce sont des clients de la [CLASS] et des clients [du Groupe Régional]; donc, n'importe qui peut les écouter, les accueillir, traiter leurs opérations quand on peut les traiter. (...) Quels que soient les clients que vous avez en portefeuille et quel que soit votre métier, ce ne sont pas vos clients, ce sont les clients de l'entreprise. [Les commerciaux] sont gestionnaires de ces clients, ils ne sont pas propriétaires. Le portefeuille de clients appartient à l'établissement, à l'entreprise. C'est le fonds de commerce de l'établissement et de l'entreprise* » (DPSC de Rabatau).

Des aménagements peuvent toutefois être réalisés lorsqu'il y a un risque de perdre un bon client. « *Y a quelques clients qui vous suivent quand vous êtes mobile entre agences, mais ça, la direction n'aime pas trop. Si, quand vous quittez un point d'accueil, vous avez un relationnel particulier et que la personne dit « ben si tu vas à tel endroit, je suis, tu fais déplacer mon compte et tout »... C'est dans la mentalité... Je dirais qu'un compte ne nous appartient pas, un compte il appartient au guichet où il a été ouvert et à la banque. Mais, c'est difficile de ménager les deux aspects de la chose, parce que quand des fois, vous en arrivez à dire au client « malheureusement, je m'en vais », s'il vous dit « je voudrais te suivre » et que vous lui dites « je peux pas », « ben je solde mes comptes et je vais ailleurs ». Et là, c'est la banque qui est perdante parce qu'elle perd quelqu'un qui était valable au niveau clientèle. On est toujours sur le fil du rasoir entre faire et ne pas faire. Je pense qu'il y a des moments où il faut le faire parce qu'on peut pas faire autrement* » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 47 ans). Dans la pratique, les salariés parlent très souvent de « leurs » clients. Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, déclare lors de notre première rencontre à Rabatau en 1998 : « *moi, je suis dans la banque pour mes clients. Rester en contact avec la clientèle et principalement avec mes clients à moi, c'est mon objectif* ».

La vision que les salariés des réseaux commerciaux, cadres et non cadres, ont de la mobilité est ambivalente. Incontournable pour faire carrière car signal important de l'investissement dans son travail et d'adhésion aux normes promues par la direction, vecteur d'élargissement de ses compétences, elle est jugée souvent trop rapide, entraînant des difficultés pour nouer des liens, aussi bien avec les clients qu'avec le reste des salariés et l'encadrement intermédiaire (Courpasson, 1996). « *On va dire que ça c'est tassé depuis quelques années. Mais c'est vrai qu'il y a eu un moment où les gens changeaient de place sans cesse et de façon pas toujours justifiée je dirais. (...) Changer quelqu'un tous les 3 ans,*

c'est trop court. Moi, je dis que quelqu'un doit faire 5, 6 ans en poste. On met au moins deux ans avant de connaître les gens ; après, si vous voulez, quand les gens vous connaissent, ils vous font confiance, ils savent que vous connaissez leur histoire donc quand vous proposez quelque chose, c'est beaucoup plus facile à faire accepter. C'est absolument dommage de changer les gens trop rapidement » (DPSC de la Canebière).

Au même titre que l'évolution des profils de recrutements évoquée précédemment, cette injonction à la mobilité ne va pas sans poser de problème en terme de possibilité d'accroissement des risques bancaires. En effet, un commercial qui souhaite progresser reste en moyenne trois à quatre ans dans son poste. Certains se font alors peu de soucis à propos de la partie gestion du risque de leur activité et se concentrent sur le placement commercial. Les conséquences d'un engagement hasardeux ne sont pas immédiates. Bien souvent, quand le dossier pose problème, le commercial n'est plus en poste et a été muté ailleurs. Les risques sont en fait rattachés aux clients du portefeuille et non au gestionnaire qui en est responsable seulement pendant un temps défini. En ce qui concerne la gestion des risques, il existe donc une certaine déresponsabilisation du commercial qui met tout en œuvre pour faire carrière. A terme, s'il reproduit cette mauvaise gestion, sa réputation professionnelle risque toutefois de le poursuivre et de peser sur son avancée. D'un autre côté, la mobilité permet aussi la répartition de l'incompétence. *« Comme dans toute entreprise, il y a des bons et des mauvais interlocuteurs, si on laissait les mauvais toujours au même endroit et les bons toujours au même endroit, et ben on n'aurait plus de clients à tel endroit et on en aurait plein à tel autre et puis, le type qui est trop bon, il finit par avoir trop de clients et il peut plus s'en occuper et donc il finit par être mauvais de toute façon » (DT de Rabatau).*

Enfin, la mobilité d'un salarié se fait parfois dans son intérêt personnel et à sa demande. C'est le cas de Sylvie, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels, de 42 ans, passée d'une banque du Groupe National à la CLASS parce qu'elle voulait quitter Paris et se rapprocher de sa famille qui habite dans le Sud. Elle déclare : *« c'est beaucoup plus facile qu'il y a même 3 ou 4 ans, de changer de banque. C'est une volonté de la direction générale de faciliter les mobilités entre banques du groupe. Y a 5 ans, c'était très difficile (...). Quand il y a une création de poste ou un remplacement, il suffit de correspondre au profil qui est recherché tout simplement »*. Si la mobilité n'est pas demandée par le salarié, elle peut lui convenir tout à fait. *« C'est confidentiel, même si toute la banque le sait. On m'a dit « tu vas à Aubagne », donc 21 km. (Question : Et vous, ça vous arrange ?) Je suis sur Bonneveine, j'ai 10 mn. Je pars à moins le quart, moins 10, je suis là à 8 heures... C'est dans une perspective de... Non, c'est que l'entreprise me demande d'y aller, j'y vais. (Question : C'est ce que vous avez fait tout au long de votre carrière). Ouais. (Question : Vous disiez que les mobilités, on vous les proposait, vous les acceptiez). Sauf une. On m'avait demandé d'aller à Gap. Moi, je suis plutôt du Var, je suis plutôt de Toulon, donc du moment que je vais sur Toulon, ça ne me*

dérange pas. Bon, là, il faudra que je me lève un peu plus tôt le matin, mais enfin... En tout cas, c'est dans les tuyaux, ça devrait se faire » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 52 ans).

4.2.3.4 Certains immobiles résistent

Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, pp.444-451) rappellent que « l'immobilité des uns est nécessaire à la mobilité des autres » (*ibid.*, 1999, p.446). Les salariés immobiles assurent en quelque sorte la présence des mobiles ; ils sont leurs « doublures » et entretiennent pour eux les liens qu'ils ont tissés. Dans la banque, cette idée se retrouve dans le travail de mémoire des salariés des agences, souvent les Chargés de Service à la Clientèle, voire les Chargés de Clientèle Particuliers, en place depuis plusieurs années lorsque les commerciaux des autres segments, ainsi que les membres de l'encadrement intermédiaire, tournent régulièrement. Ils servent également souvent de référents à des clientèles déboussolées par ces fréquents mouvements de personnels. « S'il est vrai que l'immobilité des uns est la condition des profits que d'autres tirent de leur aptitude à se déplacer et que la mobilité procure des profits sans commune mesure avec ce que peuvent espérer ceux qui demeurent sur place, alors on peut dire que les immobiles sont exploités par rapport aux mobiles, au sens où le rôle qu'ils jouent en tant que facteur de production n'est pas reconnu comme il le mériterait et où leur contribution à la formation de la valeur ajoutée n'est pas rémunérée au niveau où elle devrait l'être pour que le partage puisse être dit équitable » (*ibid.*, 1999, p.448). Les directions bancaires ne souhaitent pas reconnaître, notamment financièrement les immobiles. Pour les auteurs le différentiel de mobilité est assimilable à une nouvelle marchandise très appréciée (*ibid.*, 1999, p.459). Pour nous, il s'agit surtout, au niveau de l'entreprise, d'une notion érigée en compétence par les directions. « *Il n'y a pas longtemps, j'ai dit à mon patron, Monsieur [le PDG de la CLASS] : « la mobilité ne rend pas forcément plus intelligent ». Il a eu l'air de ne pas apprécier, je n'ai pas insisté. (...) Il faut qu'il y ait une véritable volonté de la personne, pas que ce soit une imposition. Il ne faut pas non plus être pénalisé si on refuse et récompensé si on accepte. La récompense doit se faire au mérite, à la réussite, pas parce qu'on a bougé ; ce n'est pas une marque de compétence. A l'arrivée, la mobilité est quelque chose d'enrichissant, mais ce n'est en rien un gage sûr de réussite* » (DPA de Rabatau, technicien, rencontré en 2001)¹.

A la CLASS, l'immobilité est pénalisée, notamment en terme de progression de carrière. Nous avons déjà montré précédemment que certains commerciaux subissaient cet état de fait et cela nous est confirmé par le DPA de Rabatau, rencontré en 2001. Tout au long de sa

¹ Cela est également observé par Sophie Pochic (2004) à propos des cadres questionnés dans l'enquête *TEQ cadres*. L'acceptation élevée de la mobilité géographique est évoquée par eux comme une « compétence-clé » pour réussir sa carrière sur le marché interne des grandes entreprises. Certains déplorent toutefois qu'il s'agisse de la « compétence numéro un ».

carrière il a uniquement accepté ce que la CLASS considère comme des « petites mobilités » : *« on ne peut pas dire que Marseille/Vitrolles ou Marseille/La Ciotat ce soit une vraie mobilité ; c'est Marseille et sa région. Cela a d'ailleurs dû porter tort à ma carrière le fait de n'avoir accepté que des petites mobilités »*. Le DPSC de la Canebière est toutefois parvenu à atteindre ce poste sans être mobile, mais son cas est rare et surtout aujourd'hui peu probable. *« Je suis immobile. (Question : C'est une volonté ?) Oui. Moi, je suis pas un carriériste. La carrière, je m'en fous complètement. Ce qui m'intéresse c'est de gagner ma vie sur place. Voilà, point. Après, ça plaît ou ça plaît pas... Mais, par contre, je bosse le maximum. Mon cas, c'est quand même un cas exceptionnel. J'ai réussi à me débrouiller sur place, mais il y en a guère à qui c'est arrivé »*. Etre mobile n'est donc pas une obligation. C'est juste aujourd'hui incontournable pour faire carrière.

Certains salariés ne bougent jamais de plus de quelques kilomètres, car ils refusent, ne souhaitant pas évoluer. Pour eux, toute mobilité, même « petite », est vue comme une contrainte. *« Je n'ai pas eu de mutation géographique, ça ne m'intéresse pas. Là on m'a fait sous-entendre que je pouvais aller à la Joliette parce que quelqu'un devait peut-être partir. D'accord mais ça ne m'intéresse pas. Mais bon, si on me mute, je le prendrais. (...) "Bon ben c'est pas la peine, c'est irrévocable, si tu dois aller à la Joliette, tu iras à la Joliette". Pour vous dire, on vous demande votre avis mais c'est irrévocable, donc c'est pas la peine de vous demander »* (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans, rencontré en 1998). Ce refus de bouger devient de plus en plus fort au fur et à mesure des années. *« Moi je suis sur La Ciotat, demain on me dit « Monsieur, vous allez travailler à Martigues », je dis « vous rigolez ou quoi, il me faut 2 heures pour aller, 2 heures pour revenir »*. Il faut être sérieux. (...) *« Quand vous commencez dans la vie, que vous n'avez pas d'appartement ou de maison, ou que vous n'avez pas d'attache ou quoi, vous déménagez, c'est pas un souci, si ça vous dérange pas. Mais quand vous commencez... Après, il faut bouger le conjoint, les enfants d'école, etc... »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particulier, 45 ans).

Une mobilité, non reconnue comme telle par la direction, existe cependant pour les Chargés de Service à la Clientèle entre les différents Points d'Accueil d'un même territoire. Ils peuvent ainsi être envoyés, leur fiche du Guide des emplois le prévoit, n'importe quand dans une autre agence en cas de besoin, le plus souvent en raison de l'absence imprévue d'un ou de plusieurs salariés du guichet. Les commerciaux spécialisés pour leur part peuvent être affectés sur plusieurs agences du territoire, en fonction de la taille de leur portefeuille. Ils auront alors un bureau dans un site et un autre ailleurs.

4.2.4 La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche

4.2.4.1 Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée

L'organisation de la structure bancaire mise en place à la CLASS au milieu des années 90, ainsi que sa politique de GRH sont antérieures à l'instauration de la nouvelle Convention Collective des banques (2000). La dénonciation de la Convention Collective de branche de 1952 n'intervient en effet que lorsque cette dernière perd de sa vigueur, se révélant moins adaptée à la situation nouvelle. Ainsi, les pratiques avaient déjà changé lorsque la nouvelle Convention Collective est négociée (Dressen, 2004c, p.235-236). Cette dernière est désormais « traversée par l'idée de provisoire puisque en émane l'idée que rien n'est vraiment durable et que le changement est et doit être permanent, il est presque en soit désirable » (*ibid.*, p.206).

Depuis longtemps, les banques considèrent que la classification des emplois en vigueur dans la branche, et contenue dans la convention de 1952, est obsolète. Certains observateurs du secteur déclarent ainsi au début des années 80 : « on ne pourra éviter de transformer l'ensemble de la classification des emplois, si l'on ne veut pas entraver la mutation en cours » (Adler, Dubrulle, 1980, p.115). Elle ne permet pas, selon les directions des banques, de prendre en compte les compétences et les performances individuelles. Grafmeyer note déjà, au début des années 90 (Grafmeyer, 1992, p.63), qu'il s'agit d'un indicateur commode, mais très imparfait de la position hiérarchique, de la nature des tâches et de l'itinéraire antérieur d'un salarié, qui peuvent varier entre plusieurs individus d'une même classification. Pour envisager sa situation concrète, il faut notamment tenir compte de sa trajectoire passée.

Nous avons déjà vu, en nous référant, dans le chapitre I, à l'article de Anne Cherain et Didier Demazière (1992), comment l'appel au « volontariat », toutefois remis en cause par les auteurs, pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel considéré comme inadaptable aux restructurations entamées au milieu des années 80, permet alors de contourner les catégories jugées rigides, fixées par la Convention Collective Nationale. En outre, la volonté de dénoncer la Convention ne date pas d'hier. Depuis la seconde moitié des années 80, le patronat bancaire menace, et il est sur le point de passer à l'acte au début des années 90. Il s'abstient à plusieurs reprises, soit que la conjoncture politique lui est défavorable, soit que les syndicats parviennent à montrer leur capacité de mobilisation des personnels (Dressen, 1999b, p.212-213). En décembre 1997, l'AFB prépare le terrain de la future dénonciation en posant, dans un numéro de *l'Actualité bancaire*, la question suivante : « en quoi la Convention Collective doit-elle être modernisée ? »¹. Un des arguments avancés est notamment

¹ AFB, *Actualité bancaire*, n°357, 17 décembre 1997. On observe ici la poursuite du recours à l'idée d'une nécessaire modernisation pour faire passer un certain nombre de remises en cause d'avantages qui étaient réputés acquis.

l'autonomie de gestion sociale nécessaire aux entreprises, tout en continuant à protéger les salariés.

En février 1998, le patronat bancaire dénonce la Convention Collective Nationale de 1952, dans une période où il est de bon ton de déclarer qu'il faut remettre les conventions collectives en jeu pour appliquer les "35 heures". En face de lui, une unité syndicale voit le jour contre cette dénonciation. Les négociations durent 18 mois au cours desquels, plusieurs dossiers deviennent conflictuels (l'augmentation automatique des salaires, la mobilité et la protection sociale). En revanche, la question de la formation (essentielle dans la constitution d'un marché du travail fermé), ne paraît pas vraiment litigieuse (Dressen, 2002). Au final, organisations syndicales et patronat parviennent à un compromis : la convention demeure une des plus avantageuse, sinon la plus avantageuse, aujourd'hui en France, mais elle permet, selon les volontés de l'AFB, une « modernisation » des règles sociales, notamment celles du système de classification et de rémunération. Elle représente toutefois un net recul social par rapport à la Convention Collective Nationale de 1952¹.

4.2.4.2 Une grille de classification remaniée

C'est en comparant points par points les deux conventions collectives sur les éléments qui nous intéressent plus directement que nous pouvons voir quelle forme revêt cette « modernisation » sociale.

¹ Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT utilise à plusieurs reprises en 1998 le terme de « *racket* » pour désigner la remise en cause des d'avantages sociaux par le patronat bancaire.

Les classifications et les salaires dans les Conventions Collectives de 1952 et 2000¹

Convention Collective Nationale 1952	Convention Collective de la banque 2000
Les emplois sont classés d'après des coefficients hiérarchiques exprimés en points. La classification distingue les employés, gradés et cadres selon 15 niveaux.	La classification définit et hiérarchise 11 niveaux et positionne des métiers repères sur ces différents niveaux. Deux catégories de salariés : les techniciens des métiers de la banque (7 niveaux, A à G, réunissant les catégories d'employés et de gradés) et les cadres (4 niveaux, H à K) ² .
Le système d'avancement annuel à la charge de l'employeur consacre les qualités professionnelles de l'agent, les résultats obtenus par son travail, son aptitude au commandement.	Non reconduit.
Système de notation.	Evaluation professionnelle tous les 2 ans (en tenant compte de l'évolution professionnelle du salarié et des besoins de l'entreprise).
Versement d'une prime d'ancienneté égale à 1% par an, calculée sur le coefficient de base avec un plafond de 35%.	Non reconduit.
La rémunération de base est mensuelle et s'exprime en points. Le salaire est composé de points de base, d'ancienneté, personnels (bonification), de diplôme, de langue et divers. + automatismes (points de diplôme, points de langue, attribution de points en cas de changement de niveau hiérarchique).	Le salaire est sur une base annuelle exprimée en euros. Non reconduit. L'obtention d'un diplôme professionnel donne droit au versement d'une prime en une fois.
Le versement du salaire s'effectue sur 14,5 mensualités.	Le versement du salaire s'effectue sur 13 mensualités (12 mensualités en cas d'accord d'entreprise).
Grille de salaires minima à l'ancienneté.	Grille de salaires minima annuels garantis hors ancienneté par niveaux (exprimés en euros et en points bancaires d'une valeur de 2,13 euros) et salaires minima à l'ancienneté (exprimés en euros par paliers de 5 ans).
-	Garantie salariale individuelle de branche : assurance pour un salarié ayant connu, à l'issue d'une période de 5 ans, une évolution de rémunération inférieure à 3% du salaire minimum dont il relève et sous condition de rémunération, de bénéficier d'une mesure salariale (possibilité de dérogation par accord d'entreprise).
Négociation de branche sur le point bancaire et sur 2 garanties minimales de ressources (à l'embauche et à la titularisation).	Négociation de branche sur l'évolution des salaires minima. Possibilité de prévoir par négociation de branche une augmentation de la masse salariale du personnel de la classification à effectif constant (possibilité de dérogation par accord d'entreprise), sauf pour les entreprises en situation déficitaire au cours du dernier exercice connu.
-	Principe de participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

Dans la Convention Collective de la banque de 2000, en annexe V, on trouve une liste de 23 « métiers-repères » dans laquelle figure notamment cinq profils de commerciaux (CSC, CCP, CGP, CAP et DCE) étudiés dans le cas de la CLASS et pour lesquels un tableau

¹ Pour se distinguer de la première Convention Collective de 1952, dite Nationale, le patronat bancaire a décidé d'appeler le texte mis en place en 2000, Convention Collective de la banque. Il met ainsi en avant le niveau de l'entreprise.

² Cf. annexe 11.

d'équivalence présente le positionnement, ou plutôt les différents positionnements possibles, dans la grille de classification¹. Les salariés de la banque passent ainsi, comme ceux de l'entreprise d'assurance étudiée par Norbert Alter, « de la logique du grade à celle du "métier" » (Alter, 2000, p.126). Ces « métiers » alliés au développement de l'usage de la notion de compétence visent le même objectif : faciliter les mobilités fonctionnelles, les reconversions et donc la flexibilité interne (Dressen, 2004c, p.149).

Les classifications cristallisent un grand nombre d'enjeux : la définition des métiers et des identités professionnelles, des parcours professionnels, des salaires, des primes d'ancienneté (Jobert, 2003). En outre, on observe une amplitude importante des classifications dans chaque filière du réseau commercial, avec une possibilité d'atteindre la catégorie de cadre plus grande pour les gestionnaires de patrimoine et les commerciaux entreprises, que pour les autres métiers. *« On l'a en partie voulu au SNB² ça, parce que, moi je suis de ceux qui ont dit, clairement affirmé, là-dessus on a été suivi, faut croire que ça arrangé le patronat, qu'il fallait que l'éventail de la classification sur un métier soit suffisamment large, pour qu'on puisse faire à la rigueur, ce métier toute sa vie. Pourquoi, parce que j'ai vu de très très bons Chargés de Clientèle Particuliers qu'on emmenait à l'époque jusqu'à la classe II, la classe II-2 même, parce qu'il y avait des sous-échelons, mais qu'on ne pouvait pas emmener à la classe III, parce qu'on leur disait, "ah, non, à la classe III, il faut changer de métier, et vous devez devenir chargé de clientèle de professionnels". (...) D'où, mon militantisme pour dire, attendez, il faut qu'il y ait une grande échelle dans le métier de gestionnaire de particuliers, pour que quelqu'un qui est doué, puisse continuer à exercer ce métier, sans pour autant être brimé et stagner »* (Président du SNB, affilié CGC). Dans la pratique toutefois, on l'a vu, un salarié non mobile dans sa fonction, demeurant par exemple sur le segment des particuliers bas ou moyen de gamme, risque fortement de stagner.

Cette grille de classification des emplois « remaniée » au niveau de la branche est ainsi en partie calquée sur un état de fait en place dans les principales entreprises bancaires depuis le début des années 90, et en particulier à la CLASS. En effet, le Groupe Régional auquel elle appartient a été une des banques pionnières dans la définition de nouvelles filières professionnelles, tout en conservant le système de classification datant de 1952. Le but était en fait de remettre en cause le principe de hiérarchisation quasi-automatique (progression graduelle par l'ancienneté, la formation...) sous-entendu par la grille de classification, au profit d'une hiérarchisation par la compétence individuelle et par le marché (le type de segment), afin de rétribuer individuellement les commerciaux participant directement, et de manière significative, au développement de la rentabilité de la banque. L'objectif des banques est ainsi de s'attacher ceux qu'elles jugent être les bons commerciaux, ayant un profil

¹ Cf. annexe 11.

² Syndicat National des Banques (CGC).

adaptable, en les rétribuant et de ne plus fidéliser une partie de la main d'œuvre dont elles souhaitent se délester, ou du moins qu'elles jugent peu rentable pour l'enseigne.

Le système de classifications, compromis social vertueux, laisse ainsi la place aujourd'hui, à une mise en forme des classifications en fonction des pratiques. Ce faisant, la banque passe d'une logique administrative à une logique de marché. Elle glisse d'une gestion du personnel selon des procédures relativement impersonnelles, à une gestion des ressources humaines individualisée. Il n'existe plus de parcours type, de progression de carrière assurée dans ce secteur de plus en plus concurrentiel, en interne comme en externe. La nouvelle Convention Collective de la banque entérine en partie ces changements. Elle renvoie certains points (politique de rémunération, gestion de l'emploi) à la négociation d'entreprise en raison, selon le patronat, des diversités de situation économique, des structures d'emploi, des activités, des marchés et des clientèles¹. « Il appartient à l'entreprise de placer ses collaborateurs, tout au long de leur carrière, au regard de cette classification en tenant compte à la fois des éléments qui contribuent à la définition des 11 niveaux retenus et de la qualification de chacun de ces collaborateurs »². L'entreprise est donc en fait relativement libre de faire progresser ou non un salarié en fonction de critères locaux.

4.2.4.3 La poursuite de l'ouverture du marché du travail

« Toutes les dispositions de la dernière convention collective ne sont pas nécessairement en retrait sur la précédente. Mais il est d'importants acquis qui ont disparu et un changement de logique qui amène à considérer la banque comme un marché du travail entr'ouvert selon l'heureuse expression de G.Vallery (1992)³ (entr'ouvert à l'entrée et entr'ouvert à la sortie) » (Dressen, 2004c, p.236). Dans son mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Marnix Dressen fait le point sur les éléments qui permettent de postuler l'effritement du marché du travail fermé. Le premier, dont nous nous sommes largement fait l'écho dans cette thèse, concerne l'augmentation des entrées, directement à des classifications de cadres, de salariés ayant un niveau de formation important ou une expérience professionnelle dans un autre établissement. « Les nouvelles recrues court-circuitent les carrières des *insiders* avec lesquels ils entrent en compétition » (*ibid.*, 2004c, p.237). L'auteur observe également une segmentation du régime mis en place par la nouvelle Convention Collective entre les anciens, qui gardent des avantages acquis et les nouveaux embauchés qui n'en bénéficient pas, mais qui, à travail égal, peuvent bénéficier de meilleurs salaires. En outre, l'individualisation au mérite, des salaires comme des promotions, s'impose non sans paradoxe eu égard aux

¹ AFB, *Demain la banque*, juin 1999.

² AFB, *Demain la banque*, janvier 2000.

³ Vallery Gérard (1992), *Travail et concertation sociale dans la conduite d'un projet informatique : le cas de la Caisse d'Epargne de Paris*, Anact.

injonctions des directions concernant le travail en équipe et le développement de compétences collectives. Quoiqu'il en soit, promotions et avancements à l'ancienneté sont devenus moins automatiques du fait de la volonté du patronat ainsi que de la raréfaction des bonnes places. Logiquement, la formation qualifiante est en régression et son coût est de plus en plus externalisé par la profession. Marnix Dressen démontre également que le marché du travail est entr'ouvert à la sortie. En plus des nombreuses incitations au départ abordées dans le chapitre I de cette thèse, il rappelle que la main-d'œuvre se montre moins fidèle qu'auparavant. « Ayant couramment acquis leur formation avant d'entrer dans les établissements bancaires, ils ont moins de raison qu'auparavant de rester dans une branche ou une entreprise dans laquelle le travail est souvent devenu d'une trop forte intensité » (*ibid.*, 2004c, pp.236-238).

Le même auteur rappelle toutefois que « la sortie du marché fermé antérieur fait place à de nouvelles régulations. En outre, les règles certes différentes de celles qui prévalaient antérieurement sont encore importantes. Le droit du travail est abondant et la convention collective, bien qu'en recul sur divers points, bien que ne jouant dans les grands établissements qui emploient l'essentiel des effectifs bancaires, qu'une fonction plancher, demeure une des plus protectrices » (*ibid.*, 2004c, p.241). Selon Marnix Dressen (*ibid.*, 2004c, p.244-245) trois éléments démontrent une certaine permanence des régulations antérieures : le patronat de branche reste attaché au maintien d'une régulation néocorporatiste, les banques continuent à rechercher une régulation de branche conjointement avec l'ensemble des fédérations syndicales¹ et même si le taux de la masse salariale consacré à la formation diminue d'année et année, l'importance de la formation dans les banques reste une des plus élevées de l'ensemble des branches de l'économie et la formation qualifiante bien que très subordonnée demeure.

Nous avons pu repérer d'autres éléments qui nous font penser qu'un marché du travail spécifique à la banque demeure. En effet, malgré l'individualisation d'une partie du salaire et des parcours professionnels, on observe la persistance de règles collectives. Le maintien du classement des postes de travail notamment, interfère avec les pratiques de la compétence et fait perdurer un certain nombre d'éléments caractéristiques d'un marché du travail fermé. Même si une individualisation des parcours et d'une partie des rémunérations se développe ces dernières années, la Convention Collective de la banque demeure le fondement du système de classification bancaire et des hiérarchies de salaires, face notamment à « la nécessité [dans le secteur bancaire comme ailleurs] de « lisser » les conditions de la concurrence entre entreprises s'adressant aux mêmes clients » (Barreau, Brochard, 2003).

¹ Que cette régulation ne voit parfois le jour qu'après des conflits sociaux ouverts ou résulte de procédures devant les tribunaux, comme nous allons le voir dans le chapitre V à propos de l'application des lois Aubry, n'altère en rien ce constat selon Marnix Dressen (2004c, p.244).

La question de savoir comment on devient cadre, elle aussi on l'a vu, est liée à l'existence ou non de ce type de marché. Si de nombreux cadres sont recrutés sur le marché externe, beaucoup sont également issus de la classification de technicien. On observe donc une certaine force de résistance du marché fermé et du modèle de la carrière sur ce marché du travail. Les fondements de cette carrière sont par contre, nous l'avons noté précédemment, devenus plus opaques. En outre, si l'on constate bien une remise en question des avantages acquis et les prémices d'une flexibilisation interne du travail, la banque demeure un secteur tertiaire à statut, il n'y a pas de précarisation de l'emploi¹.

Nous pensons toutefois que le marché interne du travail considéré s'est élargi. Dans le cas de la CLASS, cet élargissement s'opère de l'entreprise en direction du Groupe Régional, voire au Groupe National auxquels elle appartient. Cela s'observe si on considère les recrutements et les mutations opérées à la CLASS. La mobilité de la main-d'œuvre est moins une mobilité externe au secteur qu'une mobilité interne entre banques du Groupe. A l'inverse du recours à la sous-traitance, le développement de la mobilité interne et la négociation de la variabilité des salaires s'inscrivent encore dans la logique de l'organisation de marchés internes de travail (Martinez, 1998).

Ces permanences ne doivent cependant pas cacher un certain nombre de tentatives du patronat bancaire pour aller plus loin dans le sens de l'ouverture du marché du travail. Ainsi, dans le projet de la Convention Collective de la banque de 2000 (art.20) figurait, en plus des contrats de travail de type CDD et CDI, l'idée d'un contrat de projet². Il s'agissait de définir une nouvelle forme de contrat de travail à laquelle les entreprises pourraient recourir dans certains cas exceptionnels (passage à l'euro ou à l'an 2000 par exemples), afin de recruter pour des activités spécifiques et bien définies³. Le patronat bancaire se référait en cela à la convention collective du SYNTEC, Fédération des Syndicats d'Etudes et de Conseils, qui prévoit une forme particulière de contrat de travail, avec rupture de ce dernier à l'issue d'une mission sur un chantier et garanties spécifiques. Par ces contrats, l'AFB entendait limiter le recours, très coûteux, à la sous-traitance. Elle attestait ainsi de la volonté plus générale des employeurs de développer le travail par projet, propre selon Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), au « nouvel esprit du capitalisme ». Il s'agissait de permettre, par la souplesse de ce type de contrat de travail, de recourir à une main-d'œuvre spécifique sur une période précise, la durée du projet, et de s'en séparer dès la fin de ce délai. Les organisation syndicales, au regard de la liste importante des métiers susceptibles d'être concernés, refusèrent en bloc ce principe au cours des négociations.

¹ C'est du moins le cas en interne, car en externe, les banques sous-traitent de nombreuses tâches auparavant effectuées par les salariés protégés par la convention collective bancaire. On peut donc parler d'une précarisation indirecte de ces salariés.

² Ce « contrat de projet » se rapproche du « contrat de mission », sans limitation de durée, proposé par le MEDEF dans le cadre de la « refondation sociale » et abandonné en 2004.

³ AFB, « Convention collective : état de la négociation », *Demain la banque*, n°4, janvier 1999.

On constate cependant que ce procédé est en quelque sorte déjà utilisé lors des externalisations de plus en plus nombreuses des informaticiens bancaires et donc de leur passage de la Convention Collective de la banque à celle du SYNTEC. Cette dernière, beaucoup moins intéressante pour les salariés, est appliquée aux SSII dont ces derniers dépendent alors. Malgré les avantages perdus, compensés financièrement, tout se passe à peu près bien pendant la période où l'informaticien externalisé travaille chez son ancien employeur, c'est-à-dire dans un environnement qu'il connaît. Nombre d'entre eux sont ensuite purement et simplement licenciés à la fin du projet initial, parce qu'ils ne sont pas capables de passer à un autre établissement, et notamment d'utiliser des outils différents¹.

Conclusion

Nous avons pu observer, dans les pratiques de gestion des ressources humaines, une valorisation à outrance des compétences sociales, ainsi qu'une augmentation des prescriptions sur les comportements. En donnant trop de poids aux compétences commerciales des jeunes recrues, les directions ont cependant créé une inadéquation avec la réalité de l'activité bancaire et surtout la nécessité de gérer les risques.

En outre, nous avons pu observer une diversification des niveaux d'entrée, ainsi qu'une réduction des promotions internes, les deux étant liées, et une individualisation des parcours reposant sur des éléments trop empiriques pour être réellement stabilisés. Une chose est sûre : pour espérer faire carrière, le commercial doit être mobile à l'intérieur du Groupe Régional.

Les modifications de la GRH ne sont pas sans conséquences sur les régulations de l'emploi bancaire. La nouvelle Convention Collective de la banque trouve ainsi son origine à la fois dans une prise en compte des transformations survenues dans les entreprises et au sein d'une logique de compromis entre patronat et syndicats. Les bases de l'organisation de la branche ne volent pas toutes en éclat, mais un constat est clair : le marché du travail s'entrouvre à l'entrée comme à la sortie.

Nous souhaitons maintenant nous arrêter plus spécifiquement sur l'étude de la distinction cadres, non cadres dans l'agence bancaire, afin de voir s'il s'agit toujours d'un marqueur significatif dans le contexte de la nouvelle organisation par métiers. Nous avons observé, dans le chapitre II, que la part des cadres, quoiqu'inférieure à celle des techniciens, augmentait proportionnellement plus. Qui sont ces cadres ? Ont-ils tous des activités d'encadrement ?

¹ *Le Monde Economie*, 5 octobre 2004.

4.3 Quelle pertinence de la distinction entre cadres et non cadres dans l'agence bancaire ?

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la question des classifications de l'encadrement, afin de mieux comprendre qui sont les cadres, quelles sont leurs spécificités par rapport à la catégorie des techniciens des métiers de la banque, quels sont aussi leurs points communs. La part de cadres dans le total de la population des salariés de la banque n'a cessé de croître depuis les années 70 et surtout à partir de la fin des années 80. Nous pouvons nous interroger pour comprendre en quoi le cas de la banque est emblématique ou non des transformations d'envergure que connaît la catégorie sur le marché du travail.

Le statut de cadre n'a-t-il pas, dans la banque comme ailleurs, perdu de son aura du fait d'une banalisation par son volume ? D'une façon générale, il se pense, ou plutôt se pensait, par distinction par rapport au non cadre (Baron, 1997). Or, on assiste à un rapprochement des fonctions de cadres et non cadres. Les frontières entre les deux sont parfois floues, voire inexistantes. De plus en plus de cadres ont une activité de réalisation et non d'encadrement. De plus en plus les non cadres travaillent pour atteindre des objectifs, non en fonction d'un temps de travail. Nous souhaitons également comprendre si la question de la classification participe du processus d'éclatement du groupe professionnel des exploitants bancaires ou au contraire du renforcement de sa cohésion interne.

4.3.1 Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?

4.3.1.1 De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives

Avec le développement des banques de dépôts dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les réseaux d'agences prennent leur essor et « dès lors viennent s'interposer entre le banquier et son client, le Directeur de succursale, le Cadre bancaire, dont le statut social est longtemps incertain, ce qui se traduit notamment dans les problèmes de recrutement qu'il pose » (Le More, 1982). En effet, pendant longtemps a perduré l'idée selon laquelle ce type de cadre devait « disposer d'une fortune personnelle qui, garante de son statut social, le mette à l'abri de la tentation » (*ibid.*, 1982), voire lui permette d'intégrer certains réseaux sociaux très utiles dans son travail. On est bien loin aujourd'hui de ces exigences lors du recrutement de tels personnels. Le cadre bancaire est depuis longtemps issu du rang des non cadres ou, de plus en plus d'une formation supérieure, commerciale ou financière. Il n'est plus seulement Directeur, mais peut également et même de plus en plus souvent être un commercial.

La Convention Collective Nationale de travail du personnel des banques de 1952 définit les gradés et les cadres de banque comme des « agents investis d'une façon permanente d'une responsabilité de commandement ou de surveillance du personnel, ou qui, n'exerçant pas de fonction de commandement ou de surveillance, ont une compétence technique, administrative ou commerciale et une part de responsabilité équivalente, à l'exclusion des membres de la direction ». La Convention Collective de 2000 distingue, quant à elle, de façon beaucoup plus explicite, techniciens des métiers de la banque et cadres.

Techniciens des métiers de la banque (article 33-2 de la CCB 2000)

L'exercice des fonctions de cette catégorie nécessite une maîtrise opérationnelle d'une ou plusieurs techniques acquises par une expérience ou une formation adaptée. Il demande des capacités à résoudre un problème donné, des qualités relationnelles et d'adaptabilité et un certain niveau d'autonomie et de responsabilité. Les activités du technicien en termes de réponses apportées ou de solutions mises en œuvre ont des répercussions sur la qualité de son unité et contribuent au bon fonctionnement de celle-ci.

Certains techniciens peuvent en outre avoir une responsabilité d'animation, dans un cadre défini, faisant appel à une aptitude à organiser, à déléguer et à former.

L'évolution de cette catégorie vers la catégorie des cadres implique que les salariés développent leur aptitude à concevoir, apprécier, décider et entreprendre.

Cadres (article 33-2 de la CCB 2000)

L'exercice des fonctions de cadres demande une capacité à concevoir, apprécier, décider et entreprendre, des qualités relationnelles marquées, une aptitude à la créativité et à l'initiative ; ces capacités sont acquises par une expérience professionnelle affirmée et une formation appropriée. Leurs missions ont un impact financier ou stratégique important sur la marche de l'entreprise.

Certains cadres occupent dans l'établissement une position hiérarchique qui leur confère une responsabilité de gestion sur un ensemble de personnels et de moyens matériels. Dans les limites de délégation dont ils sont investis, ils sont amenés à exercer tant des actions d'animation, de formation et de contrôle que de prévision, d'organisation et de coordination.

4.3.1.2 L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...

Techniciens et cadres se côtoient à l'intérieur de l'agence. A la CLASS, CSC, RPA, DPA et CCP appartiennent à la première catégorie. On retrouve à la fois des techniciens et des cadres dans les métiers de CGP, de CAP et de DCE. Nous avons cependant constaté, lorsque nous avons précédemment abordé la question de l'individualisation des parcours, qu'il existait des disparités importantes à l'intérieur de chaque métier et entre métiers. « *Vous pouvez avoir un CAP qui est peut-être plus gradé qu'un DCE, ça peut arriver ; ou un CCP qui est peut-être à un coefficient plus élevé qu'un CGP, bon, parce que son cursus avant, a fait qu'à un moment donné, il a peut-être progressé plus vite que l'autre, pour X raisons. Qu'il y ait des disparités, par exemple, entre des juniors et des seniors, ça peut paraître logique, mais à âge égal, qu'il y ait des disparités importantes entre des gens de mêmes compétences et de même métier, c'est difficilement défendable. Ça suscite sans doute, de la part des gens qui sont concernés parfois, des aigreurs, une acidité, un peu de rancœur* » (DPSC Rabatau). On peut

se demander pourquoi des salariés exerçant le même métier ont des classifications souvent si différentes. « *La grande confusion vient du fait que, pour des raisons de grilles salariales, on a traduit des salaires en échelon de classification* » (Président du SNB).

Tous les DPSC et DT du réseau de la CLASS sont par contre cadres. On observe donc un lien relativement fort entre le métier exercé sur un des segments du marché et la classification, principalement aux extrémités de la hiérarchie, mais pas seulement. Le parcours et le mérite individuels, l'adhésion à la politique de l'entreprise sont également largement pris en compte par les directions pour décider de la progression dans le poste et l'échelle de classification.

Serge Volkoff (1987) démontre à la fin des années 80, à propos de la fonction d'encadrement en France, qu'il existe de nombreuses distinctions entre la catégorie d'emploi et la fonction réellement exercée. Un tel constat est déjà opéré en 1977 par Georges Benguigui, Antoine Griset et Dominique Monjardet. Ces auteurs observent que le statut de cadre se réfère non pas à un poste, mais à un individu (Benguigui, *et alii*, 1977, p.13). Ils montrent notamment que la distinction cadre - agent de maîtrise n'a pas du tout la même signification d'un établissement à l'autre (*ibid.*, 1977, p.63). En outre, « les cadres ne sont pas les seuls à encadrer, les seuls à concevoir, les seuls à exercer un travail intellectuel, les seuls à assurer la traduction d'intentions économiques en activités techniques, les seuls à être responsables, les seuls à être autonomes, etc. » (*ibid.*, 1977, p.199). Un certain nombre d'activités sont exercées à la fois par des cadres et des non cadres.

Nous avons également pu observer que tous les cadres travaillant dans l'agence bancaire n'encadrent pas obligatoirement et tous les salariés ayant une fonction hiérarchique ne sont pas cadres. La position hiérarchique ne définit pas obligatoirement les cadres de la banque. C'est plus la « mission » qu'ils ont à remplir qui compte. Cela illustre bien l'obligation de résultats qui leur est faite, mais qui concerne cependant de plus en plus souvent également les non cadres. Ainsi, à la CLASS, les CGP, les CAP et les DCE, lorsqu'ils sont cadres, n'ont aucune autorité sur d'autres salariés, alors que les DPA gèrent les équipes de CSC de petites unités, sans toutefois être cadres, et servent même, toutefois de façon informelle, de référents aux commerciaux spécialisés, en l'absence de leur hiérarchie direct. C'est par exemple, , clairement ce qui se passe dans l'agence de Rabatau entre Sébastien, jeune CCP technicien, de 25 ans et le DPA. Au niveau du secteur, cette tendance nous est confirmée par le Président du SNB. « *Il y a bien des gens qui sont techniciens de la banque, qui n'ont pas la classification de cadre et qui font un boulot de cadre, ou comme on l'entend usuellement, c'est-à-dire, direction d'agence par exemple, direction de petite agence* ».

4.3.2 Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé

4.3.2.1 L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...

Un certain nombre de spécificités propres à la catégorie de cadre demeure sur le secteur bancaire. Tout d'abord, la mise en place de la nouvelle Convention Collective du secteur AFB, en 2000, a entraîné, on l'a vu, un changement dans la classification des salariés de la banque. D'une tri-partition de ses salariés (employés, gradés, cadres), le secteur est passé à une bi-partition (techniciens des métiers de la banque et cadres). Hormis le fait que la catégorie des employés n'était plus significative dans la population totale des salariés de la banque, le patronat bancaire semble ainsi, à l'inverse des préconisations des patrons d'Entreprise et Progrès (1992), avoir voulu délimiter la population des salariés du secteur : il y a les cadres et les autres. Il est également possible de noter la permanence de la distinction des collègues cadres et non cadres aux élections professionnelles.

D'autres distinctions conventionnelles perdurent, comme l'adhésion à un régime de retraite particulier et une durée de période d'essai, pour une embauche en CDI, de six mois pour les cadres de l'AFB¹ et trois mois pour les non cadres. Le montant des indemnités de licenciement, pour les salariés embauchés au plus tard le 31 décembre 1999, est également distinct en fonction de la classification ; il est supérieur pour les cadres (24 mensualités) par rapport aux techniciens (18 mensualités).

De plus les femmes sont minoritaires chez les cadres du secteur, malgré une féminisation indéniable de la catégorie, notamment grâce à l'entrée de jeunes diplômées ces dernières années, directement à des postes de cadres. Elles représentent en effet 22,5% de la catégorie sur le secteur AFB en 1990, et 31,63% en 2001². A la CLASS, elles sont 14,3% en 1997 et seulement 16,18% en 2000³. Elles sont donc moitié moins représentées dans cette enseigne par rapport au secteur. Sur 11 femmes cadres en 2000, 5 sont affectées à des fonctions administratives, et les 6 autres sont présentes sur le réseau : deux sont DCE, une DPSC, une DPA, une CGP et une CAP. Les femmes cadres demeurent donc bien largement sous-représentées par rapport aux hommes à la CLASS. Cela est extrêmement significatif dans les fonctions hiérarchiques, une seule femme étant DPSC et aucune DT.

Cela signifie donc qu'elles sont toujours, plus que les hommes, cantonnées aux catégories d'employées et de gradées, puis de techniciennes. Le délégué syndical CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen explique cela de la façon suivante : « *les facteurs de choix d'un cadre sont la compétence et la disponibilité. Il n'y a pas de problème en ce qui concerne la compétence,*

¹ Convention Collective de la banque de 2000.

² Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB (tableau complet figurant dans le chapitre II).

³ Tableaux complets figurant dans le chapitre II.

mais comme on veut des cadres d'une disponibilité absolue, on préférera choisir des hommes. Mais cela doit changer car c'est assez ridicule. ».

4.3.2.2 ... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories

Vers une banalisation de la situation de certains cadres

Dans la banque, la distinction entre cadres et non cadres s'atténue essentiellement dans le domaine de la représentation syndicale. Le secteur bancaire est en quelque sorte un « secteur exemplaire » où le syndicat des cadres (SNB – CGC) représente également les non cadres. Créé en 1944, le SNCB (Syndicat national de cadres de la banque) se transforme en 1973 en SNB (Syndicat national de la banque). Le but recherché est d'élargir les bases de recrutement pour y accueillir les salariés non cadres (Moussy, 1992). Il obtient, à la fin des années 90, 26% des votes aux élections professionnelles qui ont lieu sur le secteur¹ et figure en deuxième position derrière la CFDT (33%), tous collèges confondus. « (Question au Président du SNB : Y-a-t il toujours la place pour un syndicat de cadres ? *Je serais à la tête d'un syndicat de cadres, aujourd'hui, je pense que j'aurais deux fois plus de cheveux blancs. Je pense que celui qui a pris la décision d'élargir, lui, était visionnaire* ». En plus de 15 ans, la représentativité du SNB n'a cessé de croître passant de 17,8% en 1982, à 22,2% en 1990, pour atteindre les 26,1% de 1998. Mais surtout, cette représentativité s'est étendue aux autres collègues que celui des cadres. En 1998, 62,1% des cadres qui votent le font pour le SNB, mais également 18,2% des gradés et 11,4% des employés. Le deuxième syndicat plébiscité par les cadres est la CFDT, qui arrive cependant loin derrière le SNB avec seulement 12,1% des voix. C'est à l'occasion de la signature de l'accord sur la réduction du temps de travail à "35 heures" dans la banque que la jurisprudence de la cour de cassation a confirmé au SNB la possibilité d'établir sa représentativité dans tous les collèges. Ainsi, en 2001, 43% des adhérents du SNB sont des cadres et 57% des non cadres.

A *contrario* de la politique du SNB, les organisations syndicales généralistes développent, sur le secteur, un discours et des regroupements spécifiques aux cadres. C'est le cas de l'UGICT² présente notamment au Crédit Mutuel Méditerranéen, issue d'une partie de la CGT, qui représente principalement les gérants de caisse. Cette scission, propre à l'établissement mutualiste, est cause de désaccords internes à la CGT³ et de réflexions pour les autres centrales, même s'il semblerait que la méfiance des gérants l'ait emporté dans un

¹ Source : résultats des élections des délégués du personnel de 1998 sur le secteur (*Enquête sur les représentants du personnel*, source AFB – Direction des Affaires Sociales / Direction des Etudes et de la Stratégie).

² Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens.

³ Au plan national, l'UGICT n'est pas issue d'une scission ; c'est une « branche » créée par la CGT en 1964.

premier temps sur une adhésion massive. Ces discours distincts des centrales syndicales à l'égard des cadres, ne vont pas vraiment dans le sens d'une spécificité du groupe. Ils soulignent une tendance à la banalisation de la situation des cadres : l'ensemble des syndicats veut désormais s'adresser aux cadres comme au non cadres.

En ce qui concerne la CLASS, aucune diversification des pratiques salariales ne s'observe. Si les primes liées à la performance individuelle sont certes de plus en plus élevées à mesure que l'on monte dans l'échelle de classification, et donc plus importantes pour les cadres que les non cadres, tous les salariés sont soumis au même régime de réduction des avantages sociaux collectifs, à la diminution des augmentations collectives et individuelles et à la part de plus en plus importante des augmentations liées à la performance individuelle. D'un point de vue conventionnel, pour les salariés embauchés à partir du 1^{er} janvier 2000, le total de l'indemnité est limité à quinze mensualités quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent. Il s'agit là d'une certaine atténuation des différences entre cadres et non cadres, des pratiques en la matière, au regard de la Convention Collective de 1952.

Toutefois, comme le notent Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004) à propos des cadres en général, ces éléments tendant vers une certaine banalisation de la catégorie sont d'ordre symbolique et politique, et ne concernent pas nécessairement leur activité de travail concrète. En outre, la banalisation et la précarisation des cadres restent sélectives (Dany, 2001). On observe une dualisation de la population des cadres mettant en avant les cadres « repérés » et les cadres « anonymes ». Les seconds, non soutenus par les directions, voient leur situation se détériorer. « Leur fragilité vient notamment du fait que leurs ressources personnelles (diplômes, réseau...) sont insuffisantes pour garantir leur capacité à faire face à un éventuel accident de parcours professionnel » (*ibid.*, 2001). La gestion des ressources humaines opérée est alors différente en fonction des cadres considérés, de même que les possibilités de carrière. Ce processus de banalisation sélective est bien résumé par le DT de l'agence de Rabatau : « *les gens se positionnent plus par rapport à leur métier, à leur fonction, à leur mission que par rapport au fait d'être cadre ou non cadre. Et d'autant plus qu'aujourd'hui, la fonction de cadre n'a de sens que s'il y a une responsabilité d'encadrement, ce qui n'est pas le cas de la plupart des commerciaux spécialisés (...). En plus, du point de vue plus général, la notion de cadre, elle référerait à un contexte où le cadre, en contrepartie de sa participation et de sa compréhension et de sa communication vis à vis de la stratégie de l'entreprise (...), avait de la part de l'entreprise une reconnaissance qui se mesurait à une fidélisation, à une fidélité, à une valorisation. Et on est plus aujourd'hui dans un environnement de type anglo-saxon, de type contractuel, où la notion de cadre est pas du tout celle-là. C'est, je suis payé à un niveau de rémunération qui est évalué par rapport à un marché du travail, pour remplir un certain nombre de missions, si je les remplis mieux que mes collègues d'à côté, et ben je vais pouvoir légitimer d'être mieux rémunéré, ou mieux*

valorisé, je veux dire, il y a différentes manières d'être rémunéré. Sinon, je vais voir ailleurs. (...) Donc à mon avis, très sincèrement, la notion de cadre ou non cadre n'a pas d'intérêt fondamental ».

La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres

Un certain nombre d'éléments tend à rapprocher le traitement des salariés non cadres de celui opéré par les directions en ce qui concerne la population des cadres du secteur : injonction à la mobilité, attente de résultats commerciaux, nécessité d'adaptation aux changements. Le niveau d'exigence augmente et se généralise à l'ensemble des salariés de la banque et principalement du réseau, et ce quel que soit leur statut.

L'impératif de mobilité pour faire carrière n'est plus, nous l'avons vu, l'apanage des seuls cadres. « *Chez les commerciaux maintenant c'est une règle d'or : toute embauche implique une capacité de mobilité* » (Directeur de Réseau Adjoint à la CLASS). L'adhésion aux finalités et valeurs de l'entreprise est recherchée auprès de l'ensemble du personnel et non plus uniquement des cadres. Elle s'exprime notamment par le fait de mettre en place une rémunération à la performance individuelle et collective des salariés. Jocelyne Barreau et Delphine Brochard (2003)¹ observent ainsi une généralisation aux non cadres des pratiques d'individualisation de la relation salariale initialement réservées au cadres. « En ce qui concerne les non cadres, le choix d'individualiser et de flexibiliser semble porté par une volonté de faire prédominer la logique marchande dans la détermination des salaires » (Barreau, Brochard, 2003). Ces méthodes visent à faire adhérer la totalité des salariés, peut-être même encore plus les non cadres que les cadres, car cela leur assure au final des salaires plus intéressants. Les employeurs semblent en effet juger « les incitations salariales secondaires pour les cadres et primordiales pour les non cadres » (*ibid.*, 2003), les premiers ayant toutefois un salaire supérieur aux seconds. Les commerciaux paraissent toutefois avoir une vision beaucoup plus instrumentale de leur activité que d'autres catégories de salariés (Pochic, 2004), qu'ils soient cadres ou non cadres.

D'autre part, on ne peut plus séparer traduction du travail sous forme d'objectifs pour les cadres et sous forme de temps de présence pour les autres salariés. La nécessité de remplir des objectifs commerciaux concerne désormais l'ensemble des salariés des réseaux. Une fonction commerciale entraîne également une durée hebdomadaire de travail élevée. Cette particularité est partagée par les salariés cadres et non cadres. D'une manière générale, l'écart de durée hebdomadaire entre cadres et non cadres commerciaux est relativement plus faible que dans

¹ Les auteurs se réfèrent à l'enquête REPONSE de 1998, à propos des établissements français de plus de 20 salariés, hors secteurs administrations et éducation-santé-social.

les autres fonctions (Fermanian, 1999). La différence de statut cadre, non cadre n'est pas aussi pertinente dans les activités commerciales que dans l'industrie.

Tous les commerciaux, non cadres comme cadres, doivent développer des qualités personnelles attendues par la direction. Dans les années 90, les carrières des non cadres se rapprochent clairement de celles des cadres décrites par Georges Benguigui et Dominique Monjardet 20 ans auparavant (1970, pp.61-63). Les auteurs démontrent qu'à l'époque où ils écrivent, les parcours des membres de l'encadrement dépendent de critères très « empiriques » utilisés par la direction. Un cadre dont les positions sont conformes au modèle dominant dans l'entreprise a de meilleures chances de promotion qu'un autre. Le gage d'efficacité alors pris en compte par les directions en ce qui concerne les salariés non cadres est plus spécifiquement l'ancienneté. Or aujourd'hui, à l'image de ce qui se passe sur le secteur bancaire, mais également dans les autres secteurs d'activités¹, l'ancienneté dans l'entreprise n'est plus valorisée. Les attentes des directions bancaires envers l'ensemble des salariés, y compris les non cadres, sont plus que jamais « empiriques » et relativement floues.

C'est en fait dans le sens d'une augmentation des exigences attendues des salariés non cadres, les rapprochant des situations de travail des cadres, que l'évolution s'opère, et non l'inverse. Résoudre des problèmes, pas uniquement exécuter des tâches, obtenir des résultats, pas uniquement mettre en œuvre des moyens, cela concerne désormais l'ensemble des salariés. Comme le constatent Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, les « visées patronales (...) attachent peut-être moins d'importance à la remise en cause du statut cadre qu'à l'extension de certains de ses attributs traditionnels - « autonomie », « implication », et « responsabilité » certes, mais aussi corvéabilité – à de larges fractions du salariat » (Bouffartigue, Bouteiller, 2001b). Plus qu'ailleurs encore, dans le réseau commercial, la distinction cadres, non cadres semblent donc désormais en grande partie obsolète. Elle était significative lorsque « *la banque était hyper-hiérarchisée. (...) il y avait " 25 rangs " hiérarchiques avant d'arriver au directeur d'agence* »² (Directeur de Réseau Adjoint de la CLASS). Désormais tous autonomes, les commerciaux, qu'ils soient cadres ou non cadres font la même chose : vendre des produits bancaires.

¹ Pierre Béret et Arnaud Dupray (1998) démontrent ainsi, en se basant sur la comparaison des Enquêtes de l'INSEE FQP77 et FQP93, que dans les marchés internes, le système incitatif visant à la fois une fonction de tri des individus, selon leur qualité productive, et le maintien de l'effort des salariés, ne repose plus sur la valorisation salariale de l'ancienneté, mais sur la valorisation de la performance. « Le rendement des marchés internes a disparu eu égard aux conséquences pécuniaires de l'ancienneté, tandis que les dimensions de durée et de certification de la formation continue ne trouvent quasiment plus d'écho dans la rémunération ».

² Nous avons cependant pu constater au début de ce chapitre que cela n'avait pas vraiment été le cas dans le réseau commercial.

4.3.2.3 L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail

La fin d'un « salariat de confiance » ?

Certains sociologues se font l'écho d'une déstabilisation du salariat de confiance (Bouffartigue, 1999a ; 1999b ; 2001a ; 2001b), qui résulte de la mise à mal, au cours des années 90, en France, du « compromis » social initial instauré entre direction et cadres, reposant sur une confiance réciproque. Pour beaucoup, la catégorie, de plus en plus hétérogène, se fragilise. Auparavant en effet, en échange d'une disponibilité et d'une implication sans borne des cadres, les directions leurs conféraient une autonomie dans le travail ainsi qu'une quasi-sécurité d'emploi et une carrière assurée. Ce système du « donnant-donnant » a petit à petit été remis en question par les réorganisations du travail opérées dans les entreprises (réduction des lignes hiérarchiques donc du nombre de cadres, alourdissement et transformation des tâches et des missions, réduction du cercle des personnes ayant un poids sur les décisions prises dans l'entreprise en matière de gestion...). Cette crise de confiance, fondée sur la dégradation de la relation « contribution-rétribution », est alimentée par le manque de lisibilité/visibilité de la stratégie et des buts des entreprises.

L'opacité des buts poursuivis par l'entreprise et la crise de confiance se retrouvent dans la banque étudiée. Elles sont entretenues par les changements d'orientation fréquents et désormais initiés par l'actionnaire principal. Cette observation est également valable au niveau du secteur. *« On peut remonter aux années 50¹, quand le phénomène des cadres est apparu. Les cadres étaient à ce moment là bien mieux que des courroies de transmission, c'étaient quasiment des partenaires du capital. Ils étaient proches du dirigeant, ils détenaient souvent une part du capital de l'entreprise ; d'ailleurs, ils participaient à la définition des objectifs, à la définition de la stratégie, à l'élaboration des moyens. Ce n'est plus le cas aujourd'hui que pour le premier cercle autour du comité exécutif : PDG, DG, DRH, Contrôleur de gestion² et c'est à peu près tout. Tous les autres, presque tous les autres ont perdu l'essentiel de ce qui faisait le statut du cadre et qui faisait qu'il était bien rémunéré et qu'il était, dans la pyramide sociale, extrêmement haut placé. Donc, petit à petit, les cadres sont devenus de simples courroies de transmission, mais pour autant, ils tiennent beaucoup à leur statut, parce que c'est un phénomène social en France. Ils tiennent beaucoup à leur statut, mais ils n'ont plus du tout les attributions d'un cadre, même quand ils managent des équipes »* (Président du SNB, affilié CGC). La grande majorité des cadres est donc contrainte à prendre plus de distance avec leur entreprise.

¹ Nous avons déjà abordé dans la présentation de notre hypothèse de travail au chapitre II les divergences de vues quant à la date d'apparition de la catégorie. Officiellement, il s'agit des années 30, mais dans la pratique, son usage date d'après la Première guerre mondiale.

² Il s'agit de cadres Hors Classification.

Si le processus décrit par Paul Bouffartigue fait écho aux évolutions que connaît la catégorie sur le secteur bancaire, nous pensons qu'il est nécessaire de relativiser l'usage qu'il fait de la notion de « salariat de confiance » à propos des cadres du secteur que nous étudions. En effet, nous avons déjà évoqué précédemment la nécessité de l'emploi de cette notion à propos de l'ensemble des salariés des agences bancaires, tous appelés à manipuler de l'argent, de façon formelle ou virtuelle, et un nombre important d'entre eux bénéficiant désormais de délégation de compétences significatives en matière de décision. De son côté, Charles Gadea (2003, pp.145-149), après avoir également mobilisé cette notion à propos du personnel d'encadrement (Bouffartigue, Gadea, 2000, pp.35-36), critique son imprécision et son manque de fiabilité. D'une manière générale, selon lui, les cadres ne forment qu'une partie du « salariat de confiance » et les critères justifiant la confiance peuvent varier à volonté. En outre, l'usage de cette notion ne permet en aucun cas de sortir d'une perspective marxiste des classes : « sa formulation même ne suggère rien d'autre que l'antonymie par rapport aux salariés auxquels il n'est pas fait confiance, ceux des classes « dangereuses » (...) ». En 1970 déjà, Georges Benguigui et Dominique Monjardet parlent d'ailleurs déjà d'une « mythologie du fidèle collaborateur » à propos du cadre (Benguigui, Monjardet, 1970, p.129).

Les tendances à la diminution de l'investissement temporel

Dans un contexte général de réduction du temps de travail, une augmentation de la durée du travail des cadres est observée (Fermanian, 1999 ; Baron, 1997 ; Bouffartigue, Bocchino, 1998) à partir du début des années 80. Cette durée régresse ensuite légèrement jusqu'en 1993, pour se maintenir jusqu'à la fin de la décennie. Si auparavant cet investissement temporel important était un élément constitutif du compromis social existant entre cadres et directions, il revêt au cours de cette période un caractère beaucoup plus conjoncturel et subi. Il s'agit dès lors d'un facteur de la dégradation de leur situation. Les « aménagements » survenus dans les entreprises permettent ainsi de mieux cerner les raisons de ces durées élevées : plans sociaux, raccourcissement des lignes hiérarchiques, suppression de postes de secrétaires, etc..., ont pour conséquences une augmentation des tâches à accomplir pour les cadres restants et donc, une incidence sur leur temps de travail. A la CLASS, au fur et à mesure des réorganisations, on observe bien un accroissement des tâches incombant à un encadrement intermédiaire dont le nombre de représentants diminue nettement.

Mais cette tendance aux durées de travail longues est mise à mal et de plus en plus décriée par les membres de la catégorie. « Leurs horaires et charge de travail sont très généralement jugés excessifs par les cadres, qui ne se privent pas de manifester leur aspiration à plus de temps libre dans toutes les enquêtes » (Bouffartigue, Bocchino, 1998). Ils sont favorables à une réduction de leur temps de travail. Ainsi, le temps partiel, moins répandu

chez les cadres que dans les autres catégories de salariés en France, s'y développe plus rapidement (Fermanian, 1999). De 1982 à 1998, la part du temps partiel parmi les salariés non cadres est multipliée par 2 (de 9 à 18%) et par 4 (de 1 à 4%) pour les cadres. S'ils ne mettent pas tous en pratique cette réduction individuelle de leur temps de travail, un nombre croissant y aspire. Cela s'explique par la féminisation croissante du groupe. « Les femmes travaillent moins longtemps que leurs collègues de sexe masculin, pour des raisons qui mêlent les contraintes temporelles de leur « double journée », le type d'activité professionnelle moins « chronophage » vers lequel elles se dirigent plus souvent et enfin leur distance plus grande au modèle de réussite sociale par la carrière » (Bouffartigue, 1999b). Elles ont en outre plus souvent recours au temps partiel que les hommes cadres. Cette poussée du temps partiel chez les cadres s'explique également par le fort développement de la pratique pour toutes les catégories de salariés, mais également par le désengagement d'une partie des cadres, consécutif à la déstabilisation de la relation instaurée antérieurement. Ainsi, « ce choix croissant des cadres pour le temps partiel illustre les limites de la logique traditionnelle de disponibilité totale » (Fermanian, 1999).

Il n'en demeure pas moins qu'occuper une fonction commerciale accroît la durée de travail du cadre, comme du non cadre. Un raisonnement synthétique permet de mieux comprendre les durées du travail des cadres qui demeurent aujourd'hui encore souvent supérieures à celles des autres catégories : « plus vous êtes au contact du client, plus vous avez des horaires lourds. Plus vous êtes dans une entreprise ou un établissement moyen, plus vous avez des horaires lourds. Plus vous êtes dans le secteur privé et concurrentiel, plus vous avez des horaires lourds » (Baron, 1997). Les cadres commerciaux de la banque cumulent l'ensemble de ces caractéristiques et subissent donc le poids des horaires longs¹.

Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène

Les cadres de la banque semblent, comme les autres, de plus en plus avoir recours au temps partiel sur un mode choisi et cela malgré le risque de marginalisation qu'une telle décision comporte. On note cependant une légère diminution, depuis 1999, du recours au temps partiel des cadres, mais également des techniciens, sur le secteur, du fait de la mise en place de la loi Aubry sur la réduction collective du temps de travail à "35 heures". Le DRH adjoint du Crédit Mutuel Méditerranéen précisait déjà en 1997, que, dans le cadre de l'accord Robien conclu dans son établissement, « *les cadres ont d'avantage pris conscience du fait qu'ils étaient des salariés comme les autres, et que l'ensemble du code du travail leur était applicable* ».

¹ Il faut toutefois noter que même si une banque est souvent envisagée sous la forme de l'agence, petite entité, il s'agit d'une grande entreprise bénéficiant d'une régulation collective, de représentation syndicale... et non, quoi qu'en disent les directions, d'une PME.

**Evolution du recours au temps partiel des salariés de la banque
en pourcentage – AFB (entre 1992 et 2001)¹**

	1992	1994	1996	1998	1999	92/99	2000	2001	00/01
Employés	14,45	19	24,3	24,53	24,74	+71,2			
Gradés	8,69	9,8	14	16,86	16,69	+92	16,59	15,24	-8,1
Cadres	1,41	1,8	4,3	5,34	5,11	+262,4	5,01	4,67	-6,8
Total	7,68	8,64	11,99	13,83	13,47	+75,4	13,10	11,85	-9,5

Dans la banque, le nombre de cadres à temps partiel, encore marginal, a quasiment été multiplié par 4 entre 1992 et 1998 (1,8 pour la population totale). La croissance de la catégorie, dans les années 90, se produit en parallèle avec la croissance du recours au temps partiel sur l'ensemble du secteur dans cette période, passant de 7,68% en 1992 à 13,83% en 1998. La féminisation de la population des cadres de la banque est, on l'a vu, également en cours dans les années 90. On note d'ailleurs que ce sont, comme dans les autres secteurs d'activités, essentiellement elles qui ont recours au temps partiel dans cette catégorie d'emploi.

**Répartition par sexe des cadres à temps partiel dans la banque
en pourcentage – AFB (entre 1994 et 2001)²**

	1994	1996	1998	1999	2000	2001
Hommes	0,24	1,97	2,11	1,72	1,54	1,39
Femmes	6,48	10,62	13,16	13,03	12,58	11,54
Total	1,8	4,3	5,34	5,11	5,01	4,67

Il y a, en effet, 6 fois plus de femmes cadres à temps partiel que d'hommes en 1998. Cette proportion tend cependant à se réduire car elles étaient 27 fois plus nombreuses que les hommes en 1994. En 1998, 88,2% des hommes cadres à temps partiel ont entre 45 et 59 ans et 88,99% des femmes dans la même situation ont entre 30 et 54 ans. Nous voyons ainsi que le passage au temps partiel ne correspond pas aux mêmes étapes de la vie pour les hommes et pour les femmes. Cela s'observe quelque soit la catégorie : les tranches d'âges sont identiques si l'on s'intéresse à la population totale, même si un peu moins représentatives pour les hommes (58%) et un peu plus pour les femmes (91,18%). En 2001, malgré une diminution du recours au temps partiel généralisée sur le secteur depuis 1999, on constate que 76,62% des hommes cadres qui ont recours à cette pratique ont entre 50 et 59 ans et 81,84% des femmes cadres qui font de même ont entre 30 et 49 ans. Pour les hommes il s'agit donc bien d'un

¹ Sources : Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

² Sources : Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

retrait progressif de l'activité et pour les femmes, cela correspond aux périodes de maternité et d'éducation des enfants.

Les hommes cadres qui choisissent de réduire leur temps de travail en 2001, ont recours à 55,40% au mi-temps et à 32,73% au 4/5^{ème}. Les chiffres s'inversent pour les femmes cadres : 69,08% à 4/5^{ème} et 10,02% à mi-temps. Cela va dans le sens de notre explication à propos des motifs de réduction du temps de travail différents chez les hommes et chez les femmes. Pour les premiers, il ne s'agit pas, à terme, de revenir au temps plein, donc le mi-temps, même s'il les marginalise, leur permet de marquer une coupure significative. Pour les secondes, il ne s'agit bien souvent pas d'une situation définitive. Il faut donc qu'elle ne pèse pas trop lourd sur leur avenir, pour qu'une fois les enfants élevés, elles puissent se consacrer à nouveau à leur activité professionnelle¹.

A la CLASS, la tendance est identique à celle du secteur, dans des proportions toutefois très réduites. Le temps partiel y a été multiplié par plus de 3 entre 1996 et 1999. On note une légère diminution entre 1999 et 2000 en raison du passage à "35 heures" dans cette banque. Si le temps partiel est surtout utilisé par les techniciens ou plutôt les techniciennes, on note qu'aucun homme cadre ne l'utilise et que seulement deux femmes de cette catégorie y ont recours depuis 1997 (dont une travaillant au siège administratif local). On observe ainsi que l'usage du temps partiel demeure un marqueur encore significatif à la CLASS entre cadres et non cadres.

**Répartition par sexe et classification des temps partiels à la CLASS
en nombre (entre 1996 et 2000)²**

	Techniciens		Cadres		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
1996	2	5	0	0	7
1997	4	11	0	2	17
1998	4	12	0	2	18
1999	3	17	0	2	22
2000	1	16	0	2	19
2001	1	10	0	2	13

Toutefois, ayant travaillé à la DRH, nous avons ainsi pu constater que le temps partiel n'était pas favorisé par la direction pour l'ensemble des commerciaux du réseau, et pas uniquement les cadres. La direction argue pour cela d'un risque de désorganisation du travail de l'agence et, pour les commerciaux en charge d'un portefeuille, de l'impossibilité de les

¹ Les salariés de la banque se rapprochent des modèles masculins et féminins du recours au temps partiel tous secteurs d'activités confondus. C'est seulement en ce qui concerne la population des ouvriers peu qualifiés que l'on retrouve des hommes jeunes à temps partiel.

² Sources : Rapports uniques au Comité d'Entreprise. Les temps partiels vont de 50% à 80% du temps complet.

remplacer¹. On retrouve cette idée dans un numéro spécial de la Revue Banque de 1997 consacré au temps de travail : « il est plus complexe d'imaginer des réorganisations du travail sur des activités d'encadrement ou des activités mobilisant des expertises à haute valeur ajoutée dans le traitement de l'information, comme l'octroi de prêts ou le conseil patrimonial » (1997, p.20-21).

Pendant longtemps, les cadres étaient réticents à recourir au temps partiel du fait de la reconnaissance de leur investissement temporel dans les critères d'appréciation et de rétribution. L'élévation de leur temps de travail étant devenu un facteur de dégradation de leur situation, certains aspirent désormais, comme les autres salariés, à pouvoir bénéficier du temps partiel. L'affirmation selon laquelle le temps de travail d'un cadre ne se compte pas est donc, par là même, fautive. Le cadre est cependant plus rétribué pour une mission que pour un temps de travail. À eux d'organiser leur activité dans le but de mener à bien cette mission. Cette mission consiste à servir le client. Or, elle concerne désormais tous les salariés.

Nous observons un certain rapprochement des préoccupations et des pratiques, entre commerciaux cadres et non cadres, en matière de réduction du temps de travail, mais également l'hétérogénéisation de la catégorie. Ce point ne concerne toutefois pas uniquement la question du temps de travail.

4.3.3 Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres

4.3.3.1 La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »

En France, dans la continuité du modèle anglo-saxon, on distingue au sein de la catégorie des cadres, les « managers », ayant des responsabilités d'encadrement, des « experts » ou des « professionnels », dont la légitimité est fondée sur des compétences spécialisées, n'ayant aucune fonction hiérarchique. La distinction manager/expert se retrouve dans les discours des directions, s'incarne dans des outils de gestion, est appropriée par les acteurs des entreprises, y compris les représentants des salariés, et apparaît dans les études sociologiques des années 90 (Pochic, 2004)².

Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110) définit par exemple quatre profils professionnels, dont il étudie le temps de travail. On y retrouve très nettement cette dualisation

¹ C'est ainsi qu'en 2000, sur les 19 salariés à temps partiel, 6 travaillent au siège administratif, les 13 autres se situant sur le réseau, uniquement cependant sur le segment des particuliers : 10 en tant que CSC et 3 comme CCP.

² Sophie Pochic (2004) utilise les résultats de l'enquête *TEQ Cadres* (« Travail En Question »), réalisée en 2002 par la CFDT et portant sur 6.500 cadres d'entreprise et d'administration, afin d'appréhender les positions professionnelles des cadres. « Les cadres devaient se classer soit dans la filière managériale (cadre dirigeant/cadre encadrant/chef de projet), soit dans la filière professionnelle (fonctionnel ou expert/producteur/commercial), soit indiquer le manque de pertinence de ces catégories pour définir leur position professionnelle ».

manager/expert. Ainsi, il distingue ceux qui exercent des responsabilités d'encadrement, *les cadres dirigeants* et *les cadres hiérarchiques*, de ceux qui effectuent des tâches techniques, *les cadres producteurs* et *les experts indépendants*. Ces cadres non encadrants constituent une part grandissante de l'ensemble. Selon l'auteur, c'est d'ailleurs la montée de ce second groupe qui explique en partie la fin de la figure sociale du cadre comme « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001a, pp.82-83).

Cependant, Georges Benguigui et Dominique Monjardet opèrent déjà cette distinction dans les années 60-70. A propos du manager, souvent assimilé en France au cadre opérationnel, ils notent : « il s'agit d'une manière générale des personnes qui dans l'entreprise appartiennent à la hiérarchie, laquelle commence au PDG et peut descendre (...) jusqu'à la maîtrise » (Benguigui, Monjardet, 1970, p.23). Pour eux, l'encadrement est donc bien loin de revêtir un caractère d'homogénéité ; ils parlent alors plus d'un « conglomérat statistique » (*ibid.*, 1970, p.27). Les auteurs démontrent ainsi que le groupe n'est homogène ni sur le plan des origines sociales, ni sur celui de la formation reçue, ni sur celui des fonctions tenues, des responsabilités et des niveaux hiérarchiques, ni sur celui des carrières et du salaire, ni sur celui du pouvoir ou de l'influence détenus. Ils dénoncent ce qu'ils considèrent comme une véritable « mystification » quant à l'homogénéité du groupe des cadres (Benguigui, *et alii*, 1977, p.199)¹. Luc Boltanski parle également de « la cohésion d'un ensemble flou » (1982, p.461).

Dans sa thèse de Doctorat, Sophie Pochic (2001, p.150) parle d'une « éternelle (re)découverte de l'hétérogénéité de la catégorie ». De nombreux observateurs insistent en effet aujourd'hui sur la poursuite de ce processus d'hétérogénéisation de la catégorie des cadres, jusque là très masculine et essentiellement composée de salariés « promus ». Petit à petit, le nombre de femmes cadres augmente, ainsi que celui des diplômés de l'enseignement supérieur qui dépasse désormais celui des autodidactes. Le chômage touche certains membres de la catégorie plus que d'autres. En outre, la diversification interne du groupe est entérinée par la Loi Aubry qui distingue plusieurs types de cadres et leur applique des durées de travail différentes².

Mais pour Sophie Pochic (2004), « le manager et l'expert seraient (...) des figures idéaltypiques difficiles à observer en réalité, car les cadres se situeraient sur un *continuum* de rapport au travail et à l'entreprise plus complexe que cette typologie tranchée, rapports qui évoluent au fur et à mesure de leur carrière (...). La position professionnelle n'a en effet pas la même signification si elle est un poste de début de carrière pour un jeune diplômé ou un poste de fin de carrière pour les cadres promus, comme l'avait déjà montré L. Boltanski (1978)³ à

¹ Pour Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller (2001b), « la « fin » des cadres annoncée repose sur une vision faussement homogénéisante du groupe des cadres ».

² Nous nous y intéresserons plus largement dans le chapitre V.

³ Luc Boltanski (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 22, pp.3-23.

propos des technico-commerciaux ». C'est bien ce que nous avons pu constater à propos de Patrice, CGP devenu cadre à 48 ans, et qui n'a que peu de chance de devenir un jour manager.

Comme pour toute typologie, on peut en effet se demander s'il ne s'agit pas d'un idéal, ou d'une facilité de langage¹, relativement éloigné des faits. Quelle est par exemple la place réelle des commerciaux dans cette dichotomie managers-hiérarchiques/experts-producteurs-professionnels ? Sophie Pochic (2004) note ainsi que les cadres commerciaux sont presque autant motivés par les opportunités de carrière que les managers. Peu attachés à leur poste, ils sont plus enclins que les producteurs à accepter une mobilité interne, très souvent synonyme pour eux de mobilité géographique. Leurs carrières sont aussi plus risquées, puisque les commerciaux ont davantage connu des périodes de chômage que les autres cadres et ont un risque de chômage plus élevé quelle que soit la conjoncture économique (Pochic, 2001). Ils semblent en outre davantage dans un rapport instrumental au travail, plus intéressés par le salaire que par la nature du travail effectué. Ceci diffère du reste de la population des cadres, d'abord motivés par le contenu, l'intérêt de leur travail, et les rapprochent des salariés non cadres, plus motivés par le salaire. Les cadres commerciaux sont également les seuls à accepter une surcharge permanente d'activité. Ils utilisent cet investissement en temps pour faire la preuve de leur potentiel, mais cela doit leur permettre de faire avancer leur carrière, vers des postes de manager. « (...) Dans leur rapport au travail et à la carrière, les commerciaux ne peuvent [donc] être assimilés sans problème aux autres professionnels » (Pochic, 2004).

4.3.3.2 Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager

Selon la typologie de Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110), nous retrouverions dans les agences bancaires uniquement quelques *cadres hiérarchiques*, encadrant mais aussi encadrés, et des *cadres producteurs*, dont l'activité est étroitement prescrite par l'organisation du travail dont nous avons déjà parlé, ces derniers n'encadrant personne².

On peut toutefois se demander, dans le prolongement des réflexions de Sophie Pochic (2004), s'il est possible de parler d'expertise ou même de cadres producteurs à propos de la population des cadres commerciaux de l'agence bancaire. Un CAP cadre est-il par exemple

¹ L'aveu de cette « commodité » est notamment fait par Yves Frédéric Livian, à propos de l'usage du terme d'expert, dans les actes de la journée du GDR CADRES du 8 décembre 2003 à l'IAE de Lyon, intitulée « Ce que font les cadres » ; la présentation des papiers y était en effet organisée autour de cette dichotomie managers/experts, jugée par bon nombre de participants relativement artificielle et surtout peu satisfaisante.

² Les *cadres dirigeants* ne sont pas présents en agence. On les retrouve exclusivement au siège (PDG, DG, DRH) et ils sont Hors Classification (c'est-à-dire situés au-dessus du niveau K des cadres dans la grille de classification ; cf. le tableau comparatif entre ancienne et nouvelle Convention Collective). Les *experts indépendants*, dont le prescripteur des prestations est un client externe, ne figurent pas non plus à l'effectif des agences. Dans les années à venir cependant, il risque de devenir une figure de cadre en expansion, si l'on en croit les velléités du patronat bancaire de développer les contrats du type contrat de projet.

réellement plus expert dans son domaine qu'un CAP technicien ? En effet, qu'ils soient cadres ou non cadres, les commerciaux spécialisés le sont dans un domaine technique particulier, à l'intérieur d'un segment de clientèle et ils développent tous, peu ou prou, une rationalisation professionnelle de leur activité. De plus, même s'ils ne les encadrent pas, les commerciaux spécialisés orientent *de facto* une partie de l'activité de travail des CSC, comme le ferait un manager, en se déchargeant sur ces derniers d'une partie des tâches administratives inhérentes à la gestion de leur portefeuille¹. La fonction de commandement est, dans certains cas, devenue dissociable du fait d'être cadre. C'est notamment ce qui se passe pour les quelques DPA qui demeurent. On observe également que les managers des agences ont de plus en plus une activité commerciale importante, c'est-à-dire une activité de producteurs. De plus, comme le suggère Sophie Pochic, ne sont-ils pas de fait des « experts du management des hommes » ? « Tous les cadres, encadrants ou non, pourraient donc se revendiquer comme des professionnels ! ».

Jusqu'à la fin des années 80, à la CLASS comme dans d'autres établissements bancaires, nous avons vu qu'il y avait au moins deux supérieurs hiérarchiques dans chaque agence : le chef d'agence appartenant à la catégorie de l'encadrement et le second d'agence, pouvant également relever, quoique de façon moins systématique, de cette catégorie. Aujourd'hui, la véritable distinction entre l'encadrement et le reste des salariés à la CLASS se fait le plus souvent au niveau du management des territoires et non plus d'une seule agence. En effet, DT et DPSC ont en charge les salariés des différents marchés de trois à six agences regroupées². Etant donné qu'il existe seulement six territoires à la CLASS, cela réduit le nombre de postes d'encadrement intermédiaire, de 46 postes potentiels, si on prend en compte le nombre d'agences en 2000, à 12 postes effectifs³. A l'horizon 2005, la nouvelle organisation voulue par l'actionnaire risque cependant d'entraîner une nouvelle augmentation du nombre de cadres intermédiaires, avec le retour d'un DA dans chaque unité commerciale. En attendant, les 12 managers présents en 2000 sont les véritables courroies de transmission entre la direction et les salariés des agences. Ils ont également de plus en plus des fonctions commerciales propres. Loin d'être dévalorisés et marginalisés comme dans le cas de l'entreprise d'assurance étudiée par Marie Buscatto (2002b), ces cadres intermédiaires, et principalement les DT, représentent le fleuron de la réussite sur le réseau commercial,

Malgré la diminution du nombre des niveaux hiérarchiques sur le réseau ainsi que la réduction de la taille des centres administratifs et, par conséquent, la réduction du nombre de cadres, nous avons pu constater que la catégorie a cependant largement augmenté durant les

¹ Nous verrons plus en détail ce point dans le chapitre V, au travers du cas du binôme.

² L'attribution des postes de DT et de DPSC varient en fonction du territoire considéré, au travers de la situation des agences qui y sont implantées. Obtenir un poste de manager sur un territoire où les agences sont nombreuses, de taille importante et donc rentables est plus valorisé en terme de classification que toute autre situation. C'est au sein de cette population de manager, que l'on en retrouve quelques-uns destinés à devenir cadres de direction, car jugés « à haut potentiel ».

³ Comme l'ont montré Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), la cristallisation du groupe peut se faire autour d'une figure fortement symbolique, mais très faible numériquement, ici le manager.

années 90 sur le secteur (+25,75% de cadres, en nombre, entre 1990 et 2001). Ce sont principalement les cadres commerciaux, c'est-à-dire ceux qui n'encadrent personne, qui ont été les plus concernés par cette croissance. En 2000 à la CLASS, ils sont au nombre de 25. Nous avons déjà pu constater que nous les retrouvions dans les métiers de CGP, de CAP et de DCE, pour ce qui nous intéresse au niveau de l'agence¹. Ils ont alors exactement la même activité de travail et les mêmes moyens pour la réaliser que les autres commerciaux techniciens de ces métiers. Ils sont donc plus proches, dans leur activité de travail, des commerciaux non cadres que des managers.

On constate bien depuis les années 90 une segmentation de l'encadrement bancaire. Elle n'est toutefois pas aussi nette que celle décrite d'un point de vue général par Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110). En effet, les cadres qu'il nomme hiérarchiques sont, dans le réseau commercial bancaire, également de plus en plus des producteurs, et les cadres qu'il nomme producteurs, se rapprochent nettement des commerciaux techniciens dans leur activité de travail. Cette situation nous est notamment exposée par Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans : *« il n'y a plus cette notion de cadre, comme on pouvait le percevoir auparavant. Y a une direction [sous-entendu de territoire], aujourd'hui c'est deux personnes qui ont elles-mêmes une hiérarchie, mais c'est deux personnes qui organisent les grandes lignes. Bon, ces deux personnes sont cadres, donc ça reste un petit peu le cadre dirigeant, décideur, y a encore cette notion là. Mais c'est deux personnes sur 40-45 personnes du territoire à peu près. Sur les 45 personnes, il y a des cadres, mais on ne les perçoit pas comme des cadres, puisqu'en fin de compte, ce sont des commerciaux, donc on les considère comme des commerciaux. Ils sont cadres commerciaux, point à la ligne et ils n'ont pas cette prépondérance de manager »*². Cela est confirmé par le DRH de la CLASS lui-même : *« il y a 2 types de cadres. Il y a les managers et les autres qui ont eu un statut parce qu'ils ont bien fait leur travail. Vous pouvez avoir un commercial spécialisé qui est un cadre, tout simplement parce qu'il fait du bon boulot, donc il a progressivement été augmenté et quelque part, le niveau de rémunération est aussi lié au statut »*. La distinction pertinente aujourd'hui se fait donc entre d'un côté les commerciaux cadres et non cadres et de l'autre les managers de territoire³.

¹ Dans les services techniques que nous n'avons pas étudiés, on retrouve des cadres non encadrants dans les métiers très spécifiques du marketing, de la gestion et de l'informatique.

² En outre, plusieurs salariés rencontrés lors de nos investigations nous ont affirmé que, plus que d'être cadre, ce qui comptait c'était d'avoir inscrit « Directeur » (DCP, DCE, DPSC, DT) sur sa carte de visite, c'est-à-dire la symbolique du titre. Il n'en demeure pas moins que ces trois directeurs sont, dans la pratique, tous cadres. Tous les cadres ne sont par contre pas directeur.

³ L'actuel Président du SNB va encore plus loin et affirme ainsi qu'« insensiblement d'abord, puis de manière très accélérée ces dernières années, le statut s'est transformé pour ne pas dire défiguré dans 90% des cas (...). Dès lors, n'existent plus que deux grandes catégories : les Dirigeants et les Autres... » (Labrune, 2001, document de terrain).

4.3.3.3 Le manager de territoire : « l'homme multiple »

Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire

A plusieurs reprises dans cette thèse, nous avons déjà abordé la question du travail des responsables d'agence bancaire. Nous souhaitons ici nous y attarder plus longuement afin de mieux saisir leur place dans cette organisation en mouvement. La nécessité de parler de rôle nous est spontanément apparue évidente pour envisager l'activité de travail des managers des agences bancaires, les DT¹ et les DPSC, en charge des salariés des territoires commerciaux de la CLASS, et par là même leur identité professionnelle. Nous souhaitons en effet pouvoir saisir les normes contraignant le travail des managers, et les écarts éventuels à cette norme. Nos recherches bibliographiques nous ont par la suite permis de constater qu'Henry Mintzberg (1984, pp.65-111) utilise cette notion pour définir dix rôles professionnels du cadre². L'auteur est loin d'être le seul à y avoir recours. Yves Négro (2003), par exemple, analyse l'activité du directeur d'agence bancaire au moyen d'une typologie articulant six rôles distincts à trois sortes de relations entretenues par ce cadre intermédiaire. Aussi pertinente qu'elle soit, cette typologie reprend en grande partie selon nous certaines des idées déjà avancées par Mintzberg dans ses travaux, sans pourtant qu'il y soit fait référence. Elle semble en outre quelque peu incomplète, et ne permet pas d'envisager l'ensemble des activités de l'encadrement intermédiaire bancaire. Cependant, l'intérêt principal de l'article d'Yves Négro est qu'il distingue rôle idéal (ce que le responsable aimerait faire), rôle réel (ce que le responsable fait) et rôle perçu (ce que les supérieurs semblent attendre d'eux), en se basant sur les interviews de sept directeurs d'agence de banques différentes. Si nous l'utilisons dans notre argumentation, nous nous focalisons cependant sur les travaux d'Henry Mintzberg (1984)³.

Ce dernier se base, comme Yves Négro, sur un matériau empirique toutefois relativement « mince » ; il le reconnaît lui-même (Mintzberg, 1984, p.66). Il observe le travail de cinq directeurs généraux d'entreprise seulement, mais affirme que ces dix rôles sont tenus par tous les cadres. Il semble toutefois se référer selon nous exclusivement aux cadres encadrants, de niveaux intermédiaires ou supérieurs. Dans le cas de la banque, ayant montré précédemment que l'activité des commerciaux cadres se rapproche de manière significative de celle des

¹ Rappelons toutefois que s'ils travaillent en collaboration, le DT est toutefois le supérieur hiérarchique du DPSC sur le territoire.

² Pour Henry Mintzberg (1984, p.65), un rôle est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu. Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres personnes, sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons. Pour élaborer cette définition, l'auteur s'inspire de Sarbin T.R. et Allen V.L. (1968), « Role Theory », in G. Lindzey et E. Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., Reading, Mass. : Addison-Wesley, vol.1 : 488-567, et de Thomas E.J. et Biddle B.J. (1966), *Role Theory : Concepts and Research*, New York : Wiley.

³ Nous délimitons ici la notion aux rôles tenus dans l'organisation. C'est pour cette raison que nous utilisons les travaux d'Henry Mintzberg (1984) plutôt que ceux d'Erving Goffman (1963).

commerciaux techniciens, nous montrons pour notre part que ces rôles sont exclusivement tenus pas les managers de territoire. Cette typologie permet ainsi de mieux saisir leur activité et son évolution récente¹. Il faut cependant garder à l'esprit l'existence d'une différence entre ce que les managers ont à faire, et la façon dont ils le font. En effet, certains éléments comme leur propre trajectoire (diplôme, ancienneté, postes occupés...) ont une incidence sur la manière de tenir les rôles requis et attendus par l'entreprise.

Le cadre, responsable d'une unité de l'organisation, dans notre cas le territoire, possède une autorité formelle qui lui confère une position statutaire d'où découlent trois rôles liés aux relations interpersonnelles qu'il entretient. Il est tout d'abord un *symbole*. En tant que représentant de l'organisation, il a des obligations spécifiques. Sur le territoire commercial de la CLASS, les DT et DPSC sont ainsi les seuls habilités à signer certains documents, à présider certaines réunions, notamment commerciales, à pouvoir autoriser des opérations dépassant le montant des compétences des commerciaux. Le niveau de compétence des commerciaux ayant été augmenté, les managers interviennent cependant moins souvent directement dans l'activité de leurs subordonnés². « *J'essaye toujours de laisser le commercial en premier rideau, de façon à ce qu'il ne soit pas discrédité. (...). Donc, dans leurs compétences, ils ont carte blanche ; à eux d'être professionnels et d'avoir tous les éléments pour pouvoir prendre une décision appropriée* » (DPSC de Rabatau). Les managers sont toutefois chargés de régler les litiges avec les clients mécontents qui veulent « *voir le responsable !* ».

Pour Henry Mintzberg (1984), le cadre est un *leader* ; il indique la direction à suivre, conseille et motive les salariés. Ce *leadership* est de toute façon selon lui présent dans l'ensemble des activités du cadre impliquant des subordonnés. Si l'on retrouve les éléments constitutifs de ce *leadership* chez les managers des réseaux commerciaux bancaires, nous pensons qu'il est plus pertinent d'analyser ce rôle sous l'angle du pouvoir. Cette question est d'ailleurs paradoxalement souvent laissée de côté dans les travaux sur les cadres (Benguigui, 2001).

Ainsi, si le manager doit tenir compte des objectifs que le PDG a assigné à chaque territoire, il a toutefois le pouvoir de les augmenter pour être sûr qu'ils soient réalisés par les commerciaux. C'est également lui qui attribue à chacun d'entre eux leurs objectifs annuels. Le manager est aussi celui qui sait. Il assume en effet un rôle de formateur, essentiel pour le travail des salariés, proche des savoirs et de la technique (Dugué, 1994). Par son action, il compense selon nous en partie la focalisation des directions sur les savoir-être et participe à la

¹ A l'image d'Henry Mintzberg, nous n'avons toutefois rencontré que quatre représentants de cette catégorie entre 2001 et 2002, et deux en 1998, lorsque le DPSC n'existait pas encore et que le DPA possédait un vrai rôle de manager des Points d'Accueil d'un territoire. Mais grâce à notre présence régulière à la DRH, nous avons pu côtoyer d'autres représentants de cette catégorie et nous tenir informée de divers éléments les concernant.

² Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004) notent ainsi que la responsabilité financière augmente avec le niveau de l'emploi, mais dépend également de son orientation ; dans le domaine commercial, les salariés (cadres et non cadres) du secteur bancaire témoignent d'une responsabilité financière élevée.

réalisation concrète du travail et à l'adaptation des salariés aux transformations de ce dernier. Le manager a ensuite le pouvoir de juger le travail des salariés qu'il encadre. Il est le seul à évaluer leurs compétences au moyen des entretiens annuels d'évaluation. Le DT s'occupe du DPSC, ainsi que des commerciaux des marchés professionnels et entreprises d'un territoire, le DPSC, des commerciaux du marché des particuliers. En travaillant à la DRH, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas une activité spécialement appréciée par la plupart des managers, qui devaient être relancés de nombreuses fois par le service pour réaliser l'ensemble des entretiens. Grâce à cet outil, ils participent toutefois à la détermination des carrières. En effet, ils font des suggestions de promotions à la direction et définissent les formations dont les salariés ont besoin. Sur ce dernier point comme sur la question des recrutements de personnel, ils ne sont toutefois pas décisionnaires. Ils doivent faire avec ce que la direction leur accorde. Nous avons d'ailleurs pu nous apercevoir que ce sujet était cause de discordance entre encadrement et direction, les premiers se plaignant régulièrement de ne pas avoir les moyens, essentiellement humains, pour réaliser les objectifs attendus par la seconde.

Au quotidien, ils sont là pour motiver les salariés, les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs. Le DPSC de l'agence de la Canebière insiste d'ailleurs sur ce point : *« la façon d'y arriver, c'est l'accompagnement, il faut être là avec les gars tout le temps et pas leur dire, « hrrrrr, comment t'en es branché que deux aujourd'hui ». C'est pas ça. Moi, je leur fais confiance de ce point de vue là, je vais voir les difficultés qu'ils rencontrent, j'essaye de discuter, quand ça va pas, que ça n'a pas marché avec un client, « est-ce que t'as parlé de ça, et ça, est-ce que ça a été évoqué », « oui, oui ». La première fois, ils n'y ont pas pensé, la deuxième fois ils y ont pensé, mais ils ont pas osé, la troisième fois, ils finissent par le faire et ça avance tranquillement quoi »*. Les managers ont également le pouvoir, même s'ils abordent moins ce point, de contrôler la réalisation des objectifs commerciaux par les salariés du territoire. Ils sont en outre chargés de réorienter le travail de ceux qui n'avancent pas assez vite dans leur PAC.

Le pouvoir du manager s'exprime également par le fait qu'il peut se permettre de laisser sa personnalité s'extérioriser, souvent à l'inverse du reste des salariés. Cette dernière aura alors une incidence sur l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaille. *« Je crois que l'ambiance de travail et l'état d'esprit dans une entreprise, il est fonction du management, uniquement, c'est pas autre chose »* (DPSC de Rabatau). Son influence peut être positive, mais aussi négative. Nous nous en sommes rendu compte lors de notre première enquête en 1998 dans l'agence de Rabatau. Les CSC étaient alors managés par un DPA que l'on peut qualifier de manipulateur et persécuteur. Lors de nos entretiens avec les trois CSC rencontrés, nous avons pu constater que cela avait des incidences sur l'ambiance et l'activité de travail, Guillaume, CSC de 33 ans, souhaitant même être muté dans une autre agence. Le DPA était

allé jusqu'à intervenir lors de notre entretien avec ce salarié pour le railler et tenter de le ridiculiser devant nous¹.

Il est possible de faire ici référence au rôle de « Supérieur hiérarchique », arrivant en troisième position dans la typologie mise en avant par Yves Négro (2003). Il semble se rapprocher un peu plus que celui de *leader* de l'idée de pouvoir que nous avons développée.

Dans la typologie d'Henry Mintzberg, le cadre est aussi un *agent de liaison*. Il entretient en effet un certain nombre de relations avec ses pairs, ainsi qu'avec des personnes externes à l'organisation. Les deux managers d'un territoire commercial de la CLASS rencontrent par exemple très régulièrement leurs homologues d'autres territoires lors de déjeuners de travail ou pendant des réunions au siège de la banque. Nous rejoignons ici le second rôle mis en avant par Yves Négro (2003), celui de « Collègue » à l'égard des autres directeurs d'agence du réseau. Nous nous rapprochons également de celui de « Confrère » à l'égard des concurrents banquiers et non banquiers, quatrième rôle observé par l'auteur. Les managers peuvent en effet faire partie de clubs dans lesquels sont inscrits des responsables et des managers d'autres entreprises, bancaires et non bancaires, avec lesquels ils échangent sur leurs expériences respectives. Nous rejoignons ici l'idée de construction d'une réputation que nous avons abordée dans le premier chapitre de cette thèse. Yves Négro (2003) parle également de divers rôles à l'égard des relations non professionnelles que le cadre intermédiaire entretient (parents, amis, membres d'association...). Sans nier les liens, ou les contradictions, pouvant exister entre ce qu'est un manager au travail et ce qu'il est hors de la sphère professionnelle, nous nous interrogeons toutefois sur la pertinence de la prise en compte de ces rôles non directement liés à son activité professionnelle.

Grâce à ces rôles interpersonnels, le cadre est, pour Henry Mintzberg, dans une position lui permettant d'obtenir des informations. Ces dernières passant obligatoirement par lui, il est le « centre nerveux » de son organisation en rassemblant informations internes et externes. De là découlent trois autres rôles. Il est tout d'abord un *observateur actif*. En effet, il est sans cesse en train de chercher et de recevoir des informations venant d'une variété de sources ; il développe ainsi une compréhension approfondie de l'organisation et de son environnement. Les managers de territoire de la CLASS consultent quotidiennement la presse financière ; leur

¹ Notes d'observation : Le DPA surgit dans la pièce où nous nous étions installés pour discuter. « *Faites attention à lui...* ». Je coupe dans un premier temps le dictaphone, puis je le remets en route. « *Monsieur [Guillaume], il a tendance à glander ; ça marche ou pas ? ? ?* » ; il parle du dictaphone. Je lui réponds que oui. « *Allez déballez, toi, déballez, toi, vas-y* ». Il nous montre une caricature de Guillaume faite sur ordinateur et me dit qu'« *on le recherche* ». Je prends tout d'abord cela sous le mode de la plaisanterie, mais je m'aperçois très vite qu'il se moque réellement de Guillaume ; je ne rends également compte que ce dernier se sent très mal à l'aise. Devant sa gêne, je coupe à nouveau le dictaphone. Au bout de quelques minutes, l'incident est clos et je repars sur une question précise étant donné que nous avons totalement perdu le fil de notre conversation : « (Question : Quel est le temps moyen de votre trajet domicile-travail ?) *10 minutes ; et à partir du mois de septembre 5 mn... je vais changer de point d'accueil, normalement je vais à Ste Anne...* ». C'est en fait en réécoutant la cassette que je me suis rendu compte des enjeux de ce qui venait de se passer. Le ton de sa voix a changé, il est plus renfermé, manifestement touché. Comme pour se justifier, se soulager, il utilise en quelque sorte notre question pour expliquer ce qui vient de se passer. Je lui demande par la suite pourquoi il change d'agence. En fait, il a demandé une mutation et elle lui a été accordée. La présence du supérieur hiérarchique dans cette agence lui pèse ; cela n'est pas le cas à Ste Anne.

direction les informe par différents canaux de certains éléments nouveaux (législation, accord d'entreprise...) dont ils doivent tenir compte dans leur activité ; ils suivent la réalisation des objectifs commerciaux du territoire dans des tableaux de bord informatisés ; ils surveillent l'implantation d'une agence appartenant à une enseigne concurrente ou d'une nouvelle entreprise pouvant devenir cliente de la banque ; ils écoutent les suggestions de leurs subordonnés...

Le cadre a ensuite un rôle de *diffuseur*, c'est-à-dire qu'il divulgue en interne certaines informations qu'il détient. C'est le cas lorsqu'après discussion avec un client mécontent, il va voir le commercial qui le gère pour lui faire un retour. Mais c'est aussi le cas notamment quand les managers des territoires font suivre dans les agences une note d'information qu'ils ont reçue de la direction. Nous rejoignons ici le premier rôle mis en avant par Yves Négro (2003), celui de « Cadre collaborateur » vis-à-vis de son directeur commercial. En outre, le cadre intermédiaire a un rôle de passeur de l'idéologie de la direction auprès des salariés des agences dont elle est physiquement éloignée. Ainsi, non seulement il subit, comme les autres salariés du réseau, l'entrée du client véhiculée par les discours et les pratiques des directions, mais il doit également, en parallèle, répercuter le message sur les commerciaux du territoire dont il a la charge, et vérifier les applications concrètes. Dans l'organisation du réseau de la CLASS, on observe toutefois qu'il est lui-même parfois également éloigné des salariés qu'il encadre, situé dans une autre agence du territoire¹. Sa tâche peut donc être compliquée par cet éloignement.

Enfin, le cadre est un *porte-parole*. En raison de son autorité formelle, le cadre est appelé à parler au nom de son organisation ; à cause de son rôle de centre nerveux, il dispose des informations lui permettant de le faire de façon effective. Il communique donc à l'extérieur des informations sur son organisation. Le DT doit ainsi régulièrement rendre des comptes à son supérieur, le Directeur de réseau dont le bureau se situe au siège marseillais. Cela concerne essentiellement les résultats commerciaux du territoire et la gestion du personnel. Mais le manager peut également diffuser une information « montante » (Carballeda, Garrigou, 2001), émanant des groupes de travailleurs qu'il dirige, et qui porte notamment sur les difficultés d'application des règles formelles, voire sur la mise en discussion de certains des objectifs fixés.

La position du cadre dans le circuit des informations lui permet de tenir quatre rôles décisionnels. Il est tout d'abord un *entrepreneur*. Selon Henry Mintzberg, il prend l'initiative et assure la conception d'une bonne partie des changements contrôlés dans son organisation. Il

¹ Anne-Marie Létondal (1998) montre toutefois qu'un encadrement trop proche de son équipe risque d'être totalement « happé par le quotidien » et de manquer de recul. Eloigné de ses troupes, « il est dit, alors, qu'il n'est jamais sur le terrain et qu'il n'est pas disponible pour son équipe », comme nous avons pu le constater à la CLASS. Une ligne hiérarchique informelle peut alors, selon l'auteur, se créer. C'est en quelque sorte ce que nous avons pu observer à l'agence de Rabatau, où le DPA, théoriquement exclusivement en charge des CSC, sert dans les faits de référent hiérarchique aux commerciaux spécialisés qui en ressentent le besoin.

peut par exemple décider d'améliorer une situation, il se chargera alors de la programmation des étapes et de leur durée. Cette idée d'entrepreneuriat à laquelle Henry Mintzberg associe les activités de cadres liées au changement systématique dans les organisations, est revenue à plusieurs reprises au cours de notre enquête. Le cadre intermédiaire est en effet vu, par la direction de la CLASS, comme un véritable patron de PME¹. Dans les faits, l'essentiel des orientations est toutefois pris en plus haut lieu. La marge de manœuvre réelle des managers est relativement réduite. *« On ne fonctionne pas en centre de profit. Si aujourd'hui, sur le territoire, j'étais en centre de profit, j'embaucherais mes salariés ; ça veut dire aussi, je débaucherais mes salariés, ce qui n'est pas le cas, c'est un choix stratégique qui a été fait par la maison »* (DPSC de Rabatau). C'est toutefois sur eux que repose l'assimilation par les salariés du territoire des changements opérés au niveau de l'entreprise. C'est cela, ainsi que le rôle indéniable de *leader* du territoire, qui fait dire au DPSC de la Canebière : *« on a une assez grande autonomie. Les décisions sont assez décentralisées, parce qu'on a vraiment la main sur beaucoup de choses où on ne l'avait pas auparavant, donc vraiment, il y a eu une très grosse avancée à ce niveau là. (...) Moi, j'ai des compétences aujourd'hui qui étaient avant au niveau du siège, au niveau du directeur de réseau »*². *« L'autonomie est circonscrite, mais elle n'en est pas moins réelle et se joue dans l'accomplissement même du travail »* (Cousin, 2004).

Le cadre est un *régulateur* ; il est responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues. C'est le cas par exemple lorsqu'un manager de banque intervient en cas de risque de perte d'un gros client. *« Je reçois les clients qui ont des problèmes, mais des vrais problèmes, des cas qu'ils ont pas réussi à solutionner avec le guichet ou la grosse tuile où on a fait une belle bêtise, c'est chez moi que ça arrive. Un dysfonctionnement, une erreur, un virement pas fait qui entraîne des conséquences pour le type en face qui est interdit de chèque, enfin des trucs comme ça* (rires). (Question : Vous gérez la casse en fait). *Pour ne pas dire les cadavres parfois »* (DPSC de la Canebière). Cependant, les situations dans lesquelles les changements sont partiellement ou totalement hors de contrôle des cadres intermédiaires des territoires augmentent. Nous l'avons par exemple constaté lorsque nous avons parlé de la suppression des Directeurs d'Agence au profit des managers de territoire. La cause première est essentiellement le poids de l'actionnariat déjà évoqué à plusieurs reprises.

¹ Cette idée étant cependant ensuite déclinée on l'a vu à tous les commerciaux en charge d'un portefeuille individuel de clients.

² Les résultats de l'enquête *TEQ Cadres* réalisée en 2002 par la CFDT rejoignent bien cette ambivalence de la vision du travail des managers. Les cadres « encadrants » estiment plus que la moyenne « participer à l'élaboration des décisions au sein de leur service ou de leur établissement » (49%), mais ils sont aussi nombreux à juger que leur contribution est plutôt faible (47%) » (Cousin, 2004). « L'autonomie comporte donc deux faces. D'un côté, elle renvoie aux conditions de travail, à la gestion de son travail et de son temps, domaines où les cadres affichent des marges de manœuvre importantes. De l'autre, elle indique la nature du travail et ses contraintes, et les cadres, même ceux qui occupent des postes de dirigeants, bénéficient de marges d'action plus réduites » (*ibid.*, 2004).

Le cadre intervient également comme *répartiteur de ressources*. Il a la charge de l'allocation de toutes les formes de ressources organisationnelles : l'argent, le temps, la main d'œuvre, la réputation de l'organisation. Dans les territoires, les managers signent par exemple les autorisations de congés, et peuvent déplacer un CSC d'une agence du territoire à une autre en fonction des besoins. En outre, ce sont eux qui estiment les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs et les proposent au Directeur de réseau.

Le dernier rôle qu'Henry Mintzberg attribue au cadre est celui de *négociateur*. En effet, le cadre doit représenter l'organisation dans les négociations importantes. C'est par exemple ce qui s'est passé dans le cadre de la mise en place des "35 heures" à la CLASS. Nous aborderons ce point dans le chapitre suivant, mais les managers des territoires ont dû présenter la situation de chaque agence et faire des propositions en terme d'aménagement du temps de travail éventuel. Le rôle de négociateur des managers s'exprime également lors de la définition des objectifs commerciaux annuels pour chaque territoire et ensuite avec chaque commercial. Cette négociation demeure cependant, nous l'avons vu dans le chapitre III, en pratique relativement fictive.

Le rôle du cadre intermédiaire sur le réseau commercial bancaire est plus aujourd'hui celui d'un chef de projet¹, d'un animateur, que celui d'un chef donnant des ordres². Un certain nombre de ses prérogatives repose désormais sur le développement de la rhétorique client qui contraint une grande partie de l'activité de travail des commerciaux. De plus, ces derniers voient leurs compétences commerciales et leur autonomie dans la prise de décision s'accroître, ce qui soulage le manager en la matière. L'acquisition par les commerciaux en charge d'un portefeuille de clients de « nouvelles compétences qui leur donnent des capacités d'initiative dans leur travail et de gestion de certains aléas » (Létondal, 1998) permet au manager de beaucoup moins intervenir dans les affaires de ses subordonnées. Il le fait uniquement lorsque le montant en jeu est réellement important et dépasse les compétences des commerciaux, en ce qui concerne les CSC qui n'ont aucun pouvoir de décision, ou quand il y a un problème avec un client. Nous le voyons au travers des dix rôles évoqués, le manager conserve toutefois un pouvoir hiérarchique indéniable sur les commerciaux du territoire.

Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent

Au regard des devoirs du cadre qu'Henry Mintzberg considère comme réguliers (la négociation, la répartition des ressources, la représentation symbolique et l'action de porte-parole), ceux qui sont liés au changement et à la correction des imperfections du système nous

¹ On en revient encore à cette idée de travail par projet qui séduit tant le patronat bancaire.

² Hubert Bouchet (1998) démontre le rejet quasi général opéré par les cadres de différents secteurs d'activité de tout ce qui est lié à l'aspect hiérarchique de leur activité. Ils valorisent au contraire leur rôle d'animateur, principalement dans les fonctions commerciales.

paraissent en augmentation dans l'activité de travail des managers. En effet, « à mesure que la lecture de l'avenir des entreprises est plus incertaine, le « gouvernement » des entreprises est délégué de plus en plus aux professionnels intermédiaires, en charge de bâtir des compromis idoines assurant non seulement l'engagement de chacun, mais aussi le changement des formes organisationnelles au plan local » (Courpasson, 1998). Le manager a donc un rôle majeur d'articulation entre les politiques mises en place au niveau de la direction, sur lesquelles il n'a toutefois pas réellement de prise, et les équipes de travail en agence. « Son rôle dans le changement est d'autant plus difficile pour lui, qu'il lui est demandé d'être à la fois maître d'ouvrage et garant de la cohérence du fonctionnement de l'activité » (Létondal, 1998). Il est bien placé pour voir que les outils qu'on lui demande d'appliquer ne sont pas toujours adaptés à la réalité. Mais sa légitimité aux yeux de la direction passe par la mise en place de ces outils. C'est alors aux salariés que revient la tâche de les adapter à leurs pratiques.

Les recrutements de cadres hiérarchiques font aujourd'hui largement « primer les aspects comportementaux et sociaux sur les aspects techniques de la professionnalité du manager » (...) ; « la figure des compétences dominantes se « socialise », se « comportementalise », plus qu'elle ne s'ancre dans des technicités et des connaissances instrumentales, jugées détenues d'ailleurs de façon implicite dès lors que l'on accède au monde de l'entreprise » (Courpasson, 1998). Pour les directions, « les savoirs managériaux trouvent leur origine première dans les capacités personnelles intrinsèques des individus : traits de caractère ou de personnalité, dispositions innées, intuition intime (le *feeling*, le *vécu*), plaisir personnel, etc » (Buscatto, 2002b). On retrouve ici la prédominance des qualités personnelles, attendues par l'entreprise, au sujet des managers. Ces derniers doivent désormais faire montre de compétences d'interfaces¹ largement sociales, voire comportementales. La direction attend d'eux qu'ils développent un « véritable talent » (Négro, 2003) dans ce domaine. « A la limite aujourd'hui, peu importe que le responsable de segment soit ou non un « vrai » banquier ; ce qui importe, c'est son aptitude à rendre valide la notion de segment dans la culture commerciale du secteur et à travers ceci, à conduire concrètement le changement au plan local » (*ibid.*, 1998). On le voit, la personnalité du manager est donc essentielle pour qu'il puisse tenir les rôles qui lui incombent.

Les managers subissent en parallèle une diminution de leur autonomie au sens de leur participation à la construction des règles de l'action professionnelle (*ibid.*, 1998). Nous pouvons également noter que les mouvements d'organisation s'opèrent essentiellement au niveau de l'encadrement intermédiaire. Cela semble désormais être le niveau principal de reconfiguration dans la banque, permettant ensuite le changement aux niveaux inférieurs de l'organisation commerciale. Nous l'avons vu, le cadre intermédiaire est tantôt commercial,

¹ David Courpasson (1998) parle de « compétences d'interface » de l'encadrement intermédiaire car ce dernier opère entre contrôle organisationnel et contraintes du marché, entre logique procédurale et logique relationnelle.

tantôt manager, tantôt manager/commercial..., chapeautant une agence ou un ensemble d'agences regroupées dans un territoire... Les transformations sont permanentes et les va-et-vient récurrents. Les mouvements incessants concernant l'organisation et l'appellation de cette catégorie de l'encadrement ne sont pas sans conséquence sur leur identité professionnelle. Cette dernière est caractérisée par une grande instabilité. Etre capable de supporter et de gérer cette instabilité devient une compétence centrale aujourd'hui. Le management est donc à la fois largement acteur et objet des changements. Il doit faciliter la réalisation et le fonctionnement de l'organisation en mouvement.

Par son activité quotidienne, il peut toutefois infléchir certaines volontés de la direction. Cela est observable au travers de la formation souvent très opérationnelle (concernant un produit, une méthode...) qu'il dispense à ses subordonnés, mais également dans la plus ou moins grande prise en compte des attentes des salariés (par exemple en matière de réduction du temps de travail)¹.

Les fonctions de managers sont occupées par des cadres ayant connu des modes de recrutement et des parcours d'évolution différents, ce qui brouille l'espace professionnel dans lequel se situe cette population (Létondal, 1998). Certains managers sont ainsi issus de la promotion interne ; anciens techniciens, ils ont gravi les échelons et acquis les compétences (managériales) nécessaires. C'est le cas du DPSC de Canebière. D'autres ont une ancienneté réduite et un diplôme leur ayant permis de rentrer directement comme cadre et de progresser très vite. C'est le cas du DT de Rabatau.

Nous avons pu constater que dans les faits, les managers issus de la promotion interne ont un peu plus que les autres tendance à adapter les exigences des directions aux situations rencontrées, aussi bien avec les salariés dont ils ont la charge que dans leur propre activité commerciale. Cet extrait de l'entretien mené avec le DPSC de la Canebière est emblématique : *« il n'y a pas longtemps, j'avais un prêt à faire à un intérimaire. Bon, c'est un type que je connais depuis 7 ou 8 ans, bon, il travaille sur les chantiers tout ça, c'est un super bosseur. Il travaille en plus pour lui personnellement. C'est un prêt, je dois pas le signer un prêt comme ça ; bon, je l'ai signé quand même, parce que je sais qu'il travaille et qu'il va tenir le coup, c'est un bosseur et puis c'est tout. Mais je le connais. Le même que je n'aurais pas connu, je l'aurais pas signé. Et puis, c'est pas un prêt démesuré, y a ça aussi. Il achetait une voiture d'occasion, c'était 60 000 ou 80 000, je sais plus »*. Certains cadres intermédiaires gèrent donc en quelque sorte les écarts à la règle pour maintenir la stabilité du groupe et permettre le bon déroulement de l'activité de travail. La dimension affective est par exemple exclue par la direction, alors qu'elle nous a semblé être un moteur essentiel de la relation entretenue par le DPSC de la Canebière avec les salariés dont il a la responsabilité, ses « gars », comme il les appelle.

¹ C'est ce que nous verrons dans le chapitre V.

Pour Philippe Trouvé (1997)¹ qui étudie l'encadrement intermédiaire au travers des agents de maîtrise dans l'industrie, trois critères semblent sur ce point discriminants : l'âge, le niveau d'étude et la trajectoire professionnelle². L'auteur fait apparaître qu'en fonction de la conjonction ou non de ces trois variables, il y a des positions et des représentations différenciées, voire « une conversion ou une rupture identitaire », notamment par rapport à la perception des transformations en cours dans les entreprises et au regard de leur rôle, de leur activité de travail et de leur souhait d'évolution professionnelle (Létondal, 1998).

Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial

Entre la fin des années 80 et le début des années 90, « le rôle de l'encadrement intermédiaire se transforme et se régénère avec l'animation, l'information et la formation des personnels. Alors qu'auparavant, ce type d'activité n'était qu'occasionnel, il devient aujourd'hui permanent et définit le rôle même de cet encadrement. Ceci signifie et requiert une transformation comportementale de cette population pour un nouveau mode de fonctionnement et surtout de communication : de manière verticale (faire passer les objectifs définis par les directions) et horizontale (réaliser ces objectifs avec ses subordonnées) » (Cossalter, 1990, p.38). Nos observations confirment la prééminence de la fonction de communication de l'encadrement intermédiaire. « *Aujourd'hui, pour manager, qu'on soit dans une agence, dans un territoire, dans une entreprise, à la direction générale, ça nécessite, de passer plus de temps à expliquer, donc à communiquer. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, il faut que les managers soient des communicateurs, et n'aient pas peur de recevoir les gens (sous-entendu, les salariés)* » (DPSC de Rabatau).

La réalisation des objectifs commerciaux du territoire passe donc par le soutien du manager aux commerciaux des différentes agences, mais également par la réalisation de son propre PAC annuel. En effet, en plus des différents rôles évoqués, les managers de territoire ont indéniablement une activité productive. Le DT de Rabatau nous expliquait ainsi en 2001 : « *j'ai moi même un certain nombre de clients, une vingtaine de clients en direct, qui correspondent aux entreprises les plus significatives en terme de taille ou en terme d'importance stratégique pour notre territoire* ». Cette activité productive revêt d'ailleurs un caractère de plus en plus important, les objectifs commerciaux des managers étant chaque année en hausse et les réorganisations du travail par les directions visant à alléger la partie non directement productive de leur activité (tâches administratives, gestion du personnel...). Elles répercutent par exemple certaines tâches non rentables des DPSC sur des techniciens désignés tels que les RPA. L'activité des managers est donc largement conditionnée par la

¹ Philippe Trouvé (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques Sociales.

² Pour Henry Mintzberg également (1984, pp.96-97), les priorités du cadre peuvent dépendre de son parcours personnel.

politique commerciale mise en œuvre au niveau de la direction. Yves Négro (2003) prend en compte cette évolution dans sa typologie. Le cinquième rôle du cadre intermédiaire de l'agence bancaire qu'il met en avant est celui de « Responsable des ventes » vis-à-vis des clientèles actuelles et futures. Cela concerne non seulement l'activité des commerciaux qu'il manage, mais également sa propre activité de vente¹.

L'activité des managers de territoire commercial bancaire est donc caractérisée par une multiplicité de rôles évolutifs et pour l'un d'entre eux, non spécifique à l'encadrement. En plus de la gestion de plusieurs agences d'un territoire qui représente déjà un travail considérable, ils doivent réaliser une activité commerciale propre en augmentation. Georges Benguigui, Antoine Griset et Dominique Monjardet démontrent déjà en 1977 l'existence d'une unité fonctionnelle, la « fonction d'encadrement ». Allant du directeur au chef d'équipe, sa caractéristique essentielle est basée sur l'idée de « polyactivité » (Benguigui, *et alii*, 1977, pp.200-201). Nous pouvons ajouter un qualificatif et parler aujourd'hui de « polyactivité étendue » des managers. Ils ne sont en effet plus les seuls salariés des entreprises à gérer différentes activités en parallèle. C'est bien cette activité multiple élargie que nous retrouvons chez les managers de territoire de la CLASS. Yves Négro (2003) note que cela n'est pas sans risque, le cadre intermédiaire de l'agence bancaire pouvant devenir « un cadre « à tout faire » ». L'auteur affirme ainsi, « Directeur d'agence et commercial sont deux métiers différents. Ils réclament des compétences différentes » (Négro, 2003). David Courpasson (1998) parle, de son côté, d'un flou identitaire propre aux managers « happés alternativement par la technique commerciale et par le management des équipes ». La mise en place des nouveaux DA à la CLASS va peut-être permettre d'infléchir cette tendance à la suractivité des managers.

Conclusion du chapitre IV

Pour remédier à la perte de rentabilité financière survenue de la deuxième moitié des années 80 à la première moitié des années 90, les banques réorganisent l'activité de travail des commerciaux des agences. Le Groupe Régional auquel appartient la CLASS est le premier à mettre une nouvelle organisation commerciale en chantier. Désormais, les contraintes du marché et l'impératif du client organisent le fonctionnement de l'agence et la hiérarchisation des salariés. Le prestige du segment de marché définit la légitimité professionnelle des salariés. Le rapport au marché recompose le collectif de travail, le clivage statutaire cadre, non cadre s'estompe par endroits au profit d'une segmentation du personnel selon le type de clientèle.

¹ Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer le fait qu'Henri Mintzberg (1984) n'aborde pas ce point dans sa typologie. Tout d'abord, il n'étudie pas l'activité bancaire. De plus il réalise son enquête au début des années 80, période où les transformations que nous avons observées n'avaient pas encore cours.

Dans l'agence, trois groupes de commerciaux se distinguent. Les commerciaux de base (ou Chargé de Service à la Clientèle), qui sont en première ligne pour vendre des produits standardisés. Il s'agit d'un passage pour les jeunes diplômés entrants dans l'entreprise, ou d'une situation qui dure pour les salariés plus anciens, issus de la promotion interne. Viennent ensuite les commerciaux spécialisés sur un segment de marché plus ou moins rentable : particuliers, professionnels ou entreprises. Ils sont cadres ou techniciens selon les cas. Enfin, on trouve les managers, seuls représentants de l'encadrement intermédiaire.

Deux filières de gestion des ressources humaines existent désormais : celle concernant les salariés au contact des clients particuliers bas et moyen de gamme et celle relative aux salariés au contact des clients professionnels et entreprises, mais également des particuliers haut de gamme. Les recrutements s'opèrent à différents niveaux d'entrée. Les ponts entre les deux groupes d'emplois sont possibles mais très aléatoires, les progressions de carrières étant largement individualisées. Les cadres se retrouvent principalement dans la filière commerciale des entreprises et chez les managers des territoires ; bref, chez ceux qu'on appelle « Directeur », les DCE, les DPSC et les DT. La direction de la CLASS recourt à la rhétorique des « métiers », en rapport avec le découpage des clientèles. Paradoxalement, il s'agit d'un outil de GRH facilitant l'adoption de pratiques d'individualisation (des salaires, des objectifs, des parcours...), d'autocontrôle, de responsabilisation et non d'un moyen de cohésion et de défense des salariés.

La segmentation des clientèles puis, par la suite, celle des « métiers » semble revêtir un caractère de relative stabilité qui peut être vu comme en contradiction avec le cadre d'analyse choisi de l'organisation en mouvement. C'est sans compter avec la variation des produits et des clientèles privilégiées en fonction de l'actionnaire, la modification et la non transparence des règles de promotion, la réduction du nombre de postes d'encadrement, puis leur réapparition. Tout cela permet d'affirmer que nous sommes bien en présence de ce type d'organisation changeante.

Les caractéristiques attendues des commerciaux des agences bancaires les rapprochent de plus en plus des commerciaux d'autres secteurs marchands du privé. On assiste donc à une ouverture du système professionnel, caractérisée par un relâchement simultané des règles sociales d'appartenance à la profession, des règles de relations professionnelles et des règles de marché (Saglio, 1990), la relation salariale en étant fragilisée (Martinez, 1998). Les principes fondamentaux organisant l'activité de travail sont également mis à mal. Avec le développement de la mobilité géographique et l'augmentation des objectifs commerciaux, la gestion des risques passent souvent au second plan.

Une flexibilité de la main-d'œuvre s'opère désormais dans la banque, non entre contrats précaires, auxquels les entreprises du secteur recourent de façon sporadique, et emplois stables, mais entre salariés ayant la possibilité de faire carrière (mobiles, jugés compétents et

ayant le profil attendu, adhérant au modèle du placement...) et les autres. La croissance de la part individualisée des salaires procède dans ce sens. Ce faisant, les directions ont cassé les anciens collectifs de travail. Le but : donner plus de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité aux organisations, plombées, selon eux, par des mécanismes automatiques qui ne correspondaient plus à la réalité de la situation. La nouvelle Convention Collective permet ainsi aux entreprises de donner moins de poids à l'ancienneté et aux automatismes et de valoriser les salariés jugés méritants.

D'une « culture des immobiles », les salariés de l'agence sont contraints de passer à une « culture du mouvement ». Ils doivent désormais s'adapter aux nombreux produits nouveaux à vendre, aux variations dans la politique clients, aux modifications à propos de leurs référents hiérarchiques, aux mobilités plus ou moins importantes, mais relativement fréquentes, aux transformations des réglementations...

Si le statut de cadre demeure très prégnant sur le secteur bancaire, notamment en raison du pourcentage croissant représenté par cette catégorie dans le total des salariés, il subit néanmoins une forte segmentation interne. D'un côté, un grand nombre de cadres n'encadrent plus personne et sont de simples professionnels d'un segment du marché de la banque ; de l'autre, quelques rares membres de la catégorie, les managers, occupent des postes à responsabilité et réalisent le lien entre la direction, située au siège local, et les salariés de l'agence. En outre, les attentes des directions en ce qui concerne les non cadres rejoignent, on l'a vu, une grande partie des exigences jusque là réservées aux cadres. Si le marqueur social demeure, il n'a toutefois plus la même signification.

CHAPITRE V : LA RTT COMME RÉVÉLATEUR DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DES SALARIÉS DE L'AGENCE **285**

5.1	LA BANQUE : BATAILLE JURIDIQUE AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET AMÉNAGEMENTS SPÉCIFIQUES À LA CLASS	286
5.1.1	<i>Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement</i>	287
5.1.1.1	L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB	287
5.1.1.2	La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique	290
5.1.2	<i>Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS</i>	294
5.1.2.1	Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"	294
5.1.2.2	Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients	295
5.1.2.3	L'état de la représentation syndicale	298
5.1.2.4	L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »	304
	La signature et l'application de l'accord	304
	Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale	308
	CONCLUSION	310
5.2	LES IMPLICATIONS DE LA RTT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES SALARIÉS DES AGENCES	311
5.2.1	<i>Des conditions de travail mises à mal</i>	311
5.2.1.1	Une augmentation de la charge de travail généralisée	311
	La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible	311
	L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale	314
	Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne	315
5.2.1.2	Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients	317
	Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés	317
	Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC	318
	La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire	320
5.2.2	<i>Les contraintes au niveau de l'équipe de travail</i>	324
5.2.2.1	Des exigences de polyvalence non généralisées	324

5.2.2.2	Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence	325
	Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé	325
	Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC	326
5.2.2.3	L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé	328
	Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières	328
	La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence	330
	La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives	331
5.2.2.4	Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?	333
	La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail	333
	La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence	335
5.2.3	<i>La conciliation travail / vie privée</i>	339
5.2.3.1	L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel	339
5.2.3.2	La prise et l'usage des jours de RTT	342
	CONCLUSION	344
5.3	LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES "35 HEURES"	345
5.3.1	<i>La triple implication des managers</i>	346
5.3.1.1	Les conséquences pour leur propre compte	346
5.3.1.2	Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise	347
5.3.1.3	Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences	348
5.3.2	<i>La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire</i>	349
5.3.3	<i>Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA</i>	352
	CONCLUSION DU CHAPITRE V	355

Chapitre V : La RTT comme révélateur des transformations du travail des salariés de l'agence

Nous avons déjà envisagé l'importance de la variable temporelle dans le chapitre III, voire son ambiguïté, lorsque nous avons mis en avant deux types opposés, mais toutefois perméables, de relation banque/client : le conseil qui intègre la construction dans le temps « long » d'une relation de confiance et le placement qui met l'accent sur la rentabilité immédiate de l'acte commercial, sans véritable préoccupation pour le suivi et l'évolution de la relation conseiller/client dans le temps¹. Nous avons donc pu observer un certain nombre de modifications des temporalités productives. Les politiques commerciales qui s'imposent sont associées à un temps marchand relativement court. Elles sont en contradiction avec les temps plus longs de la gestion des risques et de l'instauration d'une relation de confiance entre salariés et clients.

Nous souhaitons dans ce chapitre nous intéresser plus spécifiquement à la mise en place de la RTT à "35 heures" dans le cadre de la loi Aubry I, notamment en ce qu'elle participe au renforcement de la segmentation des salariés de l'agence bancaire. Il s'agit donc de comprendre quels enjeux ont été associés par la direction de la CLASS à la signature et à la mise en œuvre de l'accord. Comment la banque a-t-elle utilisé cette réduction collective du temps de travail pour asseoir l'organisation du travail en place ? L'amélioration de conditions de travail, quelque peu malmenées par l'application des récentes politiques commerciales, a-t-elle été prise en compte ? La banque a-t-elle profité de la RTT pour embaucher du personnel et ainsi anticiper les nombreux départs à la retraite prévus dans les années à venir ? La direction a-t-elle enfin cherché à faciliter la conciliation travail / hors travail des salariés ?

L'observation du déroulement de la négociation de branche, mais surtout d'entreprise, nous permet de faire apparaître les logiques sous-tendant les "35 heures". Quelle est alors la place des organisations syndicales face aux volontés des directions ? Quelle est l'importance des régulations de branche dans les compromis locaux ? Quels sont les enjeux spécifiques qui émergent au niveau local ?

Si les "35 heures" relancent le dialogue social, raréfié dans les années précédentes, elles révèlent également l'état des rapports de force entre patronat, syndicats et salariés. Quel est le rôle des collectifs de travail et la protection qu'ils peuvent assurer en matière de conditions de travail des salariés ? Il s'agit d'envisager ici le niveau des négociations de branche et d'entreprise, en étudiant le poids des organisations syndicales, et d'autre part, les situations de travail elles-mêmes. Au-delà des organisations syndicales, nous entendons par collectifs de travail les équipes de travail lorsque les individus sont mis en situation de coopérer. Il nous est en effet apparu indispensable d'envisager l'application concrète de cet accord, pour

¹ Ces modèles seront plus amplement présentés dans le dernier chapitre de la thèse.

mesurer la portée des "35 heures". Nous avons donc accordé une attention particulière au niveau local et aux effets sur l'activité et les relations de travail, certaines variables n'agissant qu'à ce niveau.

Nous nous intéressons enfin au rôle d'articulation joué par l'encadrement entre les principes généraux de l'ARTT en matière d'organisation du travail et l'aspect concret des situations de travail et des contraintes hors travail des salariés. Nous souhaitons comprendre si l'encadrement intermédiaire est une simple « courroie de transmission » entre direction et salariés ou bien s'il joue éventuellement un rôle d'aménagement des dispositifs mis en place et de protection des salariés des agences.

5.1 La banque : bataille juridique au niveau de la branche et aménagements spécifiques à la CLASS

Afin de mieux comprendre la construction des accords sur la RTT, signés dans le cadre de la loi Aubry I, aussi bien au niveau de la branche AFB que de la CLASS, il est nécessaire d'opérer un retour en arrière. Ainsi, on peut constater que cette question du temps de travail demeure centrale dans la banque, et problématique, depuis de nombreuses années.

En 1937, le temps de travail hebdomadaire dans la banque est de 40 heures¹ ; depuis mai 2001, il est officiellement de "35 heures". Au cours de ces 64 années pendant lesquelles l'horaire est réduit, par étapes, de 5 heures par semaine, la question du temps de travail figure parmi les principales raisons de conflits qui secouent les entreprises de la branche (Moussy *et alii*, 1975 ; Dressen, 1999a). Pour preuve, le décret de 1937, instauré par Léon Blum qui n'avait que très peu de sympathie pour les banquiers, et qui fut contesté par ces derniers dès sa mise en place. A partir de 1939, les employeurs demandent son abrogation aux pouvoirs publics. Après la Libération, on assiste à une longue série de conflits autour de l'objet temps de travail, notamment au sujet de l'ouverture des agences le samedi (Moussy *et alii*, 1975).

Les négociations qui ont lieu lors de l'application des lois Aubry sur le passage à "35 heures" dans la banque en sont un exemple frappant. Dans un contexte de climat social conflictuel, celles-ci ont constitué une véritable bataille juridique au niveau de la branche. Associées, par le patronat, aux discussions concernant la Convention Collective et les préretraites, elles ont formé un système de négociations complexe, à rebondissements.

Cependant, si jusqu'à présent les aménagements en matière de temps de travail résultaient essentiellement de l'initiative des salariés du secteur bancaire ou de conflits sociaux, la RTT encadrée par les lois Aubry fait figure d'exception car elle est la conséquence d'une double initiative étatique relayée par une négociation de branche tumultueuse. « Cela tient à ce

¹ Cette décision, contenue dans le décret de la même année, fait suite à la loi du Front Populaire de juin 1936, sur le passage à 40 heures hebdomadaires pour l'ensemble des salariés français.

qu'aujourd'hui, le temps de travail ne se conçoit pas seulement sous la forme de réduction mais surtout d'aménagement du temps de travail qui est en réalité une modalité de « flexibilisation » de la main d'œuvre (les salaires, les horaires, les contrats précaires, etc.) » (Dressen, 2003d, p.47).

5.1.1 Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement

5.1.1.1 L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB

Le patronat bancaire jugeait depuis longtemps le décret du 31 mars 1937, régissant l'organisation du temps de travail sur le secteur, archaïque et inadapté. Celui-ci lui imposait de répartir le temps de travail hebdomadaire sur cinq journées d'égale durée, de donner deux jours de repos consécutifs aux salariés, dont obligatoirement le dimanche et limitait le travail effectif à 8 heures par jour. En outre, il interdisait le travail par relais ou roulement d'équipe¹, l'organisation du travail selon des horaires variant d'un jour à l'autre et les heures supplémentaires sans autorisation de l'inspection du travail. Ce temps de travail, traditionnellement très normé dans la banque, permettait donc une grande stabilité et une homogénéité de la situation de l'ensemble des salariés du secteur.

Selon l'AFB, il ne lui permettait cependant pas d'accroître la flexibilité de la durée d'ouverture des agences et représentait donc un handicap face à la concurrence d'établissements comme La Poste, la Caisse d'Épargne ou le Crédit Agricole, non soumis au texte, car ne faisant pas partie des banques AFB. L'organisation patronale réclamait aux pouvoirs publics son abrogation afin « de donner aux banques les moyens de relever les défis actuels : diminution de la rentabilité, exacerbation de la concurrence nationale et internationale, restructurations dans diverses directions en vue de s'adapter au contexte économique, technique et réglementaire [évoluant] très rapidement » (Blaustein, Dressen, 1995) depuis le milieu des années 80. Le but affirmé était de pouvoir mieux « satisfaire la clientèle ».

En décembre 1993, la loi quinquennale comporte de nombreuses dispositions relatives au temps de travail. Par la volonté des pouvoirs publics, elle ouvre de nouvelles possibilités de négociation de l'annualisation du temps de travail et doit pouvoir permettre d'offrir les flexibilités nécessaires à la compétitivité des entreprises (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). Forte

¹ Le *travail par relais* se définit par l'organisation du travail sous des formes telles que : les équipes alternantes (une équipe en remplace une autre dont le temps de travail comporte dans la journée une coupure importante) ; les équipes chevauchantes (une équipe commence à travailler avant que la précédente ait terminé et finit après qu'une troisième équipe ait commencé) ; les équipes supplémentaires successivement appelées à remplacer les équipes régulières pendant leur temps de repos. Le *travail par roulement* consiste à ne pas appliquer le même horaire à tout le personnel, pour permettre à l'établissement de fonctionner toute la semaine, les jours de repos étant accordés par roulement (sources : *Dictionnaire fiduciaire social*, La Villeguérin, 1995).

de ce soutien législatif, dès 1994, les attentes de l'AFB se font plus pressantes, pour une renégociation du décret. Un projet ministériel de « décret général » est élaboré. En février, une grève éclate, réunissant 25% de salariés selon l'AFB, 40 à 50% selon les organisations syndicales. L'ensemble des négociations met alors en lumière le fort attachement des personnels au *statu quo*. La masse des agents recrutés dans les années 60 et 70 a, en effet, vu ses espoirs de promotion interne diminuer et redoute que disparaissent les derniers avantages de la profession que représentent les horaires et la stabilité de l'emploi. Malgré la recherche d'un compromis de la part de la CFDT, les cinq organisations syndicales présentes sur le secteur¹ s'opposent à l'accord proposé par le patronat : en échange de l'ouverture le samedi et d'un élargissement des plages horaires de 7H45 à 19H30, les volontaires voyaient leurs horaires réduits et d'éventuelles créations d'emplois, dépendant de chaque entreprise, étaient prévues (Siwek – Pouydesseau, 1996, pp. 168 - 171). « Il est vraisemblable que tout ou partie des syndicats considéraient de longue date que l'abrogation du décret de 1937 interviendrait tôt ou tard. Mais une des questions clés de la négociation était d'évaluer les contreparties qu'il serait possible d'obtenir et la nature du texte qui le remplacerait » (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). En décembre 1994, la négociation échoue.

Si aucun texte n'est adopté au niveau de la branche, de nombreux accords dérogatoires au décret de 1937 sont signés au niveau des entreprises dans les années qui suivent. Le Crédit Lyonnais expérimente, par exemple, des horaires d'ouvertures élargis et un accueil du client 6 jours sur 7 dans certaines agences. La BNP et la Société Générale multiplient les accords locaux pour aménager le temps de travail. Mais la plus grande « brèche » dans le décret de 1937 est sans nul doute l'accord « Banque directe » signé en janvier 1995 (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). Le groupe Paribas, via la Compagnie bancaire lance, au départ sans concertation avec les syndicats, la « banque à domicile », caractérisée par la mise en place de services téléphoniques continus ; ouverte 6 jours sur 7 et 24 heures sur 24, elle n'est fermée que le dimanche. Il ne s'agit pas d'un accord au rabais au regard des concessions faites par la Compagnie bancaire aux salariés (« volontariat », RTT sans perte de salaire, avantages substantiels pour les équipes de nuit, engagement en ce qui concerne la stabilité de l'emploi, recrutements dans une période de réduction des effectifs...) ; de plus, il ne concerne qu'une population limitée. La CFDT et FO signent l'accord et le Tribunal de Grande Instance de Paris ne l'invalide pas. En effet, il organise la pratique d'horaires dans le cadre des dispositions de l'article L.212-2 du Code du Travail qui autorise la conclusion d'accords d'entreprise dérogeant aux dispositions réglementaires relatives à l'aménagement et à la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine.

L'accord « Banque directe » est révélateur de la tendance à la décentralisation du droit au niveau de l'entreprise. Cette dernière devient le lieu privilégié de l'élaboration de ses propres

¹ Outre la CFDT, il s'agit de la CFTC, FO, la CGT et le SNB.

normes. Face au développement des accords d'entreprises vidant petit à petit le texte du décret de 1937 de sa signification, l'AFB ne renonce cependant pas à reprendre les négociations de branche (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). En 1997, le Ministre du travail, Jacques Barrot, propose d'abroger le décret. Le 4 avril, une grève est organisée par les 5 syndicats représentatifs sur le secteur. Mais, face à une faible mobilisation (11% selon l'AFB) le gouvernement n'est pas convaincu de renoncer à sa réforme. Pour l'AFB, cette moindre implication des salariés dans le mouvement est le fruit d'une plus grande information de l'organisation patronale auprès d'eux. Nous pouvons surtout l'attribuer au climat morose de l'emploi bancaire et notamment aux nombreux encouragements aux départs. Cela pèse sur la combativité des salariés. Ils se sentent résignés à voir un nouvel acquis social s'envoler, au nom du « tout client » prôné par les directions depuis le début des années 90. En effet, pour justifier l'abrogation du décret de 1937, l'AFB affirme notamment que l'ouverture le samedi et entre « midi et deux » constitue une attente forte des clients. Le DRH du Groupe Régional auquel appartient la CLASS note d'ailleurs à ce sujet, dans un courrier destiné au directeur de réseau et au DRH de la banque étudiée : « notre clientèle n'a aucune connaissance de cette réglementation et s'étonne souvent que nous ne soyons pas en mesure de répondre à ses attentes en matière d'horaires d'ouverture ». En outre cela pourrait, selon l'AFB, permettre de préserver l'emploi.

Le 10 avril 1997, le décret relatif à la durée du travail dans les établissements de banque, de finance, de crédit, d'épargne et de change, est publié, abrogeant le décret du 31 mars 1937 pour ce qui concerne les établissements bancaires et financiers. Le principe d'une organisation du travail sur 5 jours est posé, mais admet qu'une répartition sur 4 jours puisse être mise en place par accord de branche étendu ou par accord d'entreprise, lorsque la durée hebdomadaire du travail n'excède pas la durée légale. Les deux jours entiers de repos hebdomadaire consécutifs, incluant le dimanche, peuvent être remis en cause pour nécessités de service. Le travail par relais ou par roulement peut être mis en place par accord de branche étendu ou accord d'entreprise ou d'établissement¹.

L'AFB prévoit également la mise en place d'une charte sociale unilatérale d'une durée de 3 ans. Elle stipule notamment que l'extension des horaires sera effectuée obligatoirement sur la base du volontariat pour les salariés qui travailleront avant 7H30 et après 20H. Ceux qui travailleront par relais ou par roulement, avant 8 heures et après 18H30, affectés à des activités bancaires de guichet en contact avec la clientèle, bénéficieront d'une réduction de la durée du temps de travail de 20%. Une commission de branche paritaire est mise en place afin de suivre l'application des nouveaux horaires. En outre, l'AFB chiffre à environ 10.000 le nombre des emplois sauvés l'impact de l'abrogation.

¹ *Liaisons Sociales*, n°12400, lundi 14 avril 1997.

Les aménagements opérés par la suite dans les agences bancaires concernent principalement le travail le samedi matin et entre « midi et deux » heures pendant la semaine. Le recours au travail par relais ou roulement ainsi que l'ouverture selon des horaires extensibles s'effectuent essentiellement au niveau des plates-formes téléphoniques entrantes et sortantes, qui sont créées en nombre dès la fin des années 90 et le plus souvent gérées par les banques elles-mêmes. Malgré la mise en place du nouveau décret, en pratique, on n'observe donc pas de réels assouplissements des horaires de travail en agences.

5.1.1.2 La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique

La négociation de branche qui a eu lieu dans la banque à propos de l'application de la loi Aubry I sur la mise en place des "35 heures" peut, sans nul doute, être qualifiée de conflictuelle. Elle est indissociable de la négociation concernant la nouvelle Convention Collective, l'ancienne ayant été unilatéralement dénoncée par le patronat le 3 février 1998. Il s'agit en effet d'une période où il est, d'une manière générale au sein du patronat français, bon ton de déclarer qu'il faut remettre les conventions collectives en jeu pour appliquer les "35 heures". En outre, le patronat considère alors que l'accord sur la RTT dans la banque, en cours de négociation, constitue un volet de la future Convention Collective, ce qui rend inutile les discussions en la matière au niveau des négociations sur la convention de branche. L'« empilement de négociations » (Dressen, 1999) concerne également celle de la « préretraite contre embauche » (PCE), prévue dans l'accord de branche sur les "35 heures" signé en janvier 1999¹.

Une unité syndicale voit le jour contre la dénonciation de la Convention Collective Nationale. Mais cette dernière ne doit pas dissimuler des divisions syndicales aussi bien du côté patronal que salarié. Pour l'AFB, il s'agit notamment de l'incapacité de nommer, en novembre 1998, un successeur à son principal responsable (Dressen, 1999) ; elle semble avoir de plus en plus de difficultés également pour coordonner un patronat dont les intérêts sont de plus en plus divers et à court terme (Siwek – Pouydesseau, 1996, p. 166). Au niveau des syndicats de salariés, on observe des divisions entre branche et sous branche. Il existe par

¹ La négociation PCE s'est déroulée en plusieurs étapes entre début 1999 et fin 2000, pour aboutir le 15 janvier 2001 sur un accord signé avec FO et la CFTC. Il concerne 20.000 salariés sur 5 ans, soit environ 10% des effectifs de l'AFB. L'âge de départ à la retraite est situé entre 56 et 58 en fonction des enseignes (les départs à 56 ans étant réservés aux salariés ayant travaillé de nuit ou souffrant d'un handicap). L'indemnité de départ varie entre 57,5% et 60% du salaire brut en fonction de l'âge. L'établissement doit recruter un salarié pour trois départs. La durée de validité de l'accord est de 5 ans à partir du 1^{er} avril 2001. Selon les syndicats non signataires, (CFDT, SNB-CGC, et CGT), de nombreux salariés souhaitent partir dès 55 ans. De plus, l'allocation de remplacement de 57,5% en cas de départ à 56 ans est jugée trop faible pour permettre de procurer un niveau de ressources décent. Enfin, l'embauche en compensation des départs en préretraite devrait être au moins de un pour deux et non un pour trois, afin de favoriser notamment l'emploi des jeunes. L'opération est très bénéfique pour les banques en terme de coût salariaux, puisqu'une partie seulement des partants seront remplacés, qui plus est à un coût inférieur. Ces dernières doivent toutefois prendre garde de ne pas en abuser, au risque de rater « la transmission des savoirs » par les plus anciens (Dressen, 2002).

exemple un syndicat CFDT des banques AFB, un pour les Caisses d'Épargne, un autre pour le Crédit Agricole. De nouveaux acteurs syndicaux apparaissent, comme le syndicat Sud. De plus, des divisions politiques au sein d'une même fédération ou entre une fédération et sa confédération de rattachement éclatent au grand jour (Dressen, 1999), et cela même avant les négociations sur la RTT.

La loi Aubry I ne prévoit aucune obligation de négocier au niveau de la branche. Pourtant, malgré un ralentissement des négociations à ce niveau au profit de la négociation d'entreprise entre 1986 et 1999, le patronat bancaire décide d'engager des négociations de branche afin de veiller à l'homogénéisation des conditions de la concurrence interbancaire et d'éviter que les petits établissements (moins de 50 salariés) sans syndicats se livrent au « dumping social », les mettant en meilleure position concurrentielle. Il s'agit également pour l'AFB de dispenser ces petits établissements d'ouvrir des négociations, car en cas d'accord de branche, ils ne sont pas tenus de signer un accord complémentaire d'entreprise pour bénéficier des aides financières prévues par la loi (Dressen, 1999, 2002). En outre, les syndicats préfèrent négocier au niveau de la branche car ils y ont plus de poids que dans certains établissements de petite taille où ils sont absents. La dénonciation de la CCN de 1952 provoque alors l'ouverture d'une négociation de branche. Mais ces accords de branche sont nettement moins contraignants qu'auparavant, étant donné qu'il s'agit davantage d'accords cadres (de procédure), que d'accords de contenu. Ces accords renvoient très souvent l'application de certains articles à la négociation d'entreprise.

En janvier 1999, l'AFB et le seul SNB – CGC signent un accord de branche sur la RTT¹. Se sentant trahis par le SNB alors que se menait parallèlement la négociation sur la CCN où il leur importait qu'un front uni soit maintenu, les quatre syndicats non signataires (CFDT, FO, CGT et CFTC) saisissent le Tribunal de Grande Instance en arguant de la non représentativité du SNB, historiquement syndicat de l'encadrement, dans les collèges « employés » et « gradés » et de la remise en cause des avantages obtenus au niveau de la branche. Sans attendre la décision du TGI, la Ministre du travail de l'époque prend un arrêté portant extension de l'accord conclu dans les banques. Un certain nombre d'enseignes, dont la CLASS, signent alors des accords d'entreprises. Par la suite, le motif invoqué par les syndicats contestataires est jugé non valable par le TGI. En effet, nous l'avons évoqué dans le chapitre IV, avec 26,1% des sièges aux élections des délégués du personnel de 1998, le SNB arrive en deuxième position derrière la CFDT (33,5%) sur le secteur². En outre, la jurisprudence de la cour de cassation ouvre au SNB la possibilité d'établir sa représentativité dans tous les collèges.

¹ Cf annexe 12.

² Sources : AFB - Direction des Affaires Sociales / Direction des Etudes et de la Stratégie, *Enquête sur les représentants du personnel*, 1998.

Le TGI invalide toutefois l'accord pour d'autres raisons. Il met tout d'abord en avant que c'est un équilibre entre choix de l'employeur et choix du salarié qui doit déterminer les modalités de prise de repos et non la seule volonté de l'employeur au travers de l'imposition de jours fériés et de « choix » des salariés subordonnés aux nécessités de service. Il rejette également la mise en place d'un mode d'indemnisation (sous forme de jours de congés supplémentaires) en cas de fractionnement des congés, qui peut, selon la loi, uniquement faire l'objet d'un accord individuel du salarié ou de la signature d'une convention collective ou d'un accord collectif d'entreprise (et non de branche).

La Cour d'Appel de Paris sursoit à statuer jusqu'à la promulgation de la Loi Aubry II (le 19 janvier 2000) sur les "35 heures". Elle annule finalement dans sa totalité l'accord signé entre l'AFB et le SNB. La question des cadres est décisive dans les attendus du jugement. En effet, cet accord définit notamment trois groupes d'emplois, pour lesquels « la réglementation relative à la durée du travail n'est pas adaptée » : les « cadres dirigeants », exclus du champ d'application de la législation sur la durée du travail par la jurisprudence, les « cadres supérieurs » et les « cadres des banques de marché et d'investissement » (plus de 10% des cadres au total)¹. Or, pour la Cour d'Appel, les cadres de niveau VIII (cadres de niveau K dans la nouvelle convention collective) ne peuvent être assimilés aux « cadres dirigeants » contrairement à ce que prévoyait ce premier accord. En effet, selon la Loi Aubry II (article L.212-15-1 du Code du travail), sont considérés comme « cadres dirigeants », les cadres répondant à trois critères : exerçant des responsabilités impliquant une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, l'autonomie dans la prise de décision, et une rémunération relevant du niveau le plus élevé des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise. Les cadres de niveau VIII sont le plus souvent des directeurs d'agence ; ils échappent ainsi à la déréglementation de leur temps de travail grâce aux fédérations qui n'ont pourtant pas comme souci premier de les représenter, et qui ont indirectement participé au fait qu'ils peuvent désormais bénéficier d'une véritable RTT, alors que le SNB, censé les représenter, les en avait écarté. L'AFB décide de renvoyer la négociation de la RTT au niveau des entreprises.

Suivent alors un ensemble de négociations sur ce thème, souvent liées à celle sur la Convention Collective qui sera signée le 10 janvier 2000. Les négociations concernant la CCN durent 18 mois, nourris d'ultimatums, de communiqués, de menaces, de sorties théâtrales, d'occupation du lieu de négociations par des syndicalistes... En effet, malgré le redressement des profits depuis 1995, le patronat bancaire cherche à revenir sur un certain nombre d'acquis sociaux.

¹ *L'heβδο/V.O.*, n°2839/278, du 22 janvier 1999.

En mai 2001, l'AFB et trois fédérations (CFTC, FO et SNB-CGC) signent un avenant à la Convention Collective portant sur le temps de travail¹ et un accord d'aménagement et de réduction du temps de travail² de type loi Aubry II. Le nouvel accord distingue trois types de cadres : les « cadres dirigeants », qui « ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail », les « cadres intégrés à une équipe de travail » et qui suivent l'horaire collectif de cette équipe et les « cadres autonomes », bénéficiant d'un forfait de 210 jours par an. Ces textes concernent principalement les petits établissements bancaires qui n'ont pas encore réduit le temps de travail de leurs salariés faute d'accord d'entreprise.

Ces négociations consacrent, dans le prolongement de l'abrogation du décret de 1997 par le gouvernement de l'époque, l'interférence de la justice et de la puissance publique appelées l'une et l'autre à décider de la validité d'un accord (Dressen, 1999) : arbitrage du Tribunal de Grande Instance pour invalider l'accord RTT dans la banque, intervention de la Ministre du Travail prenant un arrêté portant extension de l'accord conclu dans les banques... Les pouvoirs publics conservent donc un rôle central dans l'organisation du fonctionnement des banques et continuent à suivre et orienter leur activité. Le but : les débarrasser de tout ce qui pourrait constituer des rentes de situations pesant sur le coût du crédit et entravant la concurrence mondiale (Dressen, 2002).

Dans le fond, l'accord sur la RTT signé entérine la disparition de la semaine de travail, unité de mesure du temps prévisible et s'imposant à tous, au profit d'une individualisation croissante des situations qu'ouvre la logique de l'annualisation et des temps de récupération selon des temporalités spécifiques, souvent individualisées, en particulier pour les cadres. Marnix Dressen (1999) en vient alors à se demander si l'ARTT ne serait pas en train de devenir un des pivots des transformations en cours de la GRH, ses objets implicites étant la remise en cause des acquis sociaux, la flexibilisation de la main d'œuvre, les nouvelles relations avec la clientèle, le niveau de réduction d'emplois, ainsi que le renouvellement partiel des effectifs. Le cas de la CLASS nous permet ainsi de mieux saisir comment s'est inscrite cette transformation du temps de travail dans le processus à l'œuvre depuis le début des années 90.

¹ Il traite notamment des congés payés pour l'ensemble des salariés et prévoit des dispositions sur les jours fériés (cf. annexe 12).

² Il propose un cadre d'application de la loi Aubry II pour les entreprises (notamment celles dépourvues d'organisations syndicales) qui n'ont pas encore signé d'accord. Les dispositions de cet accord ne remettent pas en cause les dispositions résultant de l'application d'un accord d'entreprise (cf annexe 12).

5.1.2 Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS

5.1.2.1 Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"

En mars 1997, une réflexion sur la réorganisation du temps de travail dans le cadre du volet offensif de la loi de Robien¹ est menée au niveau du Groupe Régional auquel appartient la CLASS. Il en ressort que ce dispositif peut être à même, grâce aux embauches subventionnées qu'il sous-tend, de résoudre une partie de la problématique concernant la pyramide des âges de la banque². La direction souhaite cependant progresser « à petit pas » et entame donc, dans un premier temps, une phase d'étude qualifiée de « diagnostic », réalisée par un cabinet d'audit para-public. « Nous avançons avec prudence, sans engagement à chaque étape d'aller au-delà ». Pour la direction, outre le fait de rééquilibrer la pyramide des âges, l'accord doit être à même d'offrir un meilleur service aux clients, en jouant notamment sur les horaires d'ouverture et l'amplitude journalière. Le diagnostic réalisé par le cabinet externe, publié en juin 1997, ne met pas en évidence une impossibilité insurmontable d'application de la loi à toute l'entreprise, mais préconise des études complémentaires et des mises en œuvre éventuelles « par paliers » (réseau par réseau).

Cette réflexion sur l'opportunité de la loi de Robien se déroule cependant en même temps que le processus de privatisation en cours au niveau du Groupe National. Outre l'incertitude du contexte, un désaccord se fait jour, au niveau du Groupe Régional, entre direction, qui « estime que la réorganisation du temps de travail doit s'accompagner d'une réduction de salaire d'un niveau à déterminer », et organisations syndicales (CFDT, FO, SNB et CFTC, cependant marginale en terme de représentativité), qui « ne souhaitent aucune réduction de salaire ». De plus, le diagnostic est rendu au moment où la donne politique française change. Dans le compte rendu du Comité Central d'Entreprise du Groupe Régional d'automne 1997, le DRH entérine l'abandon des réflexions sur la loi Robien et déclare, « nous avons donc suspendu le projet car nous n'étions pas sûrs que le dispositif Robien soit maintenu. (...) On nous annonce maintenant un nouveau dispositif sur lequel nous avons peu de détails encore : "35 heures" pour l'an 2000 avec des incitations financières à la clé en cas d'embauches, etc. Il

¹ Il vise à créer des emplois. Si une entreprise réduit le temps de travail de ses salariés de 10% et embauche 10% de personnel supplémentaire, elle bénéficie d'une réduction de charges sociales patronales de 40% la première année et de 30% les six années suivantes. Si la réduction du temps de travail est de 15%, ces taux passent à 50% pour la première année et 40% pour les six années suivantes. Le volet défensif vise à éviter des licenciements.

² Il s'agit d'une problématique propre au secteur dans son ensemble. En effet, les salariés actuellement présents dans les entreprises ont massivement été recrutés dans les années 60 à 80 ; nous avons abordé ce point plus en détails dans le premier chapitre de cette thèse. Cela entraîne des départs à la retraite tout aussi massifs entre 2002 et 2012. En octobre 2001, Charles Normand de la direction des affaires sociales de l'AFB déclarait dans le journal *Le Monde* que les 45-55 ans représentaient 47% des effectifs et les plus de 55 ans, 6,3%. Les banques doivent donc anticiper cela en recrutant des jeunes, même si c'est en moindre proportion et principalement pour des postes de commerciaux, les partants étant souvent plutôt affectés à des postes administratifs ou reconvertis dans les guichets des agences. A titre d'exemple, le Groupe Régional, auquel la CLASS appartient, table, à partir des années 2005 – 2008, sur 120 à 130 départs à la retraite par an (en se basant sur une population de 3.591 salariés en 2000).

est clair cependant que, pour une entreprise à niveau de salaires moyens élevés comme la nôtre, le dispositif antérieur semblait nettement plus favorable. (...) Je ne m'engagerai dans une démarche d'anticipation par rapport à l'an 2000 que profondément convaincu que l'entreprise n'en sortira pas affaiblie ».

5.1.2.2 Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients

L'accord relatif au temps de travail et à l'emploi, de type Aubry I, est signé, dans la branche AFB, le 4 janvier 1999. En avril de la même année, le Groupe Régional et la CLASS lancent une enquête de faisabilité, qui doit « permettre de déterminer comment réduire ou aménager le temps de travail en se centrant sur les besoins des clients et le bon fonctionnement des guichets, services ou unités ». Il n'est plus ici question d'embauches comme argument de justification principal de la RTT. Les recrutements visant à compenser la RTT et permettant d'anticiper les départs à la retraite ne semblent pas en effet prioritaires. Le but de la direction est ainsi plus de profiter du passage aux "35 heures" pour poursuivre les réorganisations enclenchées, visant à mieux servir les clients, plutôt que d'améliorer les conditions de travail des salariés. Cela rejoint les observations réalisées par David Alis (1999) qui démontre que le comportement adopté par certains dirigeants face aux "35 heures" « n'est pas indépendant des autres thèmes de réflexion (maîtrise de la masse salariale, adaptation au changement technique, amélioration de la qualité, de la productivité, des délais, passage à l'an 2000 et à l'euro, etc.) ». Pour être négociée et mise en œuvre, la RTT doit s'intégrer à une stratégie d'entreprise et à « l'agenda décisionnel » du dirigeant : « il faut que celui-ci y trouve un intérêt (en termes de compétitivité par les prix, de qualité ou de réactivité ou de climat social). Tant que le dirigeant n'a pas associé la RTT à ces éventuelles conséquences positives, il ne négocie pas » (Alis, 1999). C'est également ce que démontrent Pascal Charpentier *et alii* (2004) à propos de la banque qu'ils étudient dans le cadre d'un rapport réalisé pour le compte de la DARES. Cet établissement parvient à intégrer la RTT à un objectif spécifique, la mise en place d'une plate-forme téléphonique. La CLASS, pour sa part, cherche à tirer le meilleur parti de l'application de la loi Aubry, en terme de rentabilité, et à poursuivre les réorganisations entamées au début des années 90, car en elles-mêmes, la direction considère les "35 heures" comme une « *contrainte* » imposée de l'extérieur. « *C'était une obligation. Ça n'a pas spécialement servi notre développement. Ce qu'il y a c'est qu'en fait, la RTT, c'est une contrainte..., enfin, ressentie par disons, les managers, ou l'entreprise ; c'est d'abord et avant tout une contrainte extrêmement lourde et extrêmement forte* » (DRH de la CLASS).

La direction organise donc une consultation auprès de l'encadrement intermédiaire du réseau, afin de connaître le mode de RTT souhaité, leur volonté éventuelle de modification de jours et d'horaires d'ouverture, leur besoin potentiel en recrutement, afin de mieux servir les

clients. Un questionnaire est distribué par Point d'Accueil et rempli par le responsable en concertation avec les salariés. Un second questionnaire synthétisant les enquêtes par Point d'Accueil est complété par le Directeur de Territoire. Un dernier questionnaire est rempli par le GRH et le directeur du réseau ; il représente la synthèse des questionnaires concernant les territoires. Ce faisant, la direction court-circuite les syndicats en établissant un échange direct avec les salariés. En parallèle, elle tente de convaincre les organisations syndicales, comme cela est pratiqué dans d'autres cas (Beroud *et alii*, 2002), de la nécessité de l'ouverture de la négociation.

A propos de l'aménagement du temps de travail, il ressort de l'enquête menée par la direction que la situation de chaque agence doit être envisagée de manière spécifique. Il n'apparaît par exemple pas nécessaire que la CLASS s'engage pour l'ouverture généralisée de ses agences le samedi matin. Dans la synthèse des ateliers "35 heures", rendue lors du Comité d'Exploitation du Groupe Régional du 9 février 2000, la direction affirme, « nos clients aussi passeront à "35 heures" et auront du temps libéré dans la semaine pour fréquenter la banque ». L'ouverture des guichets le samedi matin aux particuliers n'est donc pas un aménagement obligatoirement rentable. En 1998 déjà, le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT nous expliquait ce point. « *Les CCP travaillaient, sur certains sites, le samedi toute la journée (au niveau du Groupe Régional). On s'est aperçu que ce n'était pas un gain d'activité, mais un déplacement d'activité. Les gens ne venaient donc par exemple pas le vendredi, mais le samedi. On va réellement voir son banquier, hormis toutes les petites opérations qui peuvent se faire de façon automatique ou bien par courrier et Minitel, que très rarement dans l'année : pour un achat immobilier, pour un crédit à la consommation ou autre, ou quand il y a un problème. Pour cela, les clients peuvent se débrouiller pour que ce ne soit pas un samedi, ou le soir à 19 heures, même les gens qui travaillent. Quand on va chez le docteur, qui ne travaille pas le samedi, on accepte un rendez-vous à 15 heures. Donc pas besoin de quelqu'un derrière un guichet six jours sur sept. D'un côté il y a des progrès technologiques, et de l'autre, il faudrait du monde pour rester là, à attendre pour recevoir les clients ! Est-ce que ce n'est pas de la poudre aux yeux ?* ». Une véritable RTT en agence est donc possible grâce au développement d'autres moyens de contact avec les clients.

Tout dépend en fait du secteur géographique et du profil socio-démographique de la clientèle de l'agence. Certaines agences doivent fonctionner du lundi au vendredi et d'autres du mardi au samedi. Cela renforce indéniablement le processus d'individualisation des situations. Les clientèles de commerçants et d'entrepreneurs ont, par exemple, besoin de pouvoir rencontrer le gestionnaire de leur compte du lundi au vendredi, les premiers étant souvent fermés le lundi, ce qui leur permet notamment d'effectuer des démarches auprès de leur banque et les seconds recevant ou allant voir leur chargé de clientèle, la plupart du temps, pendant les horaires d'ouverture de leur entreprise. Les agences implantées dans les quartiers

d'affaires n'ont ainsi pas besoin d'être ouvertes le samedi matin car c'est un jour où il n'y a pas d'activité. Les professionnels (professions libérales notamment) ne sont par contre pas passés à "35 heures" ; un CAP doit donc pouvoir être disponible du lundi au samedi.

La CLASS réfléchit alors à l'ouverture le samedi matin¹ pour une unité par territoire, afin de couvrir tous les jours de la semaine sur une zone géographique définie. La direction affirme en effet que le territoire doit être pensé comme « l'agence de demain »². Les clients d'une agence du territoire bénéficient ainsi des services de la banque du lundi au samedi midi, même si ce n'est pas obligatoirement au sein du Point d'Accueil dans lequel ils ont leur compte. C'est donc essentiellement l'implantation géographique, ainsi que la rentabilité commerciale d'un site, et la typologie dominante de ses clients qui conditionnent le choix des jours d'ouverture. Ce dernier s'effectue beaucoup moins en fonction de ce que fait la concurrence de proximité en la matière. Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT, rencontré en 1998 rappelle « *que s'il y a une banque sur la place qui ouvre le samedi, cela devient un argument commercial et les gens se disent : "tient, lui il ouvre alors que les autres sont fermés". Une fois que tout le monde va ouvrir le samedi, cela ne sera plus un argument commercial* ». En effet, la rentabilité d'une amplification des horaires ou de l'ouverture le samedi matin « n'est pas établie dans la mesure où précisément, celles-ci entraînent un alignement des entreprises concurrentes sur des plages horaires plus étendues tout en ne conduisant pas nécessairement à une expansion du marché » (Martinez, 1998).

Au sein du réseau commercial de la CLASS, se met alors en place une certaine différenciation des jours et des horaires de travail, en fonction des contextes locaux spécifiques à chaque agence. La DRH décide d'ouvrir 16 agences du lundi au vendredi, 5 du mardi au samedi midi et 2 du lundi au vendredi avec fermeture le mercredi après-midi. Cette désynchronisation est notamment déplorée par un des salariés rencontré sur le terrain : « *le seul inconvénient, c'est qu'on n'est pas tous à la même enseigne sur la RTT. Y en a qui travaillent 35 heures, y en a qui travaillent plus, mais qui récupèrent des jours, y en qui ont un jour de fermeture imposée en fonction des quartiers* » (Alexandre, technicien, CSC, 52 ans). L'ouverture entre « midi et deux », un temps envisagée dans certaines agences de centre ville, n'est toutefois finalement retenue pour aucune d'entre elles. A ce propos, le DRH de la CLASS déclare : « *on n'est pas persuadé que ça soit intéressant, ici, on nous avait parlé de Canebière où ça aurait pu être intéressant, mais le problème est que déjà la mise en place de la RTT est un tel bazar, qu'on s'est dit, on va commencer par faire des choses relativement simples. Si on nous dit vraiment, si on ouvre entre midi et deux, on va gagner en PNB, au moins équilibrer les dépenses en frais de personnel par du PNB supplémentaire, on prend. En plus, si vous voulez, c'est pas évident qu'on puisse le faire à effectif constant, puisque vous*

¹ Avant la signature de l'accord sur la RTT à la CLASS, une seule agence était ouverte le samedi matin.

² Principe, nous l'avons vu, largement remis en cause en 2004 par la politique du nouvel actionnaire.

avez une équipe qui commence le matin, une autre qui fini un peu plus tard le soir, et entre midi et deux, il y a toujours du monde ».

Nous n'assistons pas, comme aurait pu le laisser penser la remise en cause du décret de 1937 sur le temps de travail, à la mise en place de rotation entre équipes de travail en agence, ni au développement important du travail à temps partiel, annoncés par certains (KPMG Peat Marwick, 1998). Ce n'est pas par philanthropie. En effet, les banques, notamment la CLASS, envisagent dans un premier temps la situation de l'agence considérée avant de modifier ou d'amplifier les horaires d'ouvertures. Elles ne considèrent pas la rotation des équipes comme une mesure susceptible de forcément accroître la rentabilité commerciale. Elles savent par contre que même autorisée, elle aurait du mal à passer auprès des syndicats et des salariés.

En ce qui concerne les négociations direction / syndicats, un certain nombre de compromis apparaissent. La première souhaitait en effet ouvrir un maximum de Points d'Accueil sur 4,5 jours, avec 2,5 jours de week-end pour les salariés. Au final, seulement 7 points d'accueil sur 23 à la CLASS ouvrent selon ce modèle. La formule de RTT préconisée par la direction était 36 heures par semaine, avec 6 jours de RTT en plus dans l'année ; or la formule la plus souvent retenue après les négociations à la CLASS est 37H30, avec 15 jours de récupération dans l'année et lorsque les salariés font 36H30, ils récupèrent 9 jours. Ces compromis sont le fruit de l'implication des syndicats, sur la base des attentes des salariés, pour moins de jours de travail sur l'année, plutôt que des demi-journées fixes dans la semaine ou des heures dans la journée¹. A ce niveau, une observation plus fine de l'état de la représentation syndicale propre à la CLASS, avant et après l'application de l'accord sur la RTT à "35 heures", s'impose cependant pour tempérer ce tableau quelque peu idyllique.

5.1.2.3 L'état de la représentation syndicale

Il est nécessaire de prendre connaissance de l'évolution des relations professionnelles à la CLASS afin de mieux maîtriser les tenants et les aboutissants des négociations à propos de la RTT à "35 heures". Nous nous sommes pour cela intéressée aux résultats des quatre dernières élections des Délégués du Personnel et du Comité d'Entreprise.

¹ Les banques ne font pas exception. Sur l'ensemble des entreprises où la RTT à "35 heures" a été mise en place, 40% des salariés bénéficient de jours de congès supplémentaires (28% d'une réduction quotidienne, 25% d'une réduction d'une 1/2 journée par semaine ou d'une journée tous les 15 jours, 10% d'un nombre forfaitaire de jours sur l'année, 7% d'un compte épargne-temps et 6% d'une modulation) (Afsa, Biscourp, Pollet, 2003).

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (1998)

	<i>Délégués du Personnel</i>					<i>Comité d'Entreprise</i>				
	Employés	Gradés	Taux ¹	Cadres	Taux	Employés	Gradés	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	30	182	-	67	-	30	182	-	67	-
Votants²	20	176	92,5	60	90	20	174	91,5	63	94
CFTC	-	22	11	25	42	-	19	10	26	41
CFDT	12	107	61	16	27	15	110	64,5	16	25,5
FO	8	24	16	8	13	5	23	14,5	9	14,5
SNB	-	23	12	11	18	-	22	11	12	19

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2000)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	205	-	64	-	205	-	64	-
Votants	164	80	56	87,5	160	78	59	92
CFTC	22	13,5	18	32	20	12,5	20	34
CFDT	84	51,2	19	34	83	52	20	34
FO	48	29,3	8	14	46	28,5	9	15
SNB	10	6	11	20	11	7	10	17

Pour les deux élections de 1998, la CFDT est majoritaire chez les employés et les gradés ; chez les cadres, c'est la CFTC qui l'emporte, loin devant les autres syndicats. En 2000, la CFDT devient majoritaire dans les deux collèges, à égalité cependant avec la CFTC pour les cadres, en ce qui concerne l'élection du Comité d'Entreprise. La même année, FO progresse toutefois chez les techniciens au détriment de la CFDT. Le recul de cette dernière chez les non cadres, patent entre les élections de 1998 et celles de 2000, s'explique, selon le délégué syndical CFDT, par le fait que l'organisation est « partie de très haut et s'est par la suite endormie sur ses acquis ». Selon lui, en 1998, lors des premières élections de la CLASS, réunissant les banques A et B, à l'inverse de FO restée très marseillaise, la CFDT traite avec les instances du siège du Groupe Régional à Lyon. C'est en raison de cette « politique » que, pour le délégué syndical CFDT, FO aurait perdu les ¾ de ses électeurs, à l'inverse de la

¹ Nous avons additionné les votants, ainsi que les résultats des collèges employés et gradés, pour calculer les pourcentages respectifs de chaque syndicats, afin de pouvoir opérer une comparaison avec les élections suivantes.

² Bulletins valables hors abstention, absences, votes blancs ou nuls.

CFDT, qu'il juge plus novatrice, qui fait un bond en avant. Par la suite, la CFDT, forte de son succès qu'elle pense acquis, aurait réduit ses déplacements en agence et ainsi perdu de son audience. Cela expliquerait les résultats de 2000.

Le pourcentage de votants passe, pour les élections des Délégués du Personnel, dans les collèges techniciens et équivalent, de 92,5% en 1998¹, à 80% en 2000, et de 90% à 87,5% chez les cadres. Les chiffres sont encore plus marquants en ce qui concerne les élections du Comité d'Entreprise, pour les collèges techniciens et équivalent : de 91,5% de votants en 1998, on passe à 78% en 2000. Cette tendance s'explique à chaque fois pour moitié par l'abstention et pour moitié par les bulletins blancs ou nuls. En 1998, les abstentions étaient quasiment inexistantes et les votes blancs ou nuls très peu nombreux.

On observe ainsi un manque d'intérêt grandissant des salariés pour la question des relations professionnelles. Au cours des entretiens réalisés entre 2001 et 2002 dans les deux agences étudiées, de nombreuses personnes rencontrées ont également mis en avant leur déception vis à vis de l'action syndicale. C'est le cas de Céline technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, de 46 ans. *« Quand il y a des jours de grève, il y a aucune négociation interne, pourtant je suis gréviste, je vous dis franchement, quand il y a un mouvement de grève, je suis solidaire, parce que finalement, j'ai les mêmes besoins que les autres. Et puis, y a pas de raison que les autres sacrifient un jour de travail, et que moi, finalement, je récolte les fruits et que je donne pas en sens inverse. Mais je dirais que souvent, ils me contrarient. Je dis souvent « je vais plus faire grève, parce que franchement, on n'obtient jamais rien ». Mais je trouve qu'ils négocient rien. La dernière fois, on a eu trois jours de grève, alors qu'on était les seuls sur la place de Marseille, toutes les grosses banques ne faisaient pas grève, pour dénoncer la convention. On n'est pas assez soudé, je trouve qu'on est très individualiste. C'est pas qu'à la (CLASS), c'est général à l'être humain. Je pense qu'ils [les syndicats] ne savent pas taper sur la table, c'est tout. J'ai le sentiment qu'ils se protègent eux-mêmes, parce qu'ils peuvent pas être licenciés. La dernière fois, les trois jours de grève, on aurait pu négocier quelque chose d'interne, on n'a rien négocié. C'est pour ça que je suis gréviste, à chaque fois qu'il y a une grève, je la fais, mais je me demande pourquoi. Je la fais par solidarité parce que je me dis, finalement, « je vais être là, je vais encaisser mon argent, s'il y a quoique ce soit... », j'ai toujours l'espoir qu'il y ait quelque chose... Et puis, finalement, y a jamais rien. Il n'y a jamais rien ».* Cette vision de la situation est partagée par Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière. *« J'ai toujours un peu reproché aux syndicats d'être inexistantes et inefficaces dans les moments forts où on a eu besoin d'eux et où leur présence et leur action étaient nécessaires. Donc, je suis pas partie prenante là-dedans. C'est plutôt un poste un peu*

¹ Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT déclare toutefois en 1998 que *« si le nombre des salariés qui votent aux élections professionnelles est important, la participation à la vie syndicale de l'entreprise est très marginale ».*

planqué et en fait, ils n'ont pas envie vraiment de militer. Ils sont bien contents de se retrouver dans ce poste un peu et ils ont pas envie de prendre partie et de se mettre la direction trop à dos. Alors, ils font un minimum de représentation, ils accomplissent un minimum leurs tâches puisque au départ, ils doivent défendre les intérêts des salariés, mais je les ai jamais trouvés remarquables dans des moments un peu forts ».

Les syndicats sont ainsi accusés de ne pas avoir su conserver plus d'avantages propres à la profession, ni enrayer le processus d'accroissement de la charge de travail et l'intensification de ce dernier¹. Les salariés évoquent notamment les deux événements marquants survenus entre les élections professionnelles de 1998 et 2000 : au niveau de l'entreprise, la mise en place de la RTT à "35 heures" et au niveau de la branche, la nouvelle Convention Collective. Ils reprochent notamment aux syndicats de ne pas avoir empêché la direction de prendre en compte des jours de congés déjà existant dans le calcul de la RTT. En effet, quelques mois après la signature de l'accord, le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT nous explique qu'il a le sentiment « de s'être fait avoir ». Il décortique alors les calculs opérés par la direction à propos de l'annualisation du temps de travail. Pour un salarié qui travaille 39 heures par semaine, sur une année de 365 jours, cela lui fait 104 jours de week-end, 26 jours de congés payés, 9 jours fériés dont le 1^{er} mai et 23 jours de RTT. Il travaille donc 202 jours dans l'année. Le secrétaire du CE affirme toutefois que la direction a pris, pour alimenter ces jours de RTT, 2 jours de congés payés (les salariés auraient dû en avoir 28 et non 26), 2 jours flottants et 4 jours d'hiver². Ce qui correspond à 8 jours pris sur l'existant. Les salariés n'auraient donc pas dû avoir 23 jours au titre de la RTT, mais bien 31³.

Certains managers et quelques salariés accusent également les syndicats d'avoir été tatillons à propos de points secondaires de la Convention Collective (les absences pour

¹ Nous avons pu constater, dans le chapitre III, que les salariés des agences subissent une pression importante en raison de la présence en direct de clients parfois exigeants, l'accroissement des attentes, souvent contradictoires, de la direction (réaliser des objectifs commerciaux en hausse, conseiller les clients, les fidéliser...), ainsi que le poids de leur propre responsabilisation et du développement de l'auto-contrôle. Pour Michel Gollac et Serge Volkoff (1996 ; 2000), qui étudient les conditions de travail dans les entreprises, ce cumul de contraintes en hausse est source d'une intensification du travail des salariés. Nicolas Hatzfeld (2004) affirme cependant qu'une représentation fréquente selon laquelle la charge de travail s'accroît globalement et continûment est discutable.

² Jours de congés spécifiques à la profession, contenus dans la CCN de 1952. Les jours flottants correspondent à un ou deux jours en fonction du nombre travaillés dans l'année et selon les jours fériés de l'année civile ; si, par exemple, un jour férié tombe un samedi, le salarié se voit octroyer un jour flottant. Les jours d'hiver correspondent à des jours supplémentaires accordés si le salarié prend des congés pendant la période d'hiver allant du 1^{er} octobre au 31 mai, pour la CLASS et du 1^{er} novembre au 30 avril pour la CCN. A la CLASS, 10 jours ouvrés de congés, dont 5 consécutifs, donnent droit à une demi-journée en plus, puis une journée supplémentaire par tranche de 5 jours ouvrés consécutifs, au-delà des 10 jours (15 jours = 1,5 jours d'hiver).

³ Il est ainsi courant, dans les relations professionnelles, que des divergences d'interprétation naissent dès que l'on entre dans la phase d'application d'un accord, soit que les négociateurs n'avaient pas imaginé les situations concrètes qui se présentent, soit qu'il y ait eu des quiproquos dans leurs propos respectifs, soit enfin que chacun cherche à interpréter les termes du protocole en sa faveur (Reynaud, 1989). D'un autre côté, « certains syndicats ont signé des accords sur la RTT qu'ils estimaient insatisfaisants ; en effet, il leur a semblé qu'attendre davantage risquait de les couper des salariés qu'ils cherchent à représenter et qui étaient pressés de voir leur temps de travail réduit » (Dressen, 2003d, p.47-48), ce qui n'est toutefois pas le cas à la CLASS. L'enquête d'Alpha Etudes³ (2003) sur la RTT et les conditions de travail dans les secteurs financiers, montre que le plus souvent les salariés des secteurs financiers ne savent pas quelles sont les organisations syndicales qui ont signé, ou non, l'accord RTT, ni quel est son contenu. Cette faiblesse de la visibilité des salariés se traduit par un sentiment majoritaire de non-prise en compte de leurs contraintes personnelles et professionnelles dans les modalités retenues dans les accords (61% et 56%).

événements familiaux par exemple), et d'avoir laissé passer d'autres éléments plus importants. C'est ce que nous confirme le Président du SNB lui-même. « *L'essentiel du ratage qu'il y a eu porte sur les salaires. Moi je pense que quatre syndicats ont fait de la démagogie et n'ont pas suffisamment appuyé notre préoccupation pour les salaires. (...) Moi je pense que, c'est important un congé de maternité, un congé décès, un congé maladie..., c'est important ; surtout, c'était très voyant, donc ça ne m'étonne pas, un certain nombre de syndicats... N'empêche que, si on avait moins insisté là-dessus et raisonné plus globalement sur l'équilibre général de la nouvelle Convention Collective, on aurait pu être plus performant sur les salaires et là on a eu deux logiques extrêmement différentes, la logique de quatre syndicats, je globalise, qui ont dit nous on veut négocier les minimas salariaux par échelons et on veut faire que ces minimas soient le plus crédibles possible, correspondent à des réalités, et un syndicat, le notre, qui a dit, non, non, attendez, le cœur du problème, c'est la suppression des automaticités ».*

Une autre raison invoquée par les salariés des agences à leur manque d'intérêt pour la question syndicale, est l'éloignement des syndicats des réalités du réseau commercial. Nous avons en effet pu constater le rattachement au siège marseillais, en raison de leur activité professionnelle administrative, des deux intervenants les plus actifs (c'est-à-dire se rendant tous les jours dans le bureau de la DRH). En consultant la liste des membres élus aux instances représentatives en 2002, nous nous sommes toutefois aperçue que sur un total de 14 membres, 6 travaillent dans les services administratifs (4 titulaires et 2 suppléants) et 8 sont répartis sur le réseau commercial (3 titulaires et 5 suppléants). Si on observe que les titulaires sont plutôt issus du siège et les suppléants des agences, on ne constate pas un écart aussi important à propos de la filière d'activité des représentants que celui avancé par plusieurs salariés des agences considérées. Il s'agit plus d'une interprétation subjective de leur part, à rapprocher de leur déception vis-à-vis de l'action syndicale évoquée plus haut.

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2002)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	194	-	75	-	194	-	75	-
Votants	169	87,1	65	86,7	168	86,6	63	84
CFTC	19	11,2	21	32,3	17	10,1	19	30,2
CFDT	98	58	31	47,7	98	58,3	31	49,2
FO	52	30,8	13	20	53	31,6	13	20,6
SNB	-	-	-	-	-	-	-	-

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2004)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	257	-	104	-	257	-	104	-
Votants	225	87,5	91	87,5	227	88,33	91	87,5
CFTC	14	6,2	14	15,4	12	5,3	16	17,6
CFDT	135	60	30	33	158	69,6	36	39,6
FO	63	28	20	22	46	20,3	18	19,8
SNB	13	5,8	27	29,6	11	4,8	21	23

Après une phase de critique du rôle des syndicats par les salariés, le pourcentage de votants commence à remonter dès 2002. Les élections 2004 marquent un nouveau tournant. La CFDT réalise une grosse campagne de communication, aussi bien auprès des cadres que des non cadres, basée sur la proximité avec le terrain, voire le contact individuel avec les salariés, au travers de la mise en place d'un représentant dans chaque Point d'Accueil (un élu, un salarié syndiqué ou bien une personne volontaire) et la sollicitation des salariés absents. « *Une vraie campagne à l'américaine* » affirme le délégué syndical CFDT. L'organisation renoue avec la situation de 1998 et engrange, respectivement pour les élections des Délégués du Personnel et du Comité d'Entreprise, 60 et 69,6% des voix chez les techniciens et 33 et 36% chez les cadres. Elle prend des électeurs à l'ensemble des autres syndicats présents, mais surtout à la CFTC. Le nombre de salariés syndiqués à la CFDT demeure toutefois très faible et ne dépasse pas, selon l'organisation, une trentaine. Comme en 1998, si les salariés votent aux élections professionnelles, ils demeurent relativement éloignés de la vie syndicale de l'entreprise.

Ainsi, dans les deux agences envisagées, hormis Patrice, CGP de 49 ans à la Canebière qui est syndiqué à la CFDT, aucun salarié rencontré ne se déclare impliqué sur le plan syndical. En outre, un mandat syndical est selon eux incompatible avec le travail en agence, surtout celui des commerciaux spécialisés. Certains pensent, au regard des transformations survenues sur le secteur, que le rôle des syndicats n'est aujourd'hui plus significatif dans la banque. En 1998, Yann, CSC à la Canebière, déclarait ainsi, « *je pense que les syndicats maintenant c'est fini, c'est la mort du syndicat ; plus personne ne suit les syndicats. Mais c'est normal, le syndicat c'est une époque, avec nous, les années 70 75 ; la nouvelle génération n'a rien à foutre des syndicats. La nouvelle génération elle veut vivre différemment, elle comprend pas. Les syndicats, tous ceux qui sont syndiqués, c'est encore les vieux. Le gars il a son travail, il veut vivre sa vie, il a ses loisirs et c'est normal attendez !* ».

La politique d'individualisation des situations développée par la direction fonctionne à plein régime chez les jeunes. C'est le cas par exemple de Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à l'agence de Rabatau. *« Je connais pas trop l'activité syndicale de la banque, c'est vrai que je me suis jamais investie. Ça viendra peut-être, mais, aujourd'hui, j'ai un peu plus l'impression que si je veux quelque chose, il faut que je me bouge moi, plutôt que d'aller demander aux autres de se bouger pour moi. (...) Moi, j'ai toujours eu l'impression que de toute façon, ce que j'ai eu, c'est moi qui l'ai gagné, c'est pas les autres qui l'ont gagné pour moi. Donc pour l'instant, l'activité syndicale, je ne la connais pas »*. C'est également ce qui se passe pour Sébastien, technicien de 25 ans, Chargé de Clientèle Particuliers à Rabatau. *« Je connais la participation syndicale, je connais des gens dedans, mais ça ne m'intéresse pas du tout. (...) Personne n'est venu me voir, personne m'en parle, donc déjà, pour avoir envie d'en faire partie, faut qu'on nous en parle. Pour moi un syndicat, à part dans mes études, je sais pas ce que c'est. Le syndicat de notre banque, je sais pas ce qu'il veut, je sais pas pourquoi il est là. Je le sais parce que je connais l'histoire, mais je sais pas quel est son rôle, quel est mon rôle par rapport à lui, qu'est-ce que je pourrais apporter si j'y étais, qu'est-ce qu'il m'apporterait si j'y étais, si j'y suis pas qu'est-ce qu'il m'apporte, j'en sais rien. Donc, premièrement, y a pas eu de démarches de leur part, y a des votes, on nous demande de voter pour eux, ben je vois pas pourquoi je voterais, étant donné qu'ils ne sont pas venus à ma rencontre. Donc, s'ils viennent pas à ma rencontre, je vois pas comment je pourrais y aller parce que je sais pas comment je pourrais y aller, je sais pas où ils sont, je sais pas ce qu'ils font, alors... (...) Il faudrait faire par exemple une réunion, un soir à 18 heures avec tous les nouveaux arrivants de l'année. Ils sont au siège, donc peut-être qu'il y a un éloignement par rapport aux agences... Ils sont à Cadenelle. Mais, une démarche des syndicats ça aurait été de faire une réunion d'accueil pour les nouveaux arrivants. La DRH le fait pour ses nouveaux arrivants, pourquoi les syndicats ne feraient pas la même chose, faire une petite réunion pour dire, « voilà ce qu'on fait, voilà notre action, on peut ou pas compter sur vous, vous avez envie ou pas de nous suivre, vous vous inscrivez ou pas... » Ils le font pas »*.

5.1.2.4 L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »

La signature et l'application de l'accord

Entre les deux temps de la négociation de branche sur la RTT, le 31 mars 2000, un accord de type loi Aubry I est signé à la CLASS¹, impliquant la direction et la CFDT, la CFTC et le SNB (FO n'ayant pas signé et la CGT n'étant pas présente dans l'entreprise), avec effet

¹ Les grandes lignes de l'accord d'entreprise sont mises en perspectives avec celles des accords de branche en annexe 12.

rétroactif au 1^{er} janvier 2000¹. Il s'inscrit dans le cadre de celui conclu au niveau du Groupe National en décembre 1999. La négociation a été menée de front au niveau du Groupe Régional et de la CLASS. La seule différence est que la CFDT n'a pas signé l'accord au niveau régional. Seuls le SNB et la CFTC l'ont fait. La CFDT étant cependant le syndicat majoritaire à la CLASS, l'accord n'aurait pas pu être validé si elle avait suivi la section du Groupe Régional, ce qui ne fut pas le cas.

L'accord entérine les divergences de modes de RTT en fonction des agences, des métiers considérés et des classifications. Il assoit la segmentation interne² existant dans l'agence entre commerciaux et dont nous avons parlé dans le chapitre précédent. Nous pouvons ainsi observer une similitude des temporalités formelles de travail et de repos entre les fonctions de CSC et de CCP, une distance entre les CCP et les autres commerciaux spécialisés, et le rapprochement des commerciaux cadres et non cadres³, bénéficiant du même nombre de jours de repos supplémentaire.

¹ Les modalités d'application de l'accord ne se mettent réellement en place qu'à partir du mois de septembre. Mais son effet est rétroactif au 1^{er} janvier 2000 ; l'ensemble des salariés concernés par les "35 heures" doit donc récupérer ces nouveaux jours de repos sur les quatre derniers mois de l'année. Cela ne va pas sans désorganiser quelque peu les unités et provoquer des difficultés pour les managers. Un accord est donc signé avec les partenaires sociaux afin de permettre la prise de jours de RTT, qui compteront pour l'exercice 2000, exceptionnellement sur le mois de janvier 2001.

² Marc-Antoine Estrade et Valérie Ulrich (2002) montrent que la réorganisation des temps travaillés et la mise en place des "35 heures" renforcent la segmentation du marché du travail dans son ensemble. Ils identifient cinq catégories de salariés : les « réguliers », les « irréguliers plutôt prévisibles », les « modulés », les « autonomes », les « irréguliers moins imprévisibles ». La réduction du temps de travail n'a pas en elle-même segmenté la main d'œuvre, selon eux, mais les réorganisations du temps de travail qui lui sont liées ont accentué des mécanismes de différenciation qui étaient déjà à l'œuvre.

³ On note que les managers se voient appliquer le même régime que les commerciaux spécialisés cadres.

**Temps de travail hebdomadaire et nombre de jours de RTT sur l'année
en fonction des agences, des métiers et des classifications**

Entités concernées	Salariés concernés	Temps de travail	Nombre de jours de repos ¹
Points d'Accueil travaillant sur 5 jours	CSC	37h30	15j
	CCP	37h30	15j
	Commerciaux spécialisés non cadres	39h	23j
	Commerciaux spécialisés cadres	Forfait de 202j	23j
Points d'Accueil travaillant sur 4,5 jours	CSC	36h30	9j
	CCP	36h30	9j
	Commerciaux spécialisés non cadres	36h30 ou 39h (sur 5j)	9j ou 23j
	Commerciaux spécialisés cadres	404 ½j ou Forfait de 202j (sur 5j hebdo)	9j ou 23j
Réseau	DT, DPSC	202j	23j

En pratique, dans le réseau des agences, lorsque l'ensemble des salariés travaille sur 5 jours, les CSC et les CCP font 37H30 et ils récupèrent 15 jours de RTT (sur 4,5 jours, ils font 36H30 et récupèrent 9 jours), les autres commerciaux spécialisés non cadres font 39 heures et ont 23 jours de RTT par an. En ce qui concerne les cadres, l'accord distingue deux catégories : les « cadres dirigeants »², qui ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail, et les « autres cadres » dont le décompte du temps de travail ainsi que la RTT s'effectuent en jours. Ces derniers travaillent désormais dans le cadre d'un forfait de 202 jours (ils ont 23 jours de repos). Le DRH de la CLASS affirme : « *les cadres, c'est simplement le fait qu'eux, ils travaillent au forfait, c'est-à-dire qu'ils n'ont plus de temps de travail. (...) Un cadre qui travaille au forfait n'a pas d'horaire* ». Cela est d'ailleurs stipulé dans leur contrat de travail : « compte tenu de la nature de votre activité et des conditions d'exercice de votre fonction, votre contribution à la bonne marche de l'entreprise s'apprécie principalement, non pas en fonction de votre temps de travail, mais au regard du bon fonctionnement de votre

¹ Le nombre de jours de repos octroyés au titre de la RTT peut varier d'une année sur l'autre en fonction du nombre de jours fériés (ex : 23 ou 24 jours pour les salariés travaillant à 39 heures).

² Il s'agit uniquement du PDG et du Directeur Général de la CLASS.

mission ». Les entretiens menés avec des commerciaux cadres comme Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine de 47 ans, le confirment : « *les 35 heures, en fait, c'est pas vraiment réel parce que je travaille 11 heures par jour, donc les 35 heures, je les fais en 3 jours* ». A plusieurs reprises, elle utilise elle-même, de façon spontanée, le terme de « *mission* » pour parler de son travail. Or, l'accord signé à la CLASS met pourtant en garde sur le fait que « le décompte du temps de travail en jours ne doit pas entraîner un temps de travail excessif, la charge de travail doit être organisée en conséquence. Les parties rappellent que les cadres concernés relèvent de la réglementation du travail relative au repos quotidien et au repos hebdomadaire et qu'une durée de travail de dix heures par jour n'est pas la norme, mais l'exception ».

La logique prévalant à la signature de cet accord, pour la direction de la CLASS, comme pour les directions nationale et régionale, est celle de la « nécessité de services » aux clients. La CLASS s'engage toutefois à réaliser les recrutements nécessaires pour passer de 230 à 236 Equivalents Temps Plein (ETP) à l'issue de la période couvrant les deux exercices 2000/2001. La banque ayant en effet signé un accord de type loi Aubry I, les "35 heures" sont subventionnées à travers une réduction des charges sociales, à la condition que l'entreprise s'engage sur ces créations d'emplois¹.

Au final, les créations nettes d'emplois réalisées dans les années qui suivent sont, nous l'avons vu dans le chapitre IV, largement supérieures. Si entre 2000 et 2001 le minimum de 6 ETP supplémentaires est atteint, ce chiffre passe à 16 pour la seule année 2002. Ces embauches sont toutefois affectées à l'ouverture de nouvelles agences. Elles visent, dans la politique de proximité développée par l'enseigne, la poursuite d'un meilleur service aux clients. Elles permettent également la compensation d'un certain nombre de départs à la retraite. Pendant la phase de mise en place de la RTT, quelques rares embauches concernent certains guichets dans lesquels la réduction du temps de travail de l'ensemble des CSC justifie selon la direction cette compensation. Les plus petits doivent se débrouiller sans ; c'est le cas de Rabatau. A l'agence de la Canebière, malgré la taille importante du site, l'effectif reste également identique. Seule Sophie, en CDD dans l'agence, est titularisée à l'occasion de la mise en place de l'accord. Sur les 8 CSC, il y a chaque jour en moyenne 1 voire 2 salariés qui ne sont pas présents, entre les jours de congés annuels, les jours de RTT, les absences pour maladies et autres et les formations².

¹ D'une manière générale dans le secteur bancaire, les employeurs justifient les non créations d'emplois, ou leur faiblesse, dans le cadre de la RTT par le fait que sa mise en œuvre n'a pas entraîné de réduction des salaires nominaux, ni même d'engagement de modération salariale (Dressen, 2003d, p.139).

² Si l'on additionne les 26 jours de congés et les 15 jours de RTT des 8 CSC, cela entraîne déjà 328 jours d'absences sur l'année, sans compter ni les absences pour maladie et autres, ni la formation professionnelle. Or un CSC travaille 211 jours par an (365 jours, moins 104 jours de week-end, moins 26 jours de congés, moins 9 jours fériés, et moins 15 jours de RTT). En ajoutant la maladie et la formation, on s'approche bien de 2 absents par jour.

Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale

Des « mesures d'accompagnement » et la mise en place de nouveaux outils de gestion sont prévues en annexe de l'accord signé le 31 mars 2000. Ces dernières sont associées à l'application des "35 heures" dans un souci de mieux servir les clients et d'alléger, du moins dans le discours de la direction, la charge de travail d'un bon nombre de cadres, comme de l'ensemble du personnel des agences. Le but principal est en fait de soulager les commerciaux des tâches jugées les moins rentables pour la banque, afin de poursuivre la croissance des objectifs commerciaux.

Il s'agit principalement de la mise en place, en juin 2000, de la Plate-Forme Téléphonique Entrante (PFTE)¹ qui, par traitement des appels et opérations associées, libère du temps pour les commerciaux spécialisés sur les segments de clientèle et surtout pour les CSC, vers lesquels aboutissaient auparavant l'essentiel des appels téléphoniques extérieurs. Le gain estimé selon les managers est de l'ordre de 3 à 8 heures par Point d'Accueil et par semaine, en fonction de la taille du site. *« Pour les très grosses agences, ça représente une journée complète. Et donc, ceci étant, on a gagné ce temps de travail de manière évidente, et en plus le confort, parce que fait de ne pas être dérangé sans arrêt par le téléphone, c'est un confort, de ne pas perdre le fil de ce sur quoi on travaille »* (DT de Rabatau).

Le commercial ou le CSC n'est pas dérangé par le client si la demande de ce dernier peut être traitée par le salarié de la plate-forme ; les CSC ne font plus le standard des commerciaux spécialisés, ce qui se passait effectivement lors de notre enquête exploratoire en 1998. Avant la mise en place de la plate-forme téléphonique entrante, les CSC rencontrés se plaignaient tous de cette partie de leur activité. *« Les pointes d'activités sont dues aux coups de téléphone qu'on reçoit. Alors ça... Il faut tout de suite chercher, ou alors ils demandent à joindre un commercial, alors que le commercial est occupé ; on fait attendre, on leur dit qu'il faut rappeler, ou je prend le message pour lui. Le téléphone, je crois que c'est le plus stressant »* (Marie, Chargée de Service à la Clientèle de 53 ans, rencontrée en 1998).

Le témoignage d'Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans rencontré en 1998 et en 2002, démontre sans ambiguïté le gain de temps et de tranquillité pour les salariés : *« il y a eu la mise en place de la plate-forme téléphonique. Alors ça, c'est le truc génial quand même. Ça ça me plaît. Le téléphone n'a pas sonné depuis ¼ d'heure là. Alors qu'en 98, c'était horrible, et 98, c'est pas 1898, c'était 1998. (...) L'avantage de la plate-forme, c'est qu'elle va passer l'appel au commercial directement. On fait plus le standard. C'est un gain de temps pour tout le monde »*. En outre, il s'agit d'un vecteur de satisfaction des clients. C'est en effet un autre moyen pour permettre aux clients d'entrer en contact avec la banque ; c'est également un outil permettant aux commerciaux des agences de

¹ Nous avons déjà abordé ce point plus en détails dans le chapitre III.

privilégier les clients qui font le déplacement. « *La plate-forme téléphonique est une porte d'entrée supplémentaire et compétente pour les clients. Ils sont donc satisfaits de sa mise en place. Avant, ils venaient à l'agence, ils faisaient le déplacement, mais comme le téléphone n'arrêtait pas de sonner, on téléphonait devant lui ; c'est horripilant pour un client qui fait la démarche de venir vous voir, qu'un autre au téléphone passe avant* » (DT de la Canebière).

Un outil de gestion des plannings, en lien avec la PFTE est également adopté au moment de la signature de l'accord. Le lien avec les agences se fait au moyen des agendas électroniques que PFTE et commerciaux remplissent. Ce système rend quasiment inexistante la venue de client sans rendez-vous, principalement auprès des commerciaux spécialisés et leur permet de réguler leur activité. Les CSC, pour leur part, travaillent encore largement en fonction de la clientèle qui entre dans l'agence sans y être obligatoirement attendue. En outre, ils ne possèdent pas d'agenda électronique personnel.

Les principes de l'application d'un nouvel outil de contrôle du travail des salariés figurent dans les « mesures d'accompagnement » de la mise en place des "35 heures". Les résultats commerciaux de chaque salarié du réseau ne sont plus suivis manuellement. Ils sont désormais tenus de manière informatisée et automatisée grâce à un logiciel nommé « ROSSINI ». A tout moment, le commercial ou son supérieur peut visualiser le niveau de réalisation du PAC. Cet outil, instauré en annexe de l'accord, transforme donc les possibilités de contrôle de l'activité des commerciaux par les managers.

Autres mesures prévues, les réunions entre DT et commerciaux sont espacées, les formations à la vente et aux outils doivent être développées, une meilleure répartition des clients est programmée par un rééquilibrage des portefeuilles à venir, la gestion des caisses est simplifiée et les activités telles que les changements d'adresses, les clôtures de comptes sont centralisées.

Dans le cadre de la signature de l'accord sur la RTT, la CLASS met également en place un système de « binôme » censé profiter uniquement aux commerciaux spécialisés des marchés professionnels et entreprises, privilégiés par la CLASS. Les DCE et les CAP doivent, dans certaines agences dont l'effectif le permet, pouvoir bénéficier de l'assistance d'un CSC pour toute la partie administrative de la relation client, ainsi que le suivi après-vente (ouverture de comptes, envoi de chéquier, réception de pièces manquantes...). La présence du CSC - binôme peut également permettre de répondre aux attentes des clients du CAP du lundi au samedi, dans les agences où cela est nécessaire, et ce même en l'absence de ce dernier.

Une quinzaine de CSC - binômes sont désignés. Ils doivent consacrer en moyenne 20 à 30% de leur temps de travail à ces tâches, afin de libérer le commercial et lui permettre de réaliser un PAC toujours grandissant. Un CSC - binôme peut toutefois travailler pour plusieurs commerciaux (jusqu'à 6 dans une agence d'un des territoires). Il y a donc un risque, non pris en compte dans l'accord, que son temps de travail au guichet en pâtisse largement.

Nous allons voir qu'entre la théorie et la pratique, un certain nombre d'écart significatifs apparaissent au niveau de l'application de ces mesures.

Conclusion

La RTT joue un rôle de catalyseur de la mise en place d'un certain nombre de mesures destinées à poursuivre l'orientation de la plus grande partie du temps de travail des salariés des agences bancaires vers les activités commerciales, considérées comme directement productives. Elle est utilisée par la CLASS comme un moyen supplémentaire pour s'adapter aux contraintes du marché et renforcer la segmentation par métiers des salariés des agences. Ce nouvel impératif temporel s'est en fait intégré à la stratégie d'entreprise faisant prévaloir, dans l'organisation du travail qui en découle, les enjeux productifs. Il est ainsi accompagné de mesures visant à poursuivre la politique instaurée par la CLASS depuis le début des années 90, telles que ROSSINI, le logiciel informatisé de suivi du PAC annuel des commerciaux qui permet à l'encadrement intermédiaire, sous couvert d'autonomie du commercial, de renforcer son rôle de contrôle de l'activité des salariés. Les objectifs de la loi Aubry, sur le partage du travail voire l'amélioration des conditions de travail sont donc quelque peu mises de côté dans la pratique.

Il est toutefois intéressant de noter que la branche, après des négociations menées dans un contexte agité de bataille juridique et de remise à plat des avantages sociaux (notamment, la dénonciation de la CCN de 1952), demeure relativement protectrice dans la banque en matière de temps de travail au regard d'autres secteurs d'activités. Concernant l'application de l'accord AFB à la CLASS, la réalité de la RTT varie en fait en fonction des postes et des statuts d'emploi : totalement annualisée pour les cadres et certains commerciaux non cadres, spécialisés sur les segments de marché les plus valorisés, elle est partagée entre une réduction hebdomadaire et des jours de repos en plus dans l'année pour les catégories de personnels en charge des segments de clientèle particuliers moyen et bas de gamme. Les ajustements se font également au niveau de l'unité de travail, en l'occurrence l'agence bancaire. Ainsi, on observe la mise en place d'une désynchronisation des temps de travail, combinant une différenciation des jours travaillés en fonction des agences considérées et une différenciation de la répartition du temps de travail selon les salariés et le type de portefeuille de clients qu'ils détiennent.

Les négociations sur la RTT visent le maintien des salaires et la défense/protection de l'emploi, mais elles ne comportent rien sur les conditions de travail. De plus, les salariés eux-mêmes préfèrent, nous allons le voir dans le point suivant, des solutions mettant à distance les enjeux des conditions de travail. Ils acceptent en effet de supporter une charge de travail plus lourde en échange de véritables jours de repos.

5.2 Les implications de la RTT dans l'organisation du travail des salariés des agences

La préoccupation première de la direction de la CLASS demeure donc la rentabilité commerciale. Elle souhaite utiliser la RTT pour poursuivre le recentrage de l'activité des salariés des agences sur son aspect commercial. Il est d'autant plus facile pour elle de réduire formellement le temps de présence en agence que l'évaluation du travail fourni par les salariés passe de plus en plus par la réalisation d'objectifs individuels et par la détention d'un certain nombre de compétences.

Dans ces conditions, la direction semble ignorer toute une partie de l'activité des salariés des agences, visant pourtant l'effectivité de la relation bancaire. Cette charge de travail conséquente, et son augmentation en parallèle à l'accroissement des objectifs commerciaux, n'est pas prise en compte. Les conditions de travail sont mises à mal et la segmentation des commerciaux renforcée. La cohésion des équipes en pâti largement avec toutefois des nuances selon les agences. Les salariés tirent alors leur satisfaction par rapport aux "35 heures" uniquement des jours en moins passés dans cette situation de travail relativement détériorée par rapport à celle qu'ils ont connue.

5.2.1 Des conditions de travail mises à mal

5.2.1.1 Une augmentation de la charge de travail généralisée

La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible

Lorsque nous interrogeons les salariés rencontrés pour savoir ce qui avait changé dans leur travail depuis le passage à "35 heures", nombre d'entre eux nous répondaient d'abord spontanément « rien ». Ils nous affirmaient que les modifications se faisaient surtout ressentir au niveau de l'amélioration de leur qualité de vie hors travail. C'est bien souvent en prolongeant la discussion sur l'organisation de leur activité et son évolution qu'ils se rendaient compte que certaines des transformations subies avaient succédé à la RTT, et surtout aux « mesures d'accompagnement » allant avec ou bien avaient été amplifiées par elles.

Lorsqu'on observe les modifications de l'organisation du travail et les outils de gestion mis en place en même temps que l'accord sur la RTT, on constate qu'elles sont en pratique uniquement destinées à dégager tous les salariés de l'agence, à des niveaux différents, des appels téléphoniques, des tâches administratives, répétitives et surtout peu ou pas productives qui viennent quotidiennement « polluer » l'activité purement commerciale. « *La plate-forme*

prend en charge, au niveau du téléphone, tout ce qui est tâches lambda : commande de chéquier, prise de RDV, des renseignements basiques, quelqu'un qui a reçu son relevé et qui comprend pas une écriture... Ils nous passent vraiment la communication que si ils sont bloqués, qu'ils ont pas l'explication, pour que nous on essaye de la trouver » (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau). Pour leur part, *« les commerciaux ne sont vraiment dérangés que quand c'est important commercialement »* (Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence de la Canebière), et non pour savoir, par exemple, si le chéquier d'un client est arrivé, ce qui se passait très régulièrement avant l'entrée en fonction de la PFTE. Si les salariés reconnaissent sans difficulté le gain de temps obtenu grâce à la PFTE, équivalant au travail d'une personne à temps complet à l'agence de la Canebière, tous dénoncent l'augmentation des objectifs commerciaux individuels, des commerciaux spécialisés, et des objectifs collectifs, des CSC, instaurée en contrepartie. Ils mettent ainsi en avant l'inflation du Plan d'Action Commerciale et le discours de la direction autour du « toujours plus de commercial ». *« Ils nous l'ont dit : "vous n'avez plus de téléphone ; au lieu d'avoir 50 plans épargne logement, ben vous en aurez 100, etc »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans).

Nous avons pu observer que si la PFTE dégage indéniablement les commerciaux et surtout les CSC d'un certain nombre de tâches élémentaires, jusqu'à présents relativement coûteuses en temps, sa mise en place, et surtout son utilisation par les salariés des agences ne s'est pas faite immédiatement. En effet, bon nombre de commerciaux et même de managers étaient au départ réticents. *« En terme de qualité de service et en terme de qualité de traitement des opérations, pour moi, c'est un plus. Alors, ça n'a pas toujours été perçu comme ça par certains collaborateurs CSC, commerciaux spécialisés, mais même encadrement. Peut-être que toutes les personnes de l'encadrement n'ont pas pris la plate-forme téléphonique comme une aide, mais plutôt comme une gêne, parce que la plate-forme téléphonique les oblige, nous oblige tous... Pour moi c'est pas une obligation, que j'ai un agenda électronique ou que j'ai un agenda papier, ça me gêne pas, ça c'est une question peut être d'habitude d'utilisation des outils et des nouvelles technologies informatiques, il y a des gens qui sont plus réfractaires à l'informatique que d'autres »* (DPSC de Rabatau). *« On a eu beaucoup de personnes, directeurs d'agence, qui traînaient les pieds là-dessus. Auparavant, c'était le guichet qui prenait les rendez-vous, donc il a fallu que eux descendent un peu de leur... piédestal »* (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau). Lorsque nous rencontrons le PDG de la CLASS en août 2000, alors que la PFTE est ouverte depuis deux mois, celui-ci nous explique que cet outil n'est pas encore entré dans la culture du commercial qui a l'impression de perdre « son » client. Il a appris du responsable de la plate-forme qu'un certain nombre de commerciaux spécialisés sur un segment du marché

continuent de dire aux clients : « appelez-moi plutôt que la plate-forme » et ne remplissent pas les agendas électroniques. La PFTE est en fait, selon le PDG, vue par les commerciaux comme un concurrent. Un an et demi à deux ans plus tard, au moment de notre enquête en agence, tous semblent avoir reconnu les avantages de l'outil.

Cependant, même si la plate-forme téléphonique entrante est considérée par tous les salariés des agences rencontrés comme une avancée réduisant indéniablement le nombre d'appels téléphoniques directs, cela est quelque peu temporisé par certains CSC rencontrés. C'est le cas de Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à la Canebière. « (Question : Quelles sont les conséquences de la mise en place de la plate-forme téléphonique sur votre travail ?) *Au début, on a eu tendance à dire un allègement, bon, c'est toujours vrai, parce qu'il y a certaines questions auxquelles on n'a plus à répondre, notamment la position, la demande de chéquier. Mais bon, ça nous laisse quand même une grande partie de travail. On a quand même encore les clients en direct. C'est vrai que toutes ces petites questions auxquelles on répondait, maintenant on n'a plus le client en direct. Mais bon, souvent, la plate-forme nous appelle pour nous poser la question* ». Cela est confirmé par une collègue de travail. « *Dès qu'il y a un souci, ça revient chez nous ; donc c'est bien pour commander un chéquier, mais c'est tout. C'est vraiment pour le b-a-ba ; dès qu'il y a un souci, c'est pour nous. Ça a allégé les petites tâches* » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans). Certains mettent cela sur le compte du *turn over* des salariés de la plate-forme qui s'opérerait, cette dernière étant considérée comme un passage avant d'intégrer le réseau des agences. Les nouveaux arrivants doivent donc prendre le temps de se former aux produits bancaires de la CLASS et au traitement des demandes des clients. Cela fait dire à Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, 44 ans : « *je trouve que les gens ne sont pas assez formés, y a beaucoup de tâches... Au début, c'était tout beau, on n'avait pas de coup de téléphone, maintenant, le moindre truc, ils nous appellent. C'est pas ça. Ça filtre moins. Des tâches qu'ils pourraient effectuer... Y a des fois, quand on a certaines communications, on se dit qu'ils ne doivent plus traiter l'appel* ». Cela est également noté par certains commerciaux spécialisés : « *j'ai remarqué que depuis quelques temps, ils ont du embaucher des gens nouveaux qui connaissent pas et qui ont tendance en fait, au lieu de régler eux-mêmes, à nous passer la personne* » (Sylvie, technicienne de 42 ans, CAP à la Canebière). Ce manque de formation est mis en avant par un CGP que les salariés de la PFTE contactent parfois pour avoir des précisions sur certaines procédures : « *ça arrive souvent même que quelqu'un de la plate-forme m'appelle, non pas parce qu'il y a un client qui m'appelle, mais pour me demander un renseignement* » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans). Nous avons nous même pu observer, lors de notre entretien avec Edouard, CCP de 45 ans à l'agence de la Canebière, que les salariés de la PFTE ne respectaient pas toujours les

procédures mises en place. Alors que nous étions en pleine discussion, son téléphone sonne. Le voyant regarder le numéro affiché, mais ne pas répondre, nous lui disons : « "décrochez si vous voulez" ... *Non, non, non, j'ai mentionné que j'étais en réunion, donc ils doivent pas me téléphoner, c'est la plate-forme* ».

L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale

Les CSC dont les fonctions sont un peu plus tournées vers l'administratif doivent désormais traiter les tâches que les salariés en contact direct avec les clients n'ont plus le temps de réaliser. C'est le cas notamment des binômes. *« C'est une surcharge de travail parce que quand je suis binôme, je fais pas mon travail de guichetier donc il peut s'accumuler. Parce que certaines fois, je m'aperçois qu'après une après-midi de binôme, si je descends, la panière des virements, elle est pleine, personne ne les a fait de l'après-midi. Inversement, quand je suis au guichet et que je fais pas mon travail de binôme, dès fois, je m'aperçois quand je monte, qu'elle (la Chargée d'Affaires Professionnels dont il est le binôme) m'a préparé une chemise de travail phénoménale, parce que je n'y ai pas été ne serait-ce qu'une après-midi ou deux »* (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau). La place des tâches administratives n'est donc pas réellement objectivée par l'instauration du binômage. Leur gestion repose, nous allons le voir plus en détails, sur l'organisation personnelle du binôme et interpersonnelle entre binôme et commercial spécialisé.

De plus, les Chargés de Service à la Clientèle ont récemment récupéré un certain nombre d'activités, dans les années 90 sous-traitées ou bien regroupées dans des centres administratifs. Il s'agit principalement du traitement des chèques¹. Tous les CSC sont unanimes pour dénoncer une procédure qui va à l'encontre des transformations de leur activité vers plus de tâches commerciales en cours. *« Ils nous ont dit « on vous enlève le téléphone », mais ils nous ont fourgué les chèques »* (Christian, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, technicien de 44 ans). *« Ils nous ont apporté des lecteurs de chèques ; ça, ils ont fait très fort, c'est passé comme.... Ça, ça avait disparu de l'agence, ça revient à l'agence, pour être saisi immédiatement »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans). *« Il y a eu réintroduction d'une procédure de travail qui va à l'encontre de ce qu'on a fait jusqu'à présent ; c'est le traitement des chèques. On traite les chèques maintenant. Tous les chèques remis par les*

¹ Avec le passage à l'euro, il n'existe désormais plus qu'un seul centre de compensation (c'est-à-dire de traitement des chèques) national situé à Paris. Les chèques ne circulent plus entre établissements et la technique utilisée est l'image chèque qui permet l'envoi de données informatisées de façon quotidienne. Les banques doivent donc réaliser elles-mêmes leur compensation et conserver les chèques qu'elles présentent.

clients sont traités. Avant on les faisait sous-traiter. Donc, ça c'est un poids de travail énorme et qui va à l'encontre de ce qu'on pouvait espérer (...). Nous aujourd'hui, le problème qui se pose, c'est que nous on a beaucoup de clients de proximité et donc beaucoup de remises avec des nombres de chèques importants et des petits montants. Donc, c'est des paquets de chèques avec des petits montants. Pour 1500 euros, vous avez des centaines de chèques, c'est aberrant ça. Ça c'est un retour au détriment de la prospection commerciale. Et ça pose un problème dans l'organisation » (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle).

En outre de nombreux salariés affirment que la charge de travail est loin d'avoir diminué. Bien au contraire, elle a, dans la plupart des cas, augmenté en raison des réaménagements du PAC, du retour en agence de tâches jusqu'à présente traitées en dehors du réseau, mais également des absences régulières des membres des équipes commerciales des agences, consécutives à l'annualisation des "35 heures" et du faible nombre de recrutements¹. Un cadre hiérarchique déclare ainsi que, d'une manière générale, *« quand les gens sont absents, c'est une surcharge de travail pour les collègues qui les remplacent, et c'est également une surcharge de travail pour eux quand ils reviennent, parce qu'en fait, ils ont moins d'heures par semaine ou par mois, pour traiter les mêmes opérations, voire plus d'opérations, puisque chaque année qui passe quand même, en règle générale, les gens du réseau en particulier ont plus d'objectifs. Donc, qui dit plus d'objectifs, dit aussi plus d'actions et de mobilisation pour pouvoir les atteindre »* (DPSC cadre de Rabatau, 42 ans). Cette augmentation de la charge de travail généralisée est confirmée par Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau : *« l'inconvénient pour le salarié, c'est que s'il part et que son travail n'est pas fait, ben de toute façon, il faudra qu'il le rattrape et il terminera plus tard le jour où il récupère »*.

Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne

Le constat concernant l'accroissement de la charge de travail est le même en ce qui concerne les commerciaux spécialisés. Cette charge peut même être beaucoup plus importante en fonction du type de portefeuille : *« ça nous a pas enlevé de travail. Puisque avant les 35 heures, on était deux CGP [sur le territoire] ; avec les 35 heures, on est toujours que deux CGP et on n'a pas de binôme pour nous aider »* (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans). Edouard, technicien de 45 ans, Chargé de Clientèle

¹ Les salariés des agences, ayant une charge de travail en augmentation, nous ont toutefois accordé entre 1h30 et 3 heures d'entretien. On pourrait penser que ces durées sont quelque peu paradoxales au regard de la pression qu'ils subissent. Nous avons en fait attribué cela à une envie de se confier pour ceux ayant des revendications individuelles par rapport à la situation actuelle. Certains nous l'ont d'ailleurs confié à la fin de la rencontre. Les salariés rencontrés dans les derniers mois de l'année 2001 nous ont déclaré être plus tranquilles, leur PAC étant relativement bien avancé. Enfin, nous évitions de venir le lundi et le vendredi, journées plus chargées pour les CSC.

Particuliers à la Canebière, explique qu'au lieu de faire le PAC sur 10 mois, ce qui était le cas avant les "35 heures" (il prend en compte les congés payés, la formation...), il doit le réaliser sur 9 mois. D'autres commerciaux déclarent que de toute façon, avec ou sans jours de RTT à prendre dans l'année, leur charge de travail est trop importante pour qu'ils puissent réellement s'en sortir. Alors, à choisir, ils préfèrent quand même prendre ces jours. C'est le cas de cette Chargée d'Affaires Professionnels : *« la masse de travail est telle, que de toute façon, même si on avait 2 jours de plus, ça changerait rien. Donc, bon, c'est pas avec 2 jours de plus par mois, qu'on arrivera à être à jour et à faire tout ce qu'on a à faire »* (Sylvie, technicienne de 42 ans, CAP à la Canebière).

Les cadres commerciaux ne sont bien évidemment pas exempts de cette évolution. Lorsqu'on demande à Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine à l'agence de Rabatau, si la RTT a changé quelque chose au niveau de ses journées de travail, elle affirme : *« elle a rallongé mes journées. Parce que le travail reste le même, mon portefeuille clients est de plus en plus important, donc à partir de là, il faut bien que je satisfasse les demandes de mes clients »*. La charge de travail devient une surcharge permanente, qu'il s'agit désormais de gérer. La mise en place des "35 heures" dans les agences bancaires n'a pas entraîné de véritable révision de la dimension des portefeuilles de clients, pourtant prévue en annexe de l'accord. Cette dernière aurait été utile au regard du peu d'embauches réalisées pour compenser la réduction du temps de travail des salariés du réseau, les recrutements ayant été principalement affectés à la création de nouvelles agences.

L'enquête réalisée en 2003 par Alpha Etudes sur la RTT et les conditions de travail dans les secteurs financiers démontre une tendance assez forte des salariés des agences commerciales à porter une appréciation plus négative (40%) que les salariés des services centraux et du back office (11% et 32%) sur les effets de la RTT sur la qualité de vie au travail (Alpha Etudes, 2003). La RTT semble plus jouer un rôle de révélateur qu'être à l'origine de la dégradation des conditions de travail. Les salariés évoquent notamment des phénomènes de poursuite de l'intensification du travail, de pression des objectifs, le sentiment de dégradation de la qualité du service rendu et le dépassement d'horaire. 87% des salariés des réseaux commerciaux déclarent notamment effectuer une moyenne de 3 heures de « travail gratuit » par semaine. L'enquête d'Alpha (2003) met en avant le fait que seuls 28% des salariés des secteurs financiers interrogés déclarent que leur propre équipe de travail a été renforcée. Même lorsque des changements organisationnels ont été mis en œuvre avec la RTT, ils n'ont pas limité les difficultés vécues par les salariés, au contraire, ils ont augmenté les pressions au travail. Là encore, c'est la logique du « débrouillez-vous » qui règne.

5.2.1.2 Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients

Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés

La durée d'ouverture aux clients des deux Points d'Accueil étudiés n'a pas été modifiée au cours du passage à "35 heures". Elle demeure de 7h05 par jour¹. Les horaires d'accueil de la clientèle ont toutefois été quelque peu déplacés dans la journée. L'accord rappelle qu'ils sont à différencier des horaires de travail des salariés. Horaires des clients et horaires des salariés sont spécifiques à chaque site.

Agence de la Canebière

	Horaires antérieurs ²		Horaires après accord	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Clients	8h05 – 12h00	13h10 – 16h20	8h25 – 12h00	13h10 – 16h40
Personnel	8h00 – 12h03	13h05 – 16h50	8h20 – 12h05	13h05 – 16h50

Agence de Rabatau

	Horaires antérieurs		Horaires après accord	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Clients	8h10 – 12h10	13h30 – 16h35	8h10 – 12h00	13h30 – 16h45
Personnel	8h05 – 12h13	13h25 – 17h05	8h05 – 12h05	13h25 – 16h55

Le temps de travail quotidien des salariés des deux agences étudiées travaillant à 37h30 hebdomadaires est passé de 7h48 à 7h30, ce qui correspond à une réduction quotidienne de 18 minutes. Quand on observe l'évolution de l'écart entre les horaires des clients et les horaires du personnel du guichet au quotidien, on comprend qu'il puisse participer de la poursuite de l'intensification du travail. Pour les guichetiers en effet, l'amplitude entre l'heure d'ouverture à la clientèle et l'heure de travail s'est largement réduite ; de 43 minutes avant la signature de l'accord RTT, on est passé à 25 minutes, la plus grande réduction d'amplitude se situant en fin de journée. Or, même si un guichetier peut parfois se dégager du temps dans la

¹ Elle peut toutefois varier de quelques minutes en fonction des Points d'Accueil.

² Les horaires fixés sont toujours très précis en raison de règles de sécurité très strictes propres à l'ensemble des établissements détenant des liquidités.

journée pour tout ce qui n'est pas du pur contact client, l'essentiel de ce travail ne peut se faire qu'en fin de journée, lorsque le client n'est plus là : compter la caisse, monter les dossiers, passer les chèques.... On constate, là encore, la non prise en compte de la lourdeur des tâches administratives par les directions. Ce travail administratif se fait donc soit plus souvent qu'avant pendant la durée d'ouverture aux clients et intensifie donc les journées de travail des CSC, soit dans le temps réduit après la fermeture aux clients, soit enfin en dépassant l'horaire collectif. Marnix Dressen (2003d) dénonce ainsi le développement de « zones grises » du temps de travail, désignées par l'appellation de « travail gratuit » dans l'enquête Alpha (2003), qui rendent incertain le statut d'un nombre croissant d'heures de travail qui ne sont plus des heures supplémentaires.

Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC

Si l'augmentation de la charge de travail concerne l'ensemble des salariés du réseau, le respect ou non des horaires par les salariés dépend en fait de l'agence envisagée. Certains salariés, principalement les Chargés de Service à la Clientèle de l'agence de la Canebière, parviennent et tiennent à respecter ce nouvel horaire pour réellement bénéficier de la RTT quotidienne. *« J'arrive à l'heure et je pars à l'heure. Au guichet, à partir du moment où c'est fermé à la clientèle, on arrive à boucler notre travail, sauf cas exceptionnel, quand vraiment y a un truc précis, mais bon, c'est rarissime »* (Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière). Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, déclare ainsi : *« les heures supplémentaires, nous en avons fait uniquement à cause de l'euro. (...) Mais, sinon, on en fait pas. Il y a pas lieu d'en faire »*. Le Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle, qui gère les salariés du guichet déplore, de la part de ces derniers, un accroissement du rapport comptable au temps : *« les gars avant les 35 heures, ils faisaient des fois ½ heure en plus, une heure en plus, quand il y avait du boulot, sans que..., c'était naturel on va dire. Mais du coup, ils se sont rendu compte qu'avec les 35 heures, s'ils partaient pas à l'heure, ça se ferait en pure perte, du coup, on s'est retrouvé avec une réduction de présence des gens, beaucoup plus importante que les 35 heures ; vous comprenez le coup. Les gens avant faisaient 8 heures ; et puis le soir, y a toujours une bricole, finalement, ils faisaient peut-être 8h30 ou pour certains 9 heures. Et puis là, on leur a dit, « c'est plus 8 heures que vous faites, mais c'est 7h30 ». Ils se sont dit, « mais si je pars toujours le soir, une heure ou une heure et demi après, j'aurais jamais rien gagné dans cette histoire de 35 heures ». Donc, ils se sont dit, « bon, maintenant, je fais... », mais pas méchamment, mais bon, « maintenant je fais mes heures ». Et du coup, on a perdu plus que les 35 heures »*. Il est toutefois nécessaire de rappeler ici que les heures supplémentaires n'étaient pas plus reconnues avant les "35 heures"

qu'elles ne le sont après, et cela aussi bien pour les cadres que pour le non cadres. Aucun salarié n'est censé réaliser d'heures en plus, sans l'accord explicite de sa direction, ce qui sous-entend alors leur récupération ou leur paiement. En pratique, la réalité est tout autre.

D'autres Chargés de Service à la Clientèle, notamment dans l'agence de Rabatau, n'arrivent pas à respecter les nouveaux horaires, essentiellement parce qu'ils sont en nombre insuffisant sur le site. Toutefois, ils n'y parvenaient souvent pas mieux avant le passage à "35 heures". Les CSC de cette agence déclaraient déjà en 1998 faire des heures supplémentaires. *« Le soir c'est sûr qu'il y a des jours où on part à 17h10 ; il y a des fois, à 18h, 18h15, on y est encore. (...) Parce qu'on fait pas le jour même, c'est à rapporter au lendemain et ça en fera plus le lendemain, donc on essaye de finir le soir même ce qu'on a à faire. (...) Donc par semaine, cela varie entre 39 et 43 heures »* (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de Rabatau, 33 ans). Certains salariés rencontrés étaient donc d'accord pour rester plus tard que l'horaire légal afin de finir leur travail. Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, déclarait ainsi en 1998 : *« l'objectif premier n'est pas de partir à l'heure. S'il le faut on reste jusqu'à 18 heures (...). On nous l'impose pas (...). Si on reste, c'est pour travailler au calme »*. A l'époque en effet, les appels téléphoniques aboutissent encore directement en agence, ce qui perturbe considérablement le travail des CSC. Ce n'est donc qu'en fin de journée, quand l'agence est fermée aux clients et que les appels téléphoniques s'arrêtent, que les CSC peuvent plus tranquillement réaliser les tâches qu'ils n'ont pas eu le temps d'effectuer.

Depuis la signature de l'accord, ils essayent de ne plus rester aussi longtemps. Au lieu de 18h, voire 18h30 auparavant, deux d'entre eux déclarent désormais partir vers 17h15 au mieux, mais 17h30 le plus souvent. *« C'est vrai qu'à une époque, on faisait des heures supplémentaires sans se les faire payer, parce que c'était naturel¹. On arrivait à la maison à 18 heures 30, 19 heures... Tandis que là, quand vous partez à 17 heures 30, vous arrivez à 18 heures, vous avez le temps d'aller faire une course... (Question : Quels sont vos horaires théoriques de travail ?) Aujourd'hui, c'est 8H05, 12H05 et 13H25, 16H55. Le client, y a 5 minutes en moins à chaque fois. (Question : Donc vous partez quand même à 17H30 et pas à 17H). Aujourd'hui, on n'arrive pas à faire moins que 17H30, 17H15 dans le meilleur des cas. (...) Donc, 17 heures, on déborde. A moins 5, c'est pas possible. Il faudrait s'obliger, à moins 5, de partir. Mais on peut pas »* (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau). Pour le Chargé de Service à la Clientèle – binôme, l'écart entre les horaires prescrits et ceux réalisés est encore plus grand : *« j'ai un voisin qui me descend tous les matins et je suis là à 7 heures et demi pour ne pas me retrouver dans les encombrements. J'arrive, je prépare tout dans l'agence, je dépouille tout le courrier, quand les commerciaux*

¹ Ce discours « naturaliste » peut faire référence à un temps où la conception de l'activité était peut-être moins éloignée de la pratique attendue par la direction.

arrivent, ils ont chacun leur courrier dans leur panier, tout est déjà préparé, la journée est déjà bien commencée. Tout ce que j'ai pu avancer au niveau classement, je l'ai déjà fait, le classement des listages, le classement de tout ce qui est portefeuille. Et le soir, il m'arrive souvent de partir à 17h30, 18h » (Julien, technicien, CSC – binôme de Rabatau, 47 ans).

Cette distinction dans le respect ou non des horaires de travail par les CSC dépend de la taille du site. Ainsi, David, technicien de 51 ans, Chargé de Service à la Clientèle affecté au Point d'Accueil de la Canebière, nous explique que lorsqu'il effectue des remplacements à l'agence de Pujet¹, qui rassemble une petite équipe de quatre Chargés de Service à la Clientèle comme à Rabatau, il fait des heures supplémentaires, alors qu'il n'en fait pas à la Canebière. A propos de son dernier remplacement il déclare ainsi : *« au lieu de partir à 17h, je suis parti à 18h, parce qu'ils étaient un petit peu débordé, donc j'allais pas partir »*.

Ces minutes quotidiennes supplémentaires, qui deviennent mensuellement des heures, ne sont pas prises en compte pas la direction car non reconnues. A ce sujet, une CSC déclare *« ça ça n'aurait jamais du passer. (...) Bon, on s'est pas bougé, c'est de notre faute². Oui, ça on s'est vraiment réellement fait avoir »* (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau). On comprend alors mieux pourquoi même les techniciens préfèrent, comme les cadres, bénéficier de jours entiers de repos.

La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire

Même les commerciaux spécialisés non cadres restent après l'horaire collectif, alors que, comme nous l'avons vu, certains d'entre eux en bénéficient théoriquement. Les Chargés de Clientèle Particuliers comme les Chargés de Service à la Clientèle sont tous supposés travailler 37h30 par semaine. Les « heures gratuites » ne sont donc plus le « privilège » des cadres, mais concernent désormais l'ensemble des salariés de l'agence. *« De toute façon, on travaille toujours 39 heures, enfin, je parle pour les commerciaux spécialisés. J'ai quand même un minimum de... Je dois rendre des comptes quoi, donc j'ai des responsabilités. Qui dit responsabilités, quand j'ai pas fait mon travail dans les temps, ben je déborde un peu. Donc, on a des responsabilités, on est obligé de faire plus d'heures »* (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Cela est perçu de façon tout à fait normale par l'encadrement intermédiaire, comme un phénomène indépendant du contexte de la RTT collective à "35 heures", mais plus à rattacher à la fonction commerciale elle-même. *« Pour ce*

¹ Nous avons vu dans le chapitre IV, lorsque nous avons abordé la question de la mobilité que les contrats de travail des Chargés de Service à la Clientèle stipulent que même s'ils sont affectés à un Point d'Accueil particulier, ils sont susceptibles d'être appelés à effectuer des remplacements ou à venir en aide en cas de surcroît de travail dans une autre agence du territoire, sur simple décision du manager.

² Nous avons pu constater le faible investissement syndical de l'ensemble des salariés rencontrés dans les deux agences étudiées. La plupart du temps, ils avouent ne pas se reconnaître dans des revendications qu'ils considèrent à la marge de leurs préoccupations quotidiennes.

qui est des commerciaux spécialisés, pour avoir été commercial spécialisé et maintenant pour avoir occupé deux autres postes qui sont plus de management, c'est clair que ça change rien [la mise en place des "35 heures"]. Je regardais pas, et les collègues commerciaux spécialisés que je connais, regardaient pas les horaires qu'ils faisaient avant, ils les regardent pas aujourd'hui. (...) C'est plus des habitudes en fait, et chacun est largement au-delà du temps de travail légal qu'il devrait faire. (...) C'est pas le fait de passer à 35, à 30, à 25 ou à 20 heures qui va changer la façon de travailler. Sauf ce qui a changé avec les 35 heures, c'est les endroits où on a fermé spécifiquement des après-midi de travail, ou des journées de travail. Parce que là, quand vous fermez la journée ou l'après-midi, ben même si vous avez l'habitude de travailler beaucoup et qu'au lieu de partir à midi, vous partez à deux heures de l'après-midi, vous partez quand même. Alors que si vous fermez à quatre heures et demi au lieu de cinq heures ou cinq heures et demi, le type qui avait l'habitude de travailler, ou la fille qui avait l'habitude de travailler, le temps de finir sa journée et qui s'arrêtait à six heures, elle s'arrête toujours à six heures ou il s'arrête toujours à six heures, celui qui avait l'habitude de terminer à 20 heures, il s'arrête toujours à 20 heures » (DT cadre, agence de la Rabatau, 33 ans). C'est notamment le cas de Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans, cadre à l'agence de la Canebière qui part le soir vers 20h30. Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers de la même agence confirme « qu'il est très mal vu qu'un commercial ne soit pas là à 6 heures du soir ».

Au cours de nos observations, nous avons pu noter qu'à l'exception du DT, aucun commercial, qu'il soit technicien ou cadre, ne possédait un ordinateur portable. Ces salariés n'ont en effet pas l'autorisation de rapporter du travail chez eux, les dossiers étant jugés trop confidentiels. Cela les contraint donc à rester tard sur place pour travailler. C'est notamment le cas du DCE de la Canebière qui aimerait pouvoir utiliser un ordinateur portable. A cela, les syndicats lui rétorquent : « "tu vas bosser chez toi". Oui, c'est vrai, mais ou moins je serai présent à la maison même si je travaille » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans). Pour lui, ce serait un gain indéniable à tout point de vue de pouvoir travailler à son domicile sur un dossier pendant un jour parce qu'il a besoin de ne pas être dérangé, faire le dossier en direct chez le client sur son portable... Cela n'est cependant pas à l'ordre du jour à la CLASS. Il est toutefois le seul à nous avoir confié que les clients dont il s'occupe ont son numéro de téléphone portable et peuvent le joindre même lorsqu'il est en vacances, « c'est moi qui leur ai dit de le faire, ça ne me gêne pas ». Il nous avoue également malgré tout emporter du travail à son domicile uniquement « quand il a un très gros dossier à traiter », mais ce n'est pas très fréquent.

En fait, les commerciaux, gérés par objectifs individuels et plus autonomes dans l'organisation de leur planning, programment de manière plus souple leur horaire quotidien. C'est ce qu'il se passe pour les cadres. « Si un jour je dois arriver à 9 heures, j'arrive à 9

heures. Personne ne va rien me dire. Sauf le client, si j'avais un RDV à 9 heures et que j'arrive à 9 heures et demi. Mais sinon, je suis entièrement libre. Si j'ai une course à faire, même si c'est par exemple pour mes enfants, aller chercher à la FNAC ou Gibert, un livre de classe, je sors dans la journée, je m'en vais » (Patrice, cadre Conseiller en Gestion de Patrimoine à Canebière, 49 ans)¹. Mais c'est également le cas des commerciaux techniciens, spécialisés sur un segment de clientèle. « Je m'organise comme je veux, je suis autonome, y a pas de chef. Ce que je veux dire c'est que si je sors deux soirs à 19 heures 30, ça peut m'arriver de partir à 15 heures un vendredi, ou de m'organiser, je vais arriver à 8 heures 30 un matin parce que j'ai tel truc à faire » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). « Au niveau des horaires, je fais, entre guillemets, un peu ce que je veux. J'arrive quand j'arrive et je pars quand je pars. Enfin, c'est un peu exagéré ça, y a des plages horaires quand même, je fais pas n'importe quoi, j'arrive pas à 10 heures et demi le matin. Mais enfin, si je suis en retard, je vais pas courir parce que j'ai un quart d'heures de retard. Parce qu'ils savent très bien que j'arrive quand j'arrive et s'il faut partir à 7 heures le soir, je partirais à 7 heures le soir. Donc, je fais mon boulot, mais ce sont des horaires un peu flexibles ». (Cécile, technicienne, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 38 ans). La différenciation entre commerciaux du point de vue de l'application des "35 heures" passe donc moins par la classification à laquelle ils appartiennent que par le fait qu'ils détiennent un portefeuille individuel de clients et qu'ils se sentent donc responsables face à ces derniers.

Les Chargés de Service à la Clientèle sont tout à fait conscients du fait que les commerciaux peuvent s'organiser comme ils veulent dans leur temps et leurs horaires de travail, par exemple revenir plus tard l'après-midi. Le travail du CSC par contre dépend de la nécessité de sa présence derrière le guichet ou son bureau. La plus grande autonomie des commerciaux dans la gestion de leur planning de travail et dans le choix des temps libérés est donc parfois mal vécue par les CSC. « Il y en a une qui arrive à deux heures moins le quart, personne lui dit rien, alors que nous on a des contraintes horaires. (Question : Comment cela se fait-il ?) Eux, ils sont jugés en fin d'année, eux ils ont atteint ou ils ont pas atteint leurs objectifs. Mais ils sont libres ; s'ils veulent prendre une après-midi, ils la prennent... Alors, c'est ça qui est un peu... crispant dirons-nous » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans). Surtout, rappelle un CSC, qu'en ce qui concerne les CCP, ils sont soumis en théorie aux mêmes horaires qu'eux, 37h30. Objectivement, on observe un rapprochement de l'activité de travail des CCP et des CSC. Ces derniers ont de plus en plus de produits à vendre, similaires à ceux vendus par les CCP. Les

¹ Pour Olivier Cousin, cette autonomie est autant l'affirmation d'un état qu'une réalité. « (...) Les cadres aiment à rappeler qu'ils peuvent facilement s'absenter, prendre une demi-journée ou leur journée, voire aller au cinéma l'après-midi, même si dans les faits ils ne le font qu'exceptionnellement. L'important est moins de jouir concrètement de cette liberté que de savoir qu'elle existe » (Cousin, 2004).

seules différences sont le niveau d'avoirs des clients, le fait qu'ils ne gèrent pas un portefeuille individuel et qu'ils ont toujours en charge les tâches de guichet, du moins celles demeurant à la suite de l'automatisation d'une partie d'entre elles. Mais la plus grande autonomie dans la gestion de leurs horaires que s'octroient les CCP, avec l'accord tacite de leur direction, participe indéniablement de la tendance à la segmentation du groupe professionnel, déjà évoquée dans le chapitre IV.

La « liberté » des horaires et un rythme de travail moins contrôlé sont le fait des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, qu'ils soient cadres ou non cadres¹. On constate une intériorisation de cette norme temporelle du commercial. On l'a vu, Cécile déclare qu'il est très mal vu qu'un commercial ne soit pas présent dans l'agence à 18 heures et en même temps qu'elle peut faire ce qu'elle veut au niveau de ses horaires de travail. On observe ici que la disponibilité temporelle demeure un des éléments déterminants pour juger de la capacité d'un salarié à « faire carrière ».

Au niveau de la pratique en agence, les "35 heures" accentuent donc la séparation entre commerciaux spécialisés et non spécialisés (CSC), plus marquée que la différenciation cadres, non cadres. Ainsi, le dépassement des horaires est considéré comme tout à fait normal dans le cadre d'une mission et par rapport à une rémunération de plus en plus individualisée, ce qui n'incombe plus exclusivement aux cadres². Sur le papier, ces derniers sont au forfait alors que les commerciaux spécialisés non cadres sont à 37h30 ou 39 heures par semaine selon les métiers, avec des jours de repos supplémentaires. Dans la réalité, même ces commerciaux techniciens fonctionnent sur le mode informel du forfait. Ils travaillent dans des horaires hebdomadaires relativement proches de ceux des cadres. Ils ont par contre moins de jours de RTT que ces derniers. On peut donc considérer que cette catégorie intermédiaire des commerciaux en charge d'un portefeuille individuel, mais non cadres est celle qui a le moins gagné, voire plutôt perdu, lors de la réduction du temps de travail à "35 heures".

¹ Pour Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004), l'autonomie dans la détermination des horaires et dans le rythme de travail représentent pourtant des nouvelles formes de distinctions professionnelles entre cadres et non cadres. Les auteurs précisent toutefois que si la liberté dans la détermination des horaires dépend en premier lieu de la position occupée, elle est plus ou moins marquée selon l'orientation de l'emploi. Ainsi, ils précisent que « dans le domaine commercial, les salariés sont ainsi plus souvent libres de leurs horaires que dans le domaine technique ». En outre, ils observent que « le sentiment de pression temporelle, qui figure aussi parmi les attributs traditionnels des cadres, s'est accentué pour l'ensemble des salariés », principalement dans les emplois commerciaux. De plus, ils notent que « dans les emplois administratifs, c'est le secteur bancaire qui se caractérise par la pression temporelle la plus forte, quel que soit le niveau du poste occupé » (Amossé, Delteil, 2004).

² Marnix Drensen signale également une nouvelle conception du temps de travail allant dans le sens de l'entr'ouverture du marché du travail bancaire et caractérisée par « l'allongement des horaires, notamment pour les cadres forfaités (mais pas seulement pour eux), induisant un surtravail souvent très significatif que les nouvelles coordinations dans le travail (travail par projet), autre forme que prend ici la flexibilité, aggravent » (2004c, p.237).

5.2.2 Les contraintes au niveau de l'équipe de travail

5.2.2.1 Des exigences de polyvalence non généralisées

Quelle que soit l'agence envisagée, le discours allié à la mise en place des "35 heures" est celui d'une plus grande efficacité des équipes de travail, avec tout ce que cela sous-entend sur les pratiques antérieures. *« Les 35 heures ont entraîné une réduction du personnel présent, donc une augmentation du niveau de compétence exigé. (...) La RTT a donc entraîné une amélioration des processus de travail par nécessité »* (DT agence de la Canebière, 41 ans). *« Il y a une organisation aussi qui évolue, la RTT, ça impose d'être plus efficace »* (DT agence de la Rabatau, 33 ans).

Les salariés doivent nécessairement être plus polyvalents dans les petites unités de 2 ou 3 CSC¹. *« Nous on est quatre, donc on arrive à l'articuler, mais sur une équipe de trois... Moi, j'avais le Cabot y a pas longtemps au téléphone, c'est pas évident, parce que même s'ils sont très polyvalents, il suffit qu'il y en ait un qui prenne la RTT et un qui soit malade en même temps, c'est terminé. Donc, c'est pas forcément évident suivant les équipes : la polyvalence des éléments et la taille de l'équipe jouent. Je crois qu'il y a l'aspect quantitatif et qualitatif. Je pense que dans les petites agences ça doit pas être facile à gérer. Pointe Rouge, ça doit être loin d'être évident. A mon avis, ils ont un autre son de cloche. Il faut que ça soit quand même une structure moyenne pour que ça fonctionne bien »* (Christèle, technicienne, Chargé de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans).

Dans les autres agences, la nécessité d'une plus grande polyvalence des salariés se fait moins ressentir. En effet, les Chargés de Service à la Clientèle de la Canebière tiennent à tour de rôle la caisse, comme c'était déjà le cas avant la signature de l'accord sur les "35 heures". Deux salariés s'occupent plus spécifiquement de cette tâche à Rabatau. La répartition entre les autres fonctions, commerciales et administratives, se fait selon les personnes. L'absence de l'un d'entre eux ne nécessite donc pas, pour les salariés du guichet présents, de maîtriser des tâches qu'ils ne maîtrisaient pas auparavant. Ils doivent toutefois être mobiles, comme nous l'avons vu avec l'exemple de David, sur tous les Points d'Accueil du territoire.

De leur côté, les commerciaux spécialisés sur un segment de marché ne s'occupent pas du portefeuille d'un commercial travaillant sur un autre segment en son absence. Les remplacements se font sur un même métier, à l'échelle d'une agence si plusieurs postes identiques existent ou, à défaut, à l'échelle du territoire. Ainsi, le Directeur de Clientèle Entreprises de la Canebière, au moment de notre entretien, gérait trois portefeuilles pendant 15 jours : le sien, celui de son confrère DCE de l'agence et celui du DCE d'une autre agence du territoire, tout deux partis en congés. Plus que développer des compétences de

¹ Ces dernières représentent 7 Points d'Accueil sur 23.

polyvalence, les salariés doivent donc surtout pouvoir supporter, comme nous l'avons vu, une charge de travail supérieure.

Il existe toutefois une croissance des exigences en terme de polyvalence en ce qui concerne une nouvelle fonction mise en place, celle du binôme. En effet, le CSC désigné comme binôme doit être en mesure de maîtriser non seulement un certain nombre d'opérations de base relevant du marché des particuliers, mais également tout un ensemble de procédures administratives concernant les marchés des professionnels et entreprises. Le binôme est ainsi chargé de dégager le plus possible les commerciaux spécialisés des tâches administratives. Avant la mise en place des "35 heures", le soutien des CSC aux commerciaux spécialisés existait déjà, mais il était beaucoup moins formalisé et surtout il pesait beaucoup moins sur le travail des CSC dont les objectifs commerciaux propres au collectif sont aujourd'hui revus à la hausse. Ces derniers doivent donc gérer leur propre travail administratif, également en augmentation du fait de l'accroissement du PAC collectif, et l'un d'entre eux doit désormais s'occuper du service après vente (SAV) de certains commerciaux spécialisés. Ici aussi, la taille de l'agence considérée entre en ligne de compte.

5.2.2.2 Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence

Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé

Dans l'agence de Rabatau, Julien, le seul des quatre CSC devenu binôme, consacre en moyenne 20% de son temps de travail aux tâches administratives de la Chargée d'Affaires Professionnels. *« Normalement, on a prévu de faire deux après-midi par semaine consacrées au binôme. Je travaille avec elle le mardi après-midi et le jeudi après-midi. C'est deux jours plus creux dans la semaine au guichet. Puisque le guichet, on sait que le lundi, c'est toujours un jour complet, le vendredi aussi, fin de semaine, c'est des jours assez chargés. Donc on a choisi des jours intermédiaires de milieu de semaine pour me dégager du guichet. A ce moment là, je m'isole complètement du guichet, je monte ici dans ce bureau qui est vide. Comme elle est juste là en face, je travaille en phase avec elle, de façon à la dégager de tout ce qui est là sur le bureau »* (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Dans les faits, nous avons pu observer que cela se passe toutefois de façon moins formelle. En effet, le travail de guichet prime sur le travail administratif du CAP. Etant donné qu'il s'agit d'une agence de taille moyenne, il est difficile de retirer un CSC de l'équipe (deux caissiers/guichetiers et deux commerciaux). *« Le problème, c'est de combiner les deux et c'est vrai que là, ça faisait un bon mois que ma part binôme avait été un peu sacrifiée. C'est plutôt*

la part binôme qui est sacrifiée au détriment de (Patricia), parce qu'en bas, au niveau de la caisse, on est 4, donc la caissière, pose des congés, prend des RTT, etc. C'est souvent moi qui vais la remplacer, parce que justement, comme j'ai pas développé l'aspect commercial, je prends plus l'aspect caisse et je laisse le commercial à (Christèle) et à (Alexandre), pour qu'eux soient disponibles pour recevoir les clients et tout, et c'est vrai que moi-même, j'ai beaucoup de congés à prendre. (...) Là, sur ce mois-ci, je prends 2 mardis, donc c'est sûr que ça sera 2 mardis après-midi où je serais pas binôme de (Patricia). Donc, c'est complètement perdu ça pour elle. Donc, c'est vrai que malheureusement, les contraintes de travail, les contraintes de congés, de RTT, font que souvent, c'est la demi-journée du binôme qui est sacrifiée, par rapport au travail des CSC » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Mais comme la CAP n'a pas le temps de faire la totalité de son administratif, un terrain d'entente est trouvé, même s'il ne s'agit pas de demi-journées bien définies dans la semaine, ni automatiquement du CSC qui a été désigné comme binôme au départ. *« Donc aujourd'hui, ben ça passe par (Christèle), ça passe par (Julien). Je donne au coup par coup quand je suis débordée »* (Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau). Cette souplesse d'interprétation du binômage est entérinée par le binôme lui-même : *« je sais très bien que quand je suis pas là, si elle a besoin d'un coup de main pour certaines opérations, le DPA ou un autre du guichet est à même de l'aider. Parce que bon, la relation binôme n'est pas unique. Si moi je suis absent, ça peut être un autre qui est un peu détaché du guichet qui donne un coup de main »* (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC

Dans l'agence de la Canebière, Sophie, une des huit CSC, a vu petit à petit son temps de travail totalement gagné par cette fonction de binôme. En effet, initialement, elle s'occupe de l'administratif de deux Directeurs de Clientèle Entreprises et d'un des Chargés d'Affaires Professionnels de l'agence. Par la suite, elle ne travaille plus seulement avec ces trois commerciaux spécialisés sur le marché des professionnels et entreprises, comme cela était programmé au départ, mais également de plus en plus avec les Chargés de Clientèle Particuliers et les Conseillers en Gestion de Patrimoine. Cette évolution est très mal vécue par les autres CSC de cette agence qui contestent cet élargissement à l'ensemble des métiers des commerciaux. *« La dernière fois, on était trois CSC en moins ; il fallait qu'elle s'occupe des ouvertures d'un CCP. Moi j'ai bondi. Je suis allée voir le DT, je lui ai dit, « c'est pas normal ». Moi, je trouve ça anormal. C'était pas du tout à elle à le faire. Mais y pas de suivi. Moi, j'ai soulevé le problème, mais en dehors de ça, ça s'arrête là. Je leur dis, « maintenant,*

on fera pas le PAC, on fera pas le PAC, tant pis » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans).*« Finalement, elle se retrouve entièrement binôme, c'est-à-dire que non seulement elle a des DCE, elle a les CAP et dernièrement les CCP qui ont décidé eux aussi de faire faire des petits travaux : ouvertures de compte... Donc, elle est complètement détachée maintenant du groupe des CSC »* (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle de la Canebière, 49 ans).

La Chargée de Service à la Clientèle ainsi monopolisée demeure toutefois dans l'effectif du guichet en ce qui concerne l'évaluation des objectifs commerciaux collectifs de ce dernier (c'est-à-dire au niveau de l'ensemble des huit CSC de l'agence de la Canebière), alors qu'elle vient en appui pour permettre la réalisation des objectifs individuels des commerciaux spécialisés sur un des trois segments du marché. Pour certains CSC, elle devrait donc sortir de leur PAC et être affectée à ceux des commerciaux spécialisés avec lesquels elle travaille directement. *« Le binôme s'apparente beaucoup à une secrétaire des commerciaux. Disons que nous on perd une commerciale potentielle. Là où c'est pas normal, c'est qu'elle rentre dans le commissionnement des CSC, alors qu'elle devrait rentrer mettons dans le commissionnement avec les DCE ; ils devraient avoir une enveloppe, ils devraient eux la juger. Alors qu'elle est avec nous, elle partage nos bénéfices. Donc elle devrait pas s'appeler CSC ; ni binôme, c'est pas très élégant, mais plutôt assistante commerciale et non pas CSC »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil de la Canebière, 46 ans). Or pour le Directeur de Territoire, *« le binôme est un poste comme un autre de CSC. Ce n'est pas un sujet. Il s'agit juste d'apporter un soutien administratif aux commerciaux »* (DT de la Canebière, 41 ans). En pratique, on voit bien que cela n'est pas si simple. Les CSC qui ne sont pas binômes dénoncent l'accroissement de leur charge de travail du fait du retrait d'un membre de leur équipe. Ils mettent également en avant la difficulté de réaliser le PAC avec un effectif ainsi amputé et le maintien paradoxal de la prise en compte du binôme dans le calcul de la prime collective annuelle.

Certaines descriptions formelles de métiers ne sont pas significatives du fonctionnement observé. Le cas du binôme est révélateur des divergences entre le prescrit et le réel. *« Y avait une liste de tâches à faire, mais cette liste s'agrandit. Au début, on avait dit, « elle fera pas de classement » ; en fait, elle fait le classement, les photocopies... »* (Christian, technicien, CSC à la Canebière, 44 ans). La fonction, qui ne figure pas dans une fiche spécifique du guide des emplois, évolue à l'usage, de façon toutefois informelle et variable en fonction des agences considérées.

5.2.2.3 L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé

Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières

La direction semble reconnaître, au travers de la mise en place du binôme, en parallèle à la RTT à "35 heures", le maintien de l'existence des tâches administratives dans les agences. Les terminologies des métiers et les pratiques commerciales laissent jusqu'à présent planer le doute sur cette reconnaissance. Cela nous incite toutefois à nous arrêter plus particulièrement sur l'évolution de la gestion des tâches administratives opérées dans l'organisation du travail de l'agence bancaire et la réalité de leur prise en compte actuelle.

Avant le milieu des années 80, les filières administratives et commerciales étaient étanches. A partir de cette période, l'intégration entre tâches administratives et commerciales s'opère grâce à l'informatisation des postes de travail en agence (Verdier, 1985a). Certaines fonctions de *back-office*, plus techniques, demeurent toujours traitées dans des centres administratifs, dont la taille se réduit petit à petit, ou bien sont sous-traitées par des entreprises non régies par la Convention Collective des banques. Chaque vendeur gère en agence les tâches administratives découlant directement de l'activité commerciale qu'il réalise (montage des dossiers, demande d'autorisations, commande de chèques, de carte bleue...). « Les fonctions commerciales intègrent ainsi des tâches assurées auparavant par les employés du « back office » commercial mais aussi des opérations qui étaient réalisées par les services de production » (Martinez, 1998). « La nature même du travail administratif est sensiblement transformée : on passe, en effet, d'une activité de traitement à une activité de suivi des processus et d'une culture technique à une culture de service » (Anact, 1999). Les salariés du guichet sont également déchargés d'une partie de l'administratif des commerciaux ce qui leur permet de développer à leur tour une véritable démarche commerciale. Ils continuent toutefois à tenir la caisse, mais le poids de cette dernière diminue grâce au développement des DAB, des GAB et autres ALS.

Dans la rhétorique commerciale développée dans les années 90 par la direction de la CLASS, le personnel purement administratif n'existe plus dans l'agence ; les salariés des réseaux sont désormais tous des commerciaux car ils sont en contact avec la clientèle et doivent leur vendre les produits de la gamme. Les tâches administratives sont en quelque sorte cachées, niées. Cela va bien dans le sens d'une « survalorisation » de l'aspect commercial de l'activité des salariés de l'agence, permettant la réalisation le PNB et d'une

dévalorisation de la partie administrative, considérée comme un poids mort, phénomène ancien, mais toujours d'actualité, voire, en net développement¹.

Or, nous avons pu observer que dans les agences dont la taille le permet, certains CSC qui le désirent n'ont aucun contact avec la clientèle et voient leur activité reposer exclusivement sur un travail de *back-office*², alors que dans les agences de taille moyenne, mais surtout de petite taille, chaque salarié s'occupe de son propre administratif. Cela n'empêche toutefois en rien une entraide informelle, quoique parfois subie, des salariés du guichet en direction des commerciaux spécialisés³.

Il y a donc toujours, en agence, une part de travail très importante pour des salariés plus administratifs. En effet, malgré ou plutôt à cause de l'informatisation, de nombreuses tâches non directement commerciales et souvent répétitives demeurent et de nombreux documents papiers doivent être conservés, donc classés. De plus, certaines tâches un temps externalisées semblent petit à petit réintroduites dans les agences, comme le traitement informatique des chèques. *« Depuis deux ans, et c'est pas fini, de plus en plus de tâches qui étaient traitées en centralisé, en particulier (au centre administratif du Groupe Régional), descendent en transactionnel, sur les écrans, au niveau des points d'accueil, ou au niveau des commerciaux spécialisés »* (DPSC de Rabatau).

En outre, certains commerciaux ne veulent pas effectuer ce travail administratif qu'ils jugent improductif. En effet, si pour certains salariés des agences la pression provient indéniablement des objectifs commerciaux en augmentation à réaliser chaque année, pour d'autres, plus à l'aise à ce niveau, c'est le poids des tâches administratives qui pèse le plus. *« Ce que je n'aime pas, c'est plutôt le travail administratif. Je préfère être submergé de travail, de dossiers, de rendez-vous clients, tout ça, plutôt que toute cette paperasse qu'il y a en arrière guichet à faire. Ça je n'aime pas le faire. J'essaye de le déléguer à mes collègues »* (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle de 33 ans). *« La pression, moi pour moi, ma seule pression à moi, c'est l'administratif. L'administratif, (...) ça ça me pèse énormément. Moi, aujourd'hui, j'aurais une assistance, je pense que je ne serais pas à 120, je serais à 200%, ça c'est évident »* (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). La population la plus concernée par ce sentiment du poids des tâches administratives est principalement constituée par les jeunes recrues, souvent entrées dans la banque pour faire du commercial. Elles ne sont toutefois pas les seules à se plaindre concernant ce sujet.

¹ Ce grand clivage existe en effet depuis longtemps dans la banque, mais il s'est amplifié avec l'évolution de la répartition des personnels affectés à chacune des deux filières d'emplois. La répartition entre 40% de commerciaux et 60% d'administratifs s'est en effet, depuis une vingtaine d'années, inversée en faveur des commerciaux.

² En 1998, c'était le cas de Marie, Nathalie et Christian. En 2002, cette situation demeure pour ce dernier. Elle est également celle de David et de Sophie, cette dernière étant binôme.

³ Même si le soutien des CSC au travail des commerciaux spécialisés est reconnu dans les Guide des emplois de la CLASS, cette pratique n'était pas réellement formalisée avant l'accord sur la RTT et la mise en place du binôme, et le suivi du client d'un commercial par le même CSC pas toujours possible.

Pour la plupart des CSC, on observe également que certaines tâches non directement commerciales sont source de stress intense. C'est le cas de la tenue de la caisse, activité encore présente dans les deux agences étudiées, mais vouée à disparaître dans les années à venir, avec le développement des Agences Libre Service. « *C'est vrai que la caisse, c'est ce qu'ils vont essayer de supprimer, y a personne qui veut le faire, c'est stressant. (Céline) elle a des plaques de psoriasis. Et pourtant, elle fait la caisse par période, mais c'est stressant. Surtout en ces périodes de double monnaie¹ ; le soir c'était l'angoisse. Pour trouver quelqu'un qui veut faire que la caisse, y a personne* » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, 44 ans). Et Céline de confirmer : « *moi, c'est la caisse qui me stresse. C'est ce qui doit ressortir chez tout le monde. La manipulation d'argent, ça me stresse. C'est le stress de l'erreur de caisse. Après, quand on voit les gens qui attendent, qu'il y a beaucoup de monde, c'est des moments de stress* » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans).

La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence

La direction de la CLASS se rend compte que faire supporter aux commerciaux l'essentiel du poids de leurs propres tâches administratives ne fonctionne pas dans un contexte d'accroissement de leurs objectifs annuels. Elle reporte à nouveau un certain nombre de tâches non directement rentables sur les CSC et réintègre, de façon un peu plus formelle avec le passage à "35 heures", des fonctions à dominante administrative (binôme, RPA) sans toutefois réellement les valoriser².

Ainsi, la réorganisation de l'activité au travers du binôme ne fait que concourir au renforcement de la cassure entre CSC et commerciaux spécialisés³, alors que c'était un objectif d'atténuation qui était visé par la direction, toutefois en marge de celui d'augmentation du rendement commercial des vendeurs spécialisés⁴. La direction souhaitait ainsi développer des équipes de travail alliant commerciaux spécialisés et CSC. Or, dans les faits, la mise en place du binôme donne plus de visibilité à une pratique jusque là relativement informelle et déjà observée en 1998 : le sentiment de certains CSC d'être les « larbins » des

¹ Lorsque le franc avait encore cours et que l'euro était déjà en circulation.

² Nous ne pouvons encore rien dire en ce qui concerne le nouveau Sous-Directeur d'Agence prévu dans la nouvelle organisation commerciale décidée par l'actionnaire pour 2005.

³ Certains commerciaux spécialisés critiquent cette dichotomie entre CSC et commerciaux spécialisés. C'est le cas de Joël, cadre de 49 ans, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière. La distinction des tâches du guichet et de celles des commerciaux, entre tâches nobles et non nobles provoque ce qu'il appelle un « *effet pervers* ». Même si cela se ressent plus ou moins selon les agences, il faut, selon lui, partir du principe qu'il y a certaines tâches à faire, il faut les faire et pour cela on peut se faire aider. Mais il trouve également qu'on ménage trop les gens au guichet sous prétexte qu'ils sont mal payés. Il affirme que son hiérarchique, le DT, lui dit souvent : « *il faut pas trop leur en demander, ils sont mal payés !* ».

⁴ Cette observation est à rapprocher de celle opérée dans le cas d'une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France (Alis *et alii*, 2002). Comme dans la banque, les antagonismes entre monde administratif et monde commercial semblent s'y renforcer du fait de la mise en œuvre des "35 heures".

commerciaux. C'est pour cette raison que le binôme ne fait pas toujours l'unanimité dans certaines organisations bancaires. Au Crédit Mutuel Méditerranéen, où il est en projet en 2001, mais pas adopté, le DRH adjoint déclare : « *la grande gueule va vendre des produits à des clients qui n'en n'ont pas besoin, il va refiler son administratif à d'autres, parce que c'est comme ça que ça se passe : celui qui fait le meilleur chiffre de vente en général, il fait faire ce qu'il juge ingrat par d'autres et c'est pas très bon en terme de travail d'équipe* ». A la CLASS, les CSC doivent donc non seulement servir les clients, comme sont censés le faire tous les salariés de l'agence, mais certains d'entre eux doivent également servir les commerciaux spécialisés, ce qui provoque une mauvaise ambiance dans l'équipe. Le binôme est encore plus directement concerné par ce travail que le reste des CSC, de façon toutefois différenciée, on l'a vu, en fonction des agences considérées. Même si les commerciaux spécialisés n'exercent théoriquement aucune fonction hiérarchique sur les CSC, dans la pratique, ils ont toutefois un certain ascendant sur leur binôme.

Nous avons vu plus haut que l'existence du binôme, lorsqu'il travaille exclusivement au service après-vente des commerciaux spécialisés, pèse dans le calcul de la prime collective du guichet alors qu'il permet directement la réalisation des objectifs individuels des commerciaux spécialisés. De leur côté, les CSC ont également des objectifs commerciaux annuels en hausse et leur activité se rapproche de plus en plus de celle des CCP, si ce n'est qu'ils doivent également gérer leur propre administratif, celui des commerciaux spécialisés, tenir la caisse et réaliser l'ensemble des tâches administratives y afférent (virements, ordres de bourse...). Leur groupe connaît également un certain nombre de dissensions, on l'a vu, entre CSC plus commerciaux et CSC plus administratifs. Les premiers dénigrent le travail des seconds qui réalisent pourtant le support nécessaire à leur propre activité commerciale et les dégagent de ces tâches souvent lourdes et moins directement rentables.

La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives

On aurait pu penser que la mise en place du binôme, visant le « recentrage sur le commercial » de l'activité des salariés détenant des portefeuilles individuels, entérine la reconnaissance par la direction de la CLASS de la lourdeur de la charge administrative. Si sur le papier il en est question pour certains commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle spécifique, que le binôme est censé alléger de toute une partie de l'activité non directement productive, la gestion des tâches administratives est en fait reportée sur l'organisation interpersonnelle des salariés. Si cela ne fonctionne pas, ou fonctionne mal, nous observons que comme le démontre Philippe Bernoux à propos de l'organisation des guichets de banque « la plupart du temps, ces situations sont analysées comme résultant d'incompatibilités interpersonnelles » (Bernoux, 1995). En aucun cas le type d'organisation choisi par la

direction n'est mis en cause. « *Les seules dissensions que j'ai jamais pu remarquer, je parle pas de ce territoire parce que je suis encore récent, mais c'est souvent plutôt lié à des conflits entre personnes de sexe féminin ou entre personne de sexe masculin et féminin pour des questions de psychologie* » (DT de Rabatau)¹. Tous les problèmes au travail seraient donc, selon ce manager, uniquement d'ordre psychologique et interpersonnel. L'organisation ne serait en aucun cas en cause.

La direction ne prend notamment pas en compte qu'une augmentation des objectifs commerciaux signifie également plus de tâches administratives. En effet, le commercial, ainsi déchargé, doit consacrer le temps gagné à vendre plus, ce qui entraîne de façon incontournable du traitement administratif et du service après-vente (SAV) supplémentaires pour le binôme. « *Le PAC, de plus en plus élevé, fait peser une pression énorme sur les commerciaux, qui se répercute sur le back-office, car si les commerciaux travaillent beaucoup, cela se répercute sur les administratifs* » (Secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT). Cet aspect des choses est totalement occulté par la direction qui disqualifie ainsi de manière implicite la partie administrative incontournable du travail d'agence. Cette dernière n'est par exemple pas prise en compte dans les objectifs annuels des commerciaux. La direction ne la considère pas non plus comme un outil d'entretien de la relation sur le long terme, permettant l'instauration d'une relation de confiance et de conseil. C'est pour cela qu'elle n'hésite pas à faire traiter les opérations de SAV par quelqu'un d'autre que le commercial qui a vendu le produit, en l'occurrence le binôme. En théorie, le travail des commerciaux s'arrête donc à la signature d'un contrat. Or les clients continuent à s'adresser à eux pour toutes sortes de démarches. Les directions ont tendance à occulter ce temps non directement productif, mais cependant partie intégrante de la relation bancaire (Anact, 1999). Elles le répercutent désormais à la plate-forme téléphonique, à l'Internet, aux DAB et aux GAB, ainsi qu'aux binômes.

Même s'ils en délèguent une grande partie, les commerciaux spécialisés continuent à réaliser eux-mêmes certaines des tâches de service après-vente. Tous les matins, ils ont par exemple une tâche administrative incontournable : l'acceptation ou le refus de ce qui est appelé les paiements sécurisés, c'est-à-dire le règlement ou non des débits non autorisés des clients de leur portefeuille. Ils doivent souvent téléphoner à ces derniers pour connaître l'explication de leur situation et trouver une solution. Les CSC ont la même tâche à remplir, mais doivent faire valider leurs décisions par le DPSC. La durée de cette vérification des comptes « à problème » pour tous les salariés de l'agence varie chaque matin en fonction du type de portefeuille considéré : de quelques minutes pour un CGP, qui gère une clientèle plutôt fortunée, à parfois plus d'une heure pour un CAP. « *Le CAP a souvent beaucoup de*

¹ Dans un numéro de la *Revue Banque* (1997) concernant les questions d'ARTT, il est notamment écrit que pour que la RTT fonctionne, il est nécessaire que « les salariés établissent entre eux des relations privilégiées et se rendent naturellement service », avec tout ce que le recours au naturel sous-entend.

pages de paiements sécurisés. Pourquoi, parce qu'il y a le côté particulier et le côté professionnel, c'est des comptes différents. Et si ça va mal sur l'un, ça va mal sur l'autre, c'est lié » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). Les DCE¹ et les CAP font également beaucoup d'administratif dans la journée, notamment ce qui concerne le renouvellement annuel des dossiers d'autorisation dont bénéficient les entreprises ou les professionnels clients : étude de l'organigramme, bilan d'activité, entretien avec le client... En parallèle, les procédures encadrant le travail des commerciaux se multiplient ; ils doivent désormais remplir leur agenda électronique, vérifier les rendez-vous pris par la PFTE, mettre à jour leur tableau d'avancée du PAC dans ROSSINI...

La charge de travail commerciale, mais également administrative augmente, et le travail administratif demeure totalement dévalorisé. Il n'est pas réellement objectivé. Au contraire, il est rendu quasiment invisible dans ce processus. Certains salariés souffrent ainsi du manque de reconnaissance du travail accompli, alors que le travail administratif est de toute façon inhérent à l'activité bancaire, lorsqu'on n'en donne pas une image exclusive de vente. Des tensions se développent dans le collectif de travail.

5.2.2.4 Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?

La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail

La mise en place des "35 heures" et de certaines « mesures d'accompagnement » ne font que poursuivre la division d'un collectif de travail déjà fragilisé par les réaménagements de l'organigramme opérés à la CLASS depuis le début des années 90. Plusieurs extraits d'entretiens, menés aussi bien avec des CSC qu'avec des commerciaux spécialisés, nous montrent ainsi que l'existence d'une véritable équipe de travail à l'intérieur de l'agence était déjà remise en question avant la RTT. « *On est devenu plus individualiste dans le travail en fin de compte. Auparavant, on avait une équipe. En général, à la (Banque A)², c'était des petites équipes, 4, 5, 6, 7, 8 personnes maximums, avec un chef. Aujourd'hui, on est individualisé dans le travail* » (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, à Rabatau). « *Il y a une pression considérable sur les résultats de chacun, ce qui n'existait pas y a 20 ans en arrière. Une individualisation forcenée. Il y avait auparavant des*

¹ Lors de notre rencontre avec le DCE de la Canebière, nous avons pu observer, pendant plus d'une demi-journée, son activité. Il est en fait possible de faire un rapprochement entre son travail et celui d'un enquêteur de police. Lorsqu'il s'occupe par exemple des paiements sécurisés, il doit rechercher dans ses fichiers des traces d'opérations similaires, observer les mouvements du compte, par exemple si depuis quelques semaines il n'y a plus de rentrée et uniquement des sorties, c'est que l'entreprise ou du moins ce compte est en train de fermer : « *le compte est douteux, donc la banque ne paye pas* ». Il se sert également de statistiques informatiques visibles sur l'année en cours et les années antérieures, pour voir l'évolution de l'activité du client : éléments de bilan, fonds propres, CA moyen, résultats, fonctionnement du compte en baisse ou non, CA pour la banque (c'est-à-dire « *le fruit des produits de la vente* ») en augmentation ou en baisse. En dernier recours, il interroge directement les intéressés.

² Une des deux banques ayant fusionné pour fonder la CLASS en 1996.

équipes ; il y a maintenant des commerciaux d'un côté et une équipe de guichet de l'autre. Qu'on veuille ou qu'on ne veuille pas, ce mur a été fait par la direction ; avant ça n'existait pas, chacun faisait tout et n'importe quoi dans les agences. Alors, ça avait ses avantages et ses inconvénients. L'avantage, c'est que vous appreniez tous les métiers de la banque, plus ou moins parfaitement, vous pouviez remplacer, vous pouviez répondre à tout le monde. Là, maintenant, c'est des métiers très très très spécialisés, desquels on ne peut pas sortir. Le relationnel qu'il y avait était très très fort auparavant, lorsqu'une agence était un groupe ; il fallait que le groupe aille dans le même sens que la banque. Là maintenant, c'est devenu chacun pour soi... » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Plusieurs salariés déplorent la dégradation de l'ambiance de travail¹, corollaire du développement des logiques commerciales et surtout de la segmentation des clientèles et des métiers. « *Le problème, c'est qu'aujourd'hui, y a plus d'ambiance. Quand j'ai commencé ce boulot, on sentait vraiment qu'on était une équipe. Même s'il y avait différents postes, il y avait vraiment une cohésion, une équipe, où tout le monde allait dans le même sens. Et aujourd'hui, j'ai de plus en plus l'impression que chacun bosse de son côté, parce qu'on a beaucoup de travail, parce qu'on a des objectifs perso, et qu'on n'a plus le temps... Y a plus d'équipe. Donc, au niveau relationnel, ben ici, ça se passe très bien avec tout le monde, avec les CSC, ça se passe bien, avec les autres commerciaux, ça se passe, avec la hiérarchie, ça se passe bien, mais ça se passe bien au niveau relationnel perso. C'est pas au niveau travail, puisqu'on travaille plus ensemble. Chacun de son côté fait son boulot, moi je fais mon boulot. Ponctuellement, on a besoin des CSC, mais c'est très ponctuel. Mais chacun travaille tout seul, donc ça se passe bien mais personnellement. De temps en temps on se demande des renseignements, mais c'est une fois par semaine. Y a pas de travail d'équipe. Y a plus de travail d'équipe » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, Canebière, 38 ans). « *La scission par marché divise l'harmonie. Ça peut pas être autrement. Quand on met des objectifs individuels aux gens, on peut pas leur demander de travailler en équipe » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans).**

Le découpage des clientèles en fonction des avoirs détenus provoquent des dissensions fortes entre salariés des différents métiers, même quand la direction souhaite, quoique maladroitement parfois, les voir collaborer. C'est le cas entre CSC et CCP, les premiers devant transmettre aux seconds les dossiers des clients qui dépassent le plafond de leurs compétences. « *Quand c'est des demandes ou des opérations trop importantes, on nous demande de les passer aux commerciaux. Là dernièrement, j'ai eu un client qui est venu me voir pour le financement d'un appartement, c'est vrai que c'était quelqu'un qui était propriétaire de plusieurs appartements, on a jugé que c'était pas à nous de le traiter. Donc, un gros dossier qui nous permettrait de faire un bond dans nos objectifs, on le passe*

¹ Il s'agit, selon Nicolas Hatzfeld (2004), d'une notion très précieuse pour caractériser la cohésion d'un groupe social institué.

forcément à des commerciaux. C'est vrai que c'est un peu handicapant » (Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière). Parfois, même quand le dossier est de la compétence du CSC, il doit le transmettre au commercial spécialisé dont la réalisation des objectifs commerciaux individuels semble primer sur celle des objectifs collectifs des CSC. *« L'autre fois, j'ouvre un compte, je fais un crédit, (le DPSC) il m'a dit, alors que j'avais ouvert le compte, fais le crédit, "(Denis)", j'étais pas encore RPA à l'époque, mais peu importe, "écoute, on va le passer à un des deux, parce qu'ils sont un peu en retard". Je vous en parle pas, l'ambiance... »* (Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière).

L'individualisation des portefeuilles de clients, des objectifs commerciaux, des rémunérations, des parcours, trouve son prolongement dans la désynchronisation des horaires de travail et la mise en place de nouvelles organisations du travail telles que le binôme. Désormais, les temporalités productives guident les emplois du temps des salariés et accentuent l'éclatement des équipes.

La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence

L'individualisation de nombreuses pratiques ne signifie pas pour autant l'absence du collectif. Il semble en effet que ce dernier soit par exemple quelque peu maintenu au niveau de la population des CSC. Un premier vecteur de ce maintien correspond aux objectifs commerciaux que ces derniers doivent remplir. A la différence des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, ils ne sont pas individuels, mais collectifs, même si cela ne se fait pas, on l'a vu, sans un certain nombre d'antagonismes entre CSC plus administratifs et CSC plus commerciaux. Un autre élément significatif de l'existence d'une équipe de travail au niveau des CSC se fait jour en cas d'erreur de caisse. Dans une telle situation, tout le monde cherche la cause, même si une seule personne est responsable de la caisse. *« S'il y a une erreur de caisse, on reste là pour aider mais à ce moment-là, c'est pas pour la banque, la personne est dans la merde bon on l'aide à chercher l'erreur. Je me dis que si c'est moi qui dois pointer et qu'il y a quelqu'un qui vous aide, ça fait plaisir, vous vous retrouvez pas seul dans une banque »* (Yann, Chargé de Service à la Clientèle à Canebière, de 48 ans, rencontré en 1998). *« S'il y a une erreur de caisse, on reste le soir, on pointe. Justement, ce qui fait qu'on s'entend bien, c'est qu'on est très solidaire »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans). Dans ce cas là, même la CSC-binôme s'y met. *« Quand il y a des erreurs de caisse, qu'on donne la main pour essayer de chercher un petit peu, parce qu'après tout, on est une équipe, donc on veut que ça avance. Même si on fait pas la caisse, c'est normal. Puis des fois, c'est vrai que quelqu'un qui n'a pas touché la caisse, ça peut faire tilt »* (Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence

de la Canebière). La nécessité de cette entraide est accentuée par la diminution, consécutive à la mise en place de la RTT, de l'amplitude entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des CSC, surtout en fin de journée.

La prise de jours de RTT doit également se faire en concertation avec l'équipe de travail, afin de ne pas perturber le bon fonctionnement du guichet et donc l'instauration d'une responsabilité partagée. Ceci est d'autant plus vrai dans les agences de taille plus réduite. « *On a une certaine latitude quand même pour les prendre, c'est-à-dire qu'il faut respecter le travail de l'équipe, il faut respecter le fait qu'on est une équipe et qu'on puisse pas partir tous en même temps* » (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). Cela induit qu'il est désormais extrêmement rare que tous les salariés se retrouvent en même temps sur le site, en raison des jours de RTT, des congés, des maladies, des jours de formation, de la mobilité ponctuelle sur le territoire... L'individualisation des temporalités de travail provoque indéniablement un renforcement de la baisse de la cohésion du collectif. Les salariés manquent de temps pour une véritable élaboration collective de leur activité. De plus, les temps collectifs sont déstabilisés par la place accordée au temps des clients, au temps productif.

Les commerciaux spécialisés sont ceux qui se sentent souvent les plus isolés dans leur activité¹. Plusieurs d'entre eux reviennent sur ce thème au cours des entretiens. Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle à Rabatau, nous explique pour sa part que cela a compté dans son refus d'être mobile sur le plan fonctionnel. « *Une des raisons qui m'ont poussé à rester CSC, c'est que je voulais pas travailler seul. Moi, j'aime bien travailler en équipe* ». Le développement d'un portefeuille de clients et d'objectifs annuels individuels met en effet à mal le travail d'équipe. Sébastien, qui a été précédemment CSC, ressent bien la différence avec son poste de CCP dans lequel il se trouve au moment de notre enquête. « *Aujourd'hui CCP, on se retrouve un peu tout seul. Un peu tout seul et il faut avoir la mentalité. (...) Alors, souvent, une fois que j'ai terminé un RDV ou que j'ai bossé 2 ou 3 heures de suite, je vais descendre avec les collègues en bas [les CSC de l'agence] et on discute, on s'échange des idées, 10 minutes, histoire de faire ma petite pause* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau).

Mais là encore, certains peuvent parvenir à se dégager des temps plus collectifs. L'équipe demeure prégnante dans les faits, même au niveau des commerciaux spécialisés, lorsqu'il s'agit par exemple de faire face aux lacunes de formation de certains, de développer notamment une entraide au niveau des nouveaux produits, comme par exemple les produits d'assurance dont nous avons parlé dans le chapitre III. Ces commerciaux peuvent aussi parfois

¹ Il faut cependant noter que c'est ce que nous avons observé dans les agences multi-segments du réseau commercial. Nous n'avons pas étudié le cas du service de gestion privée situé au siège, où se cotoient uniquement des CGP, ni du service exclusivement consacré aux groupes dont le chiffre d'affaires consolidé atteint 25 millions d'euros, localisé au même endroit et regroupant pour sa part des DCE. Ces pools d'activité sont peut-être à même de voir se développer de véritables équipes de travail de commerciaux spécialisés et donc d'instaurer une sociabilité propre, ainsi qu'une conscience collective.

faire équipe avec les CSC. « *Quand ils ont besoin de quelque chose, je suis là, quand j'ai besoin de quelque chose, ils sont là. (...) Un jour, exceptionnellement, il manquait du monde en bas, c'était pendant les congés je crois. Et bien, je me suis mise derrière, je leur ai fait des virements. C'est pas tout le temps, mais ils savent qu'ils peuvent compter sur moi. Sur les titres et tout, comme je viens du particulier, à la limite, je sais faire des choses, donc il n'y a aucun souci* » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). Christèle, qui est CSC dans la même agence, aide pour sa part, Jacqueline, qui est CGP, sans pour autant être binôme. « *(Jacqueline) qui est donc CGP, c'est vrai que je suis amenée plus souvent à la seconder, mais enfin, c'est un bien grand mot, je suis loin de la seconder, mais disons que si elle a pas le temps d'appeler un client, ou si elle veut que je me charge d'un problème au niveau d'une carte bancaire, elle va me le demander. Je pense qu'on fonctionne... on se ressemble pas mal, j'arrive à bien appréhender son type de clientèle et ses clients viennent me voir assez facilement* ».

Cette situation est, on le voit, toutefois largement plus fréquente, par nécessité, dans les agences de taille plus réduite que celle de la Canebière. L'agence s'apparente alors à une « famille ». C'est le cas en ce qui concerne Rabatau. « *Pour plaisanter, de temps en temps on l'appelle « papa (DPA) » et (Jacqueline, la CGP de l'agence), « maman (Jacqueline) ». Parce que (le DPA), c'est quelqu'un vers qui on va se retourner dès qu'on a un problème clientèle, dès qu'on a un problème administratif, dès qu'on a une interrogation, un problème technique, n'importe quoi et (Jacqueline), ça sera plus sur peut-être l'aspect personnel, des fois. C'est pour ça que maintenant, on a une très bonne équipe et une très bonne ambiance* » (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). Le rôle du responsable de l'agence, qu'il soit ou non un manager, est considérable en la matière. « *Le jour où le chef est arrivé, il y a eu un esprit d'équipe, on fait des repas, maintenant, tous ensemble, ce qui n'était jamais arrivé avant. Donc, une fois par mois, y a quelqu'un qui organise un repas pour tout le monde. Des choses sympathiques. On va manger ensemble le midi, alors que j'en n'avais pas envie au début quoi. Y a quelque chose qui s'est créé depuis l'arrivée de notre DPA* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). On observe donc, comme le fait Marie Buscatto au sein de la grande entreprise d'assurance qu'elle étudie, que le processus d'individualisation des dispositifs de gestion des ressources humaines est quelque peu transformé, bricolé, occulté, contourné par les acteurs organisationnels dans leurs pratiques quotidiennes (Buscatto, 2001). A la CLASS, il s'agit donc essentiellement des salariés, mais également de certains responsables de site, cadres, ou non cadres (RPA, DPA).

Beaucoup de salariés, même les plus jeunes, déplorent toutefois la fin d'un véritable travail en équipe, et réfléchissent à des solutions pour réduire la place de la compétition et développer l'émulation de groupe. C'est le cas de Sébastien qui, quoiqu'il s'adapte parfaitement aux exigences de la direction en terme de placement, souhaiterait que se forment

des collectifs par métier et par territoire. *« Y a plus cet esprit d'équipe [qu'il a connu quand il était CSC]. Ça manque aussi quelque part. Un exemple, aujourd'hui, avec mon DPSC, étant donné que j'ai des bons résultats, je vais aider un collègue qui a le même poste que moi ailleurs ; alors je sais pas si ça c'est déjà vu. Je vais l'aider à booster un peu son PAC par téléphone, parce que j'ai une expérience au téléphone, c'est assez rare. Ce qui aurait été bien, c'est pas que ça soit moi qui téléphone pour lui, qui lui montre une fois, deux fois et qu'il le fasse, c'est qu'on ai une salle avec 3 ou 4 CCP, à la limite qu'on s'organise une ½ journée, quelque chose de fou, (...) on se motive les uns les autres. On est chacun dans notre portefeuille, mais on a tous des résultats et les résultats, on peut les faire tous ensemble. On regarde notre portefeuille, on se dit « tient, aujourd'hui, on appelle les clients pour vendre des plans bourse », je dis n'importe quoi, ou des cartes. Bon, et ben si on est tous les uns les autres, qu'il y en ait un qui en ait fait 5, l'autre, 2, l'autre 3, l'autre va se dire « hou là, là, ils ont bien travaillé, à mon tour maintenant ». On se motivera les uns les autres, mais on le ferait pas tout le temps, on a chacun notre travail, mais ponctuellement, on le fait une fois par mois, une fois tous les deux mois, sur un produit particulier pendant une campagne ; d'abord ça nous permettrait de bien être placé dans la campagne, ça nous permettrait de se motiver les uns les autres et puis de se dire « tiens, le mois prochain on va se faire ça », une motivation supplémentaire. (...) Je pense qu'il y aurait une possibilité de mettre un esprit d'équipe au niveau des commerciaux, même si on est chacun pour soi, avec ses objectifs. Je parle pour un même territoire par exemple. Sur un même territoire, je pense que le rôle d'un manager, ce serait de ne pas mettre de la compétition entre chaque CCP, je vais parler pour mon métier, mais peut-être justement, de se motiver les uns les autres et de faire des petits jeux comme ça, où on se retrouverait, on se motiverait les uns les autres et d'essayer d'avancer ensemble sur un même territoire. (Question : Aujourd'hui, vous êtes plutôt en compétition ?) On est pas en compétition, on est chacun pour sa pomme. Mais quand on veut faire une réunion, avec tous les particuliers, d'ailleurs on réunit les particuliers CCP, CGP, bon, ben si jamais votre chef parle devant tout le monde et dit (Sébastien) est à 100%, les autres sont à 60, 70, y a de la compétition, y a de la rancœur. Et je me mets à leur place à l'inverse, on arrêterait pas de me dire, « regardez (Sébastien), comment il fait », je serais de l'autre côté, je dirais : « il fait chier l'autre ». Alors qu'au contraire, ils diraient : « voilà, ben (Sébastien) sait faire ça, ce qui serait bien, c'est qu'on s'organise tous, et qu'on profite de son expérience et qu'on avance tous ensemble ». Moi, c'est vrai que j'en vendrais peut-être un peu plus, mais si ça permettait aux autres d'avancer, au contraire, ils me verraient pas avec cet œil là, mais comme un allié » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Sébastien est toutefois un des rares salariés rencontrés qui se place sur ce terrain de l'alternative organisationnelle.*

Un travail en équipe nécessite une véritable rémunération d'équipe, comme ce qui est pratiqué au niveau des CSC, et une valorisation de tous les membres de l'équipe. Or aujourd'hui, ce qui est privilégié est l'activité directement rentable et l'individu. La direction tente quelque peu de développer le travail en équipe au travers du binôme, mais la rémunération de la performance demeure individuelle.

5.2.3 La conciliation travail / vie privée

5.2.3.1 L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel

On l'a vu dans le premier chapitre de cette thèse, le temps partiel a été développé dans la banque dans le but de gérer les sureffectifs et la faiblesse des qualifications d'une catégorie de salariés. Cela c'est fait sur la base d'un temps choisi et réversible. Ainsi, la réduction collective du temps de travail s'opère, à la CLASS, dans un contexte de croissance du recours au temps partiel, incité par la direction pour réduire le nombre d'Equivalents Temps Plein (ETP), essentiellement dans les services administratifs. En effet, très peu de commerciaux spécialisés sont à temps partiel avant la mise en place des "35 heures", la direction mettant en avant des difficultés pour organiser le travail de l'agence¹. Plusieurs commerciaux spécialisés, essentiellement des femmes, se sont ainsi vu refuser leur demande de passage à temps partiel lorsque nous étions à la DRH.

Evolution du recours au temps partiels à la CLASS en % (entre 1996 et 2001)²

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Taux	2,4	6,25	6,8	8,6	7,2	4,8

Le nombre de temps partiels a été multiplié par plus de 3 entre 1996 et 1999³ : 2,4% des salariés de la CLASS en 1996 et 8,6% en 1999 ont recours à ce type de contrat de travail⁴. On

¹ En 2000, sur les 19 salariés à temps partiel, 6 travaillent au siège administratif, les 13 autres se situant sur le réseau, uniquement cependant sur le segment des particuliers : 10 en tant que CSC et seulement 3 comme CCP.

² Sources : Rapports uniques au Comité d'Entreprise. C'est pourcentages sont issus du tableau concernant le recours au temps partiel en fonction du sexe et de la classification, figurant dans le chapitre IV.

³ La tendance est identique à celle repérée sur le secteur (dans des proportions toutefois très réduites) : le pourcentage de salariés de l'AFB travaillant à temps partiel passe de 7,68% en 1992 à 13,83% en 1999. Le passage au temps partiel ne correspond pas aux mêmes étapes de la vie pour les hommes et pour les femmes. Cela s'observe quelle que soit la catégorie : sur le secteur, en 2001, 80% des hommes qui ont recours à cette pratique ont plus de 45 ans (40% ont entre 55 et 59 ans) et 90% des femmes qui font de même ont entre 30 et 54 ans. Pour les hommes il s'agit d'un retrait progressif de l'activité et pour les femmes, cela correspond principalement aux périodes de maternité et d'éducation des enfants.

⁴ Ces chiffres concernent les personnes travaillant à 80% (c'est-à-dire une journée en moins par semaine, le plus souvent le mercredi ou le vendredi), à 74% (les vacances scolaires et le mercredi sont libres), à 60% et à 50% (mi-temps). Les contrats à temps partiel peuvent être signés à durée déterminée ou indéterminée.

note une nette diminution entre 1999 et 2001 en raison du passage à "35 heures" dans la banque¹. Nous avons pu observer, dans le chapitre IV, que si le temps partiel est surtout utilisé par les techniciens ou plutôt les techniciennes, on remarque qu'aucun homme cadre ne l'utilise et que seulement deux femmes de cette catégorie y ont recours depuis 1997 (dont une travaillant au siège administratif local).

La CLASS a développé pendant plusieurs années, le temps partiel majoré : « *chez nous, à un moment donné, nous avons favorisé le temps partiel en donnant une prime aux gens qui partaient en temps partiel* » (DRH de la CLASS). Il s'agissait d'une prime égale à 5% du taux de temps partiel pour les salariés ayant choisi cette forme d'emploi selon une durée indéterminée. Par exemple, une personne à 80% était rémunérée à 84% et non 80% de son salaire de base. Cette bonification est supprimée avec la mise en place des "35 heures" car les salariés bénéficiant de ce temps partiel majoré, à temps de travail égal, gagnaient plus que les salariés ayant bénéficié de la RTT collective.

De 1996 à 2000, la CLASS met également en place des contrats appelés « temps partiel scolaire ». D'une durée d'un an reconductible, l'accord prévoit que les signataires bénéficient, selon la formule choisie, de 45 ou 50 jours de congés dans l'année pendant les périodes de vacances scolaires (5 jours à chaque fois, plus 25 jours pendant l'été), avec une diminution de salaire d'au moins 5%. Ils sont alors remplacés par un jeune étudiant dont l'emploi du temps correspond à ces dates². Ces personnes travaillent un peu plus de 94% du temps plein ou un peu plus de 92%, selon la formule choisie. Or, « sont considérés comme horaires à temps partiel les horaires inférieurs d'au moins 1/5^{ème} à la durée légale ou conventionnelle du travail, ce qui correspond à une limite supérieure de 32 heures hebdomadaires ou 136 heures mensuelles »³. C'est pour cela que ces salariés en temps partiel scolaire ne figurent pas dans le tableau précédent. Cet accord n'est plus renouvelé à la suite de la signature de l'accord sur les "35 heures" à la CLASS. Les derniers contrats de ce type prennent donc fin en septembre 2000.

¹ Il s'agit d'une observation généralisable à l'ensemble des secteurs d'activités (Oliveira, Ulrich, 2002).

² L'étudiant travaille ainsi en « Temps Partiel Scolaire Inversé ». Nous avons nous même pu bénéficier de ce contrat pendant trois ans, ce qui nous a permis de réaliser notre observation à la DRH de la CLASS.

³ *Accord de la CLASS sur le temps partiel*, juin 1996.

**Répartition des temps partiels scolaires et du temps partiel classique
entre salariés des unités (1997 et 2000)¹**

	Services administratifs		Guichet (CSC)		Commerciaux spécialisés (marché des particuliers)	
	TPS	Tps partiel	TPS	Tps partiel	TPS	Tps partiel
1997	7	4	8	13	0	0
2000	5	5	4	11	4	3

Le temps partiel scolaire est surtout utilisé par les femmes ayant des enfants de moins de 15 ans. Le temps partiel classique concerne deux types de populations : les femmes avec enfants qui choisissent de prendre le mercredi après-midi, et les salariés (très souvent des femmes également) ayant plus de 45 ans et souhaitant petit à petit se retirer de leur activité. Il s'agit de CSC issus des services administratifs, qui ne se plaisent pas dans le réseau commercial. On constate cependant en 2000, que certains commerciaux spécialisés ont recours au temps partiel (scolaire ou classique). Il s'agit uniquement de femmes travaillant sur le marché des particuliers, moins chronophage que celui des professionnels et entreprises. Elles cherchent à bénéficier des vacances scolaires et/ou du mercredi pour s'occuper de leurs enfants.

Si avec les "35 heures", le temps partiel scolaire n'est pas reconduit par la direction, l'usage du temps partiel classique chez les salariés est en nette diminution. De 8,6% en 1999, il passe à 4,8% en 2001. Pour certains salariés, les "35 heures" sont une bonne chose car le fait qu'il s'agisse d'un processus collectif de RTT est beaucoup moins stigmatisant. C'est le cas notamment de Patricia, commerciale spécialisée² : « *pour moi, la RTT c'est génial, parce que j'étais en temps partiel scolaire [quand elle était sur le marché des particuliers en 2000]. Ce qui veut dire que j'avais une semaine de vacances scolaires sur deux et un mois sur deux. J'avais le plein pot au niveau des objectifs et je perdais 5,4% de mon salaire mensuel. Donc moi, avec la venue des RTT, c'est génial. Je gagne normalement, autant, voire même plus parce qu'on m'enlève rien, j'ai plus de congés, et je calque toujours mes congés pendant les vacances scolaires* » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). D'autres, au contraire, trouvent que les "35 heures" ne leur permettent pas de s'organiser de manière régulière, comme le pourrait un temps partiel qui permettrait au salarié

¹ Comptages réalisés manuellement en nous procurant les listings des personnes à temps partiel et en temps partiel scolaire.

² Il s'agit de la seule salariée rencontrée pendant la seconde phase de notre enquête qui a eu recours à une forme de temps partiel, hormis un temps partiel thérapeutique à l'agence de la Canebière (David, CSC a en effet récemment travaillé pendant 6 mois à mi-temps à la suite de deux opérations chirurgicales lourdes). Aucune personne interrogée n'utilisait un temps partiel, en plus des "35 heures", au moment de notre enquête. Seul Yann, rencontré en 1998, était et demeure pour sa part à 80%, même après la mise en place des "35 heures". Ayant été muté de l'agence de la Canebière à celle de la Joliette, nous le l'avons pas interrogé au cours de la seconde phase d'entretiens.

de s'absenter par exemple chaque vendredi : *« ça n'a pas un caractère répétitif, c'est-à-dire que dans certaines professions, c'est tous les vendredis... Si vous voulez avoir une activité, il faut que ça soit répétitif. Il faut que ça soit tous les mercredis, si vous voulez aller faire du cheval, il faut que ça soit quand même relativement répétitif. Là, c'est pas le cas »* (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). On constate donc une aspiration à la prévisibilité des jours non travaillés au titre de la RTT. Ceux dont l'agence ferme certains jours en bénéficient de toute façon. Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, à Rabatau, refuse pour sa part que les jours de repos qu'il doit prendre soient prescrits par sa direction ou par le mode d'organisation de l'agence : *« si on me les impose, pas question... (...) Moi, si on me donne une après-midi par semaine, c'est pas bon pour moi, parce que ça sera vraiment du temps de perdu et c'est dommage quand même. (...) Le (problème), c'est de ne pas avoir le choix de récupérer ses RTT, suivant l'agence où on est »*.

La totalité des personnes rencontrées qui ont un jour songé à recourir au temps partiel se sont abstenues principalement pour des raisons financières. Cela concerne aussi bien les femmes que les hommes, mais uniquement sur le marché des particuliers. *« C'est vrai que je pourrais demander à prendre tous mes mercredis, mais bon non... Quand même, avec 3 enfants, si j'avais réduit mon temps de travail, j'aurais réduit mes revenus, donc, comme ils sont quand même pas très... »* (Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre de la Canebière, 49 ans). Edouard, 45 ans, Chargé de Clientèle Particuliers, technicien à l'agence de la Canebière affirme : *« moi, si je pouvais, je travaillerais à mi-temps »*. Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière précise, *« c'est un truc qui me trotte dans la tête, de prendre le 4/5^{ème}. Alors, je fais en sorte d'arriver à 50 ans, où je n'aurais plus de crédit, ni de loyer, rien, donc, du moment que je n'aurais pas de charge, je pourrais diminuer mes revenus. Mon objectif est là : pas de charge, comme ça je peux diminuer mes revenus »*. On retrouve bien ici le modèle de l'homme en fin de carrière qui se retire petit à petit de son activité professionnelle.

5.2.3.2 La prise et l'usage des jours de RTT

L'enquête réalisée par Alpha Etudes (2003) tend à montrer que la majorité des salariés des banques (59%) est satisfaite de la RTT, le plus souvent parce que cela leur permet de passer moins de temps dans des situations de travail dégradées.

Ainsi, une préférence très nette existe, en ce qui concerne l'ensemble des salariés, cadres et non cadres, pour les jours entiers de RTT, même si cela sous-entend un renforcement de l'intensification de leur travail pendant les périodes où ils sont présents en agence. *« Si ça avait été les 35 heures sur la semaine, on n'aurait rien gagné, ça aurait été comme quand on*

est passé de 40 à 39 heures. On veut une réduction en jour et profiter de sa journée » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau, 52 ans). *« Tant pis s'il y a plus de boulot quand je suis là, mais, je sais ce qu'il y a en face. Prendre des jours entiers, c'est ça qui compte. Du temps en moins chaque jour, c'est de l'arnaque »* (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans). *« Le prix à payer, c'est qu'il y a un travail intense, beaucoup plus important. Donc, sur l'année, on fait le même travail condensé. Donc, ça vous laisse beaucoup moins de temps, pour le faire en dilettante »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans).

Certains salariés, notamment les cadres, ont toutefois du mal à s'organiser pour pouvoir prendre l'ensemble des congés auxquels ils ont droit (congés payés et jours de RTT) en raison de l'augmentation de la charge de travail. On observe toutefois qu'ils souhaitent effectivement réduire leur temps de travail. *« Moi j'ai 20 jours à prendre, à peu près je crois dans l'année, alors... (Question : Vous arrivez quand même à les prendre ?) Oui. L'année dernière, j'ai réussi à les prendre, cette année, je vais essayer, mais j'ai déjà du mal à solder mes congés de l'année dernière... J'ai pas envie du tout de leur faire cadeau. Je leur ferai pas... Je sais pas, en fin d'année, on verra bien... »* (Jacqueline, cadre, Conseillère en Gestion de Patrimoine à Rabatau, 47 ans). Les salariés de la banque peuvent toutefois, bien plus que ceux d'autres secteurs de l'économie, réellement bénéficier de ces jours de repos supplémentaires. En cas d'empêchement, ils peuvent également choisir d'alimenter un compte épargne temps¹.

Plusieurs options peuvent être choisies ou combinées par un salarié pour prendre ses « RTT » lorsqu'il travaille sur 5 jours. Ils représentent de toute façon 15 jours pour ceux travaillant 37h30 par semaine et 23 pour ceux travaillant 39h ou au forfait. La grande majorité des personnes interrogées utilisent leurs jours de RTT sous la forme de semaines entières de vacances (c'est le cas de 9 d'entre eux), ou de jours accolés au week-end (c'est ce que pratiquent 9 salariés interrogés également). Trois jeunes (Sébastien, Christèle et Sophie) les utilisent pour préparer un diplôme bancaire (BP ou ITB), lorsqu'ils ont besoin de plus de temps pour réviser. Jacqueline et Christian s'en servent pour faire des démarches administratives, ou aller à un rendez-vous chez un docteur par exemple. Enfin, pour Julien, cela lui permet de mieux gérer les imprévus d'ordre familiaux. *« L'avantage, c'est que comme c'est des jours souples à poser, si on arrive à avoir de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique et que un jour, malheureusement, il y ait un problème familial qui faille qu'on soit obligé de s'absenter, ou si on a une épouse fatiguée, que la présence à la maison est nécessaire ou quoi, c'est plus facile à la limite de passer un coup de fil et de dire, « poses moi un jour de RTT, aujourd'hui je viendrai pas ». Sachant à la limite que les autres sont tous présents à l'agence bien sûr. Ça permet une certaine souplesse. Parce que je sais les contraintes qu'on avait précédemment, c'est que justement, n'ayant pas cette possibilité,*

¹ Cf. annexe 12.

normalement c'était un jour de congé, pris sur les congés et je dirais qu'on s'absentait peut-être, même si on le fait pas constamment, on s'absentait peut-être moins souvent parce qu'on préfère ne pas trop empiéter sur les congés pour en profiter quand même » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans). Comme dans le cas d'une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France (Alis *et alii*, 2002), les salariés de la CLASS continuent à mener les activités hors travail qu'ils pratiquaient avant la RTT. Les "35 heures" n'ont pas suscité chez les salariés d'investissement dans de nouvelles activités (notamment politiques, syndicales ou même associatives)¹. Les salariés de la CLASS interrogés déclarent consacrer ce temps à dormir (certainement pour récupérer d'une situation de travail dégradée), à s'occuper d'eux, de leur famille, de leur maison. Ce temps libéré et consacré à la sphère privée (« du temps pour soi ») favorise la satisfaction.

Certains salariés rencontrés mettent toutefois en avant le problème de leur rémunération, même si cette dernière n'a pas subi de coupe avec le passage à "35 heures". Sur un secteur où les mécanismes automatiques de branche disparaissent au profit d'une rémunération individuelle croissante, variable en fonction des résultats et du type de portefeuille détenu par le commercial, le gain de temps est une maigre consolation dont ils affirment ne pas pouvoir profiter pleinement. « *C'est bien joli d'avoir plein de vacances et plein de temps, mais on n'a pas de moyens supérieurs, donc on peut pas faire plus* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, Canebière, 38 ans). Pour d'autres, les "35 heures" sont vues comme un vecteur d'accroissement de la consommation à salaire constant. « *Le seul problème c'est qu'en contrepartie, si on prend 3 jours, 4 jours, ça veut dire qu'on part aussi souvent, donc on consomme plus, par contre, on a le même salaire. Donc, c'est bien, c'est un plus, certainement, mais c'est plus coûteux* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau).

Conclusion

Les résultats de notre enquête rejoignent ceux d'autres études menées récemment (Alpha Etudes, 2003 ; Dressen, 2003d). Les salariés des secteurs financiers considèrent la RTT comme positive hors travail (68%) (temps libre, loisirs, temps avec la famille, les enfants...) et négative au travail (47%) (stress, pression, charge de travail, augmentation des objectifs...)².

¹ Ce constat était déjà fait, avant la mise en place des "35 heures", en ce qui concerne le temps libéré (Boulin, *et alii*, 1998).

² Les salariés de la banque retrouvent ainsi ceux d'autres secteurs d'activités. L'enquête « Réduction du temps de travail et modes de vie » « révèle que la satisfaction des salariés à l'égard de la RTT se réfère davantage à la vie hors travail qu'à la vie professionnelle. La satisfaction est essentiellement fonction du temps dégagé et de la commodité de sa conversion en activités hors travail ; l'insatisfaction est surtout liée à la dégradation des conditions de travail et à l'intensification de la charge de travail et du stress » (Delteil, Méda, 2002).

A la CLASS, très peu d'embauches sont directement affectées pour compenser la RTT. Ces dernières sont essentiellement consacrées à l'ouverture de nouvelles agences afin d'étendre le réseau couvert par la CLASS. Cela entraîne une poursuite de l'augmentation de la charge de travail généralisée des salariés des unités commerciales. Ils doivent faire le même travail, voire plus en raison de l'accroissement des objectifs annuels et la prise en charge d'une partie des dossiers des collègues absents, en travaillant moins. On observe alors, essentiellement pour les commerciaux spécialisés, qu'ils soient cadres ou techniciens, mais également pour les CSC des agences de taille réduite, des dépassements d'horaires fréquents, même si pour la plupart, c'était déjà le cas avant la RTT.

En parallèle, on assiste en quelque sorte à une recomposition de la fonction administrative. La mise en place du binôme comme mesure d'accompagnement de la RTT est le révélateur des tensions existants depuis longtemps entre activités commerciales et activités administratives. Malgré ce clivage qui pèse lourdement sur l'ambiance de travail, essentiellement dans l'agence de la Canebière, un collectif de travail demeure au niveau des CSC dans cette agence et entre CSC et commerciaux spécialisés, dans l'agence de Rabatau. Le sentiment de travailler au sein d'une véritable équipe est ainsi plus large, par nécessité, dans les agences de taille plus réduite.

L'accord sur la RTT à "35 heures" mis en place à la CLASS est bien un accord de type « donnant-donnant », dans lequel la négociation débouche pour les salariés sur une réduction effective du nombre de jours de travail, et pour l'employeur sur un avantage tangible en terme de productivité, en raison de l'intensification du travail et de la poursuite des réorganisations mises en œuvre depuis le début des années 90.

Nous souhaitons maintenant observer si la présence en direct ou non des managers du territoire dans les agences considérées a une incidence sur l'application concrète de la RTT. Il s'agit de savoir notamment comment ils entendent l'idée de prédominance de la nécessité de service dans les décisions d'accorder ou pas des jours de congé au titre des "35 heures". Comment arbitrent-ils entre charge de travail et aspiration personnelle des salariés ?

5.3 Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la mise en place des "35 heures"

Les 12 cadres managers sont, nous l'avons observé dans le chapitre précédent, les véritables « courroies de transmission » entre la direction et les salariés des agences. Ils sont concernés à titre personnel par la RTT. Ils travaillent également au nom de l'intérêt de l'entreprise. Ils doivent enfin veiller à l'application concrète de l'accord dans les agences dont ils ont la responsabilité. Il est intéressant d'observer les variables qui entrent en ligne de compte à ce dernier niveau dans leur pratique. Nous l'avons vu dans le chapitre IV, l'âge, le niveau d'étude et le parcours ont des incidences sur la façon de manager des cadres

intermédiaires des territoires bancaires. Nous pensons qu'en ce qui concerne plus spécifiquement les "35 heures", la présence en direct ou non des managers peut également contribuer à expliquer les réorganisations opérées au quotidien.

5.3.1 La triple implication des managers

5.3.1.1 Les conséquences pour leur propre compte

Les "35 heures" ont révélé et médiatisé les aspirations des cadres français à réduire leur temps de travail et à rééquilibrer leur mode de vie en faveur de la famille et des loisirs. Les managers des réseaux bancaires ne sont pas exempts de cette évolution. A la CLASS, ils sont logés à la même enseigne que les cadres commerciaux et bénéficient d'un forfait de 202 jours de travail, avec 23 jours de repos.

Les managers sont donc, comme la direction le stipule, concernés personnellement par les "35 heures". Bien qu'ils en soient largement satisfaits, ils ne peuvent écarter ce vécu personnel positif de la charge de travail, en matière d'organisation du travail, que la mise en place de l'accord représente. « Personnellement, je voulais envoyer des calissons à Madame Aubry, pour la remercier. J'étais à deux doigts de le faire et je l'ai pas fait, je sais plus pourquoi [rires]. (...) A titre personnel, moi, j'ai doublé mes congés donc, je suis très content des 35 heures. En ce qui concerne les autres, tout le monde a des jours de travail en moins, ou des heures en moins. Donc, du point de vue personnel, pour les gens et pour moi, j'en suis extrêmement heureux. Du point de vue de la banque, c'est vrai que ça n'a pas simplifié les choses » (DPSC agence Canebière, 45 ans). « Moi j'ai jamais eu autant de temps dans ma vie qu'aujourd'hui. Après, à chacun de voir comment il le gère. Alors, ça, c'est l'aspect extérieur. Par contre dans l'entreprise, c'est une organisation très difficile à mettre en place » (DPSC agence Rabatau, 42 ans). Ils ne parviennent donc pas à dissocier le gain indéniable en terme de qualité de vie hors travail, de la charge de travail supplémentaire que les "35 heures" supposent. Tous les cadres intermédiaires rencontrés à la CLASS sont d'accord avec le DT de la Canebière, « pour le manager, c'est plus compliqué d'organiser le travail de l'agence ». Ce surcroît d'activité leur fait largement relativiser l'impact positif de la RTT pour leur propre compte¹.

¹ Selon Violaine Delteil et Dominique Méda (2002) qui se basent sur l'enquête « Réduction du temps de travail et modes de vie », réalisée par la DARES au cours de l'année 2000, « le fait d'exercer des responsabilités hiérarchiques apparaît, pour les cadres, réduire fortement la satisfaction et augmenter le sentiment de dégradation des conditions de travail. Ainsi seulement 28% des cadres encadrants (contre 43% des non encadrants) se déclarent satisfaits et 29% (contre 14% des non encadrants) dressent à l'inverse un bilan négatif de la RTT sur les conditions de travail. (...) Les cadres encadrants sont à la fois plus nombreux à subir une augmentation de la charge de travail horaire (55% contre 40% des cadres non encadrants) et une augmentation du nombre de tâches (23% contre 16% des non encadrants) ». Les encadrants déclarent à 34% avoir un sentiment de progression du stress, contre 15% pour les non encadrants. Pour les chercheuses, cela pourrait en partie refléter la mobilisation des cadres encadrants dans l'organisation de la RTT. Ces derniers sont plus souvent critiques et moins souvent

5.3.1.2 Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise

Lors des réflexions préalables à l'application de l'accord de branche, signé en 1999, au niveau de l'entreprise, la DRH du Groupe Régional affirme que « les cadres [sous-entendu les managers] sont doublement concernés par les "35 heures" : pour leur compte propre, et parce qu'ils auront à promouvoir et à mettre en œuvre la réduction du temps de travail dans leurs équipes ou environnement. Ils sont un élément indispensable du passage aux "35 heures" et nous nous devons de les associer largement. Nous organiserons pour cela des réunions par groupes homogènes et représentatifs de chaque emploi » (DT, DPSC pour le réseau des agences). Le thème des réunions : « comment manager et réussir le passage aux "35 heures" ? ». « La réussite sociale de la mise en place des "35 heures" dépend de la bonne prise en compte des « remarques » de l'ensemble des collaborateurs et des réponses que nous y apporterons ». Les cadres intermédiaires sont ainsi sollicités par la direction au moyen d'un questionnaire visant à rassembler leurs propositions en matière d'ARTT au sujet du territoire dont ils ont la charge, avec comme seul objectif la satisfaction accrue des clients.

Or, selon Henry Mintzberg (1984, p.73), parmi tous les rôles qui lui incombent, le cadre intermédiaire « doit concentrer ses efforts sur la mise en phase des besoins de ses subordonnés et de ceux de l'organisation, afin que les opérations de l'entreprise soient plus efficaces ». Dans le même ordre d'idée, en 1997, la Revue Banque s'intéresse, dans un numéro spécial sur le temps de travail, au rôle de l'encadrement de proximité en matière de RTT. Elle prône « un mode de management renouvelé sachant jouer finement dans la négociation entre les nouveaux avantages acquis par l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) et les nouvelles contraintes que chacun doit assumer » (Revue Banque, 1997, pp.20-21). Avec l'instauration de l'accord sur les "35 heures", la planification des jours de RTT incombe en effet au manager qui doit veiller au bon respect de la prise de jours de repos par les salariés, sans toutefois que cela ne désorganise le travail. Le texte de l'accord signé à la CLASS stipule qu'en cas « d'empêchement exceptionnel dû à des contraintes de service », ces jours peuvent, en accord avec la hiérarchie, être décalés sur une échéance proche (maximum 2 mois), compatible avec les contraintes d'organisation de l'unité de travail concernée. Le cadre intermédiaire est également celui qui est censé autoriser les heures supplémentaires. Il doit aussi veiller au bon équilibre entre charge de travail et temps de travail, et notamment faire, pour cela, un bilan annuel au cours de l'entretien avec le salarié¹. En effet, la DRH stipule que « la hiérarchie veillera à ce que la charge de travail des unités

satisfait des conséquences de la RTT au travail que les non encadrants. 62% d'entre eux (contre 81% de non encadrants) dressent par contre un bilan positif de la RTT sur leur vie quotidienne

¹ Plusieurs salariés rencontrés nous ont toutefois signalé que même s'ils abordaient ces questions lors de l'entretien annuel d'évaluation, cela n'était pas suivi d'effet.

soit définie de telle façon qu'elle corresponde à la durée légale de travail effectif des salariés desdites unités ». Or, nous avons vu qu'en pratique, cette charge de travail demeure beaucoup trop importante pour bon nombre de salariés des agences, voire en augmentation. Les managers incombent cette surcharge à la faiblesse, voire l'absence, de recrutements dans les agences déjà existantes.

5.3.1.3 Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences

On peut également parler d'un renforcement du rôle de contrôle de l'encadrement intermédiaire depuis la mise en place des "35 heures". Les outils adoptés en parallèle à la RTT lui permettent notamment d'observer l'activité des commerciaux. L'agenda électronique rend possible la surveillance de la prise de rendez-vous des commerciaux et de la gestion de leurs horaires de travail, le logiciel ROSSINI autorise le suivi de leur PAC. Les résultats des commerciaux peuvent ainsi être vérifiés à tout moment par les managers.

On voit ici le rôle central joué par le manager dans la mise en place effective de la RTT. C'est donc à lui que revient la tâche d'évaluer si les contraintes de service sont telles qu'elles ne permettent pas au salarié de prendre ses jours de RTT. Cette évaluation peut être plus ou moins souple en fonction de critères qui lui sont propres.

Toutefois, avec la création du poste de Responsable de Point d'Accueil, quelques mois après la signature de l'accord sur la RTT, y compris dans les sites où on trouve un DPSC, cette prérogative de gestion des horaires des salariés, de prise de jours de congés et de RTT incombe désormais, en ce qui concerne uniquement le guichet, à un technicien issu de la population des CSC. Dans les agences de petite taille dans lesquelles aucun manager n'est présent, le RPA, au même titre que le DPA, sert également de référent, de lien avec l'encadrement intermédiaire situé dans la tête de territoire. Une partie non négligeable du poids de la tâche du manager pèse donc désormais sur le RPA, ou sur le DPA lorsqu'il demeure.

L'élaboration des lois Aubry sur les "35 heures" a peu pris en compte la question de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés (Alis, Dumas, 2003). Il en va de même concernant leur application sur le secteur bancaire ainsi qu'à la CLASS, essentiellement basée sur la recherche d'un meilleur service aux clients, même si, au final, les salariés sont satisfaits que le principe d'une RTT essentiellement sous forme de jours de travail en moins ait été choisi. Dans la pratique l'attention réellement portée à cette conciliation n'est effective qu'au niveau de chaque agence, via les choix opérés par l'encadrement intermédiaire. Seul ce dernier peut par exemple être au courant d'éventuelles difficultés d'ordre familial que traverse un salarié. David Alis et Marc Dumas (2003) remarquent également, dans l'enquête qu'ils ont menée dans une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France, que « les bonnes relations avec les supérieurs sont concrétisées par

les dérogations qu'ils accordent ou les acceptations de formules et de calendrier d'ARTT. Elles sont considérées comme des marques fortes de reconnaissances de la qualité du travail ». Il est intéressant alors de différencier les situations propres aux deux agences de la CLASS étudier, afin d'observer cela plus en détail, au regard de la spécificité des situations rencontrées.

5.3.2 La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire

L'ensemble du *staff* du territoire est présent dans l'agence de la Canebière. Les relations entre les salariés et l'un des deux managers dont ils dépendent sont donc très proches. Le DPSC¹ parvient à conserver une relation de convivialité au niveau de l'agence, tout en incorporant les exigences de rentabilité commerciale. Il appelle volontiers les salariés qu'il manage « *les gars* » et parle très souvent de son « *équipe* ». Céline, technicienne de 46 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, précise à son sujet : « *il a notre âge. Moi, j'ai une très bonne entente avec Monsieur (le DPSC de la Canebière). (...) On a de très bons rapports, on se tutoie. On sent pas la différence hiérarchique* ». Il prend son rôle d'« *accompagnant* » de l'équipe avec laquelle il travaille (plus qu'il ne la dirige), très à cœur. En effet, il est partie prenante de l'activité des salariés qu'il manage et n'hésite pas à les aider ou à les conseiller, car il n'oublie pas qu'il est issu de la base. « *Et puis, moi je me décarcasse souvent quand ils ont besoin d'un truc ou pour les aider. Donc, automatiquement, je recueille un peu la contrepartie de ça. Mais bon, c'est pas pour autant que des fois... On fait avec, j'étais comme eux moi aussi, je m'en souviens* » (DPSC, Canebière). Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, confirme : « *c'est pas quelqu'un qui tous les jours ou toutes les semaines nous demande ce qu'on a fait, notre réalisation* ».

¹ Les informations recueillies sur le DT de la Canebière, aussi bien au cours de l'entretien relativement court qu'il nous a accordé, qu'auprès des salariés qu'il manage et de la DRH, ne nous permettent pas d'envisager réellement son influence sur la mise en place des "35 heures" auprès des commerciaux dont il a la charge. Au travers des entretiens menés avec certains des commerciaux spécialisés des segments professionnels et entreprises dont il a la charge, ainsi que de notre propre rencontre avec lui, au cours de laquelle nous avons dû développer de nombreux arguments afin de le convaincre de nous laisser interroger l'ensemble des salariés de l'agence, nous pouvons supposer qu'il n'est peut être pas aussi arrangeant que le DPSC, le travail passant avant tout. Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans, cadre à l'agence de la Canebière, nous explique ainsi que, pour sa part, même au travail, il aime discuter d'autre chose que de son boulot et qu'il reproche notamment à son supérieur, le DT, de ne pas parvenir à le faire. Sylvie, technicienne de 42 ans, Chargée d'Affaires Professionnels à la Canebière déclare pour sa part, « *je pense que ça vient certainement de la personnalité du directeur de territoire, qui de par son charisme, créait une équipe. Je pense qu'il n'y a pas cet esprit à la Canebière* ». De plus, les commerciaux spécialisés managés par le DT sont plus autonomes dans leur travail comme dans la prise de leur jours de RTT, par rapport aux CSC. Ils dépendent donc moins de leur supérieur pour organiser leur planning de prise de jours de RTT.

DPSC de la Canebière, 45 ans, cadre H : le modèle d'une promotion interne réussie

Entré en 1977 aux archives et à la compensation (le paiement des chèques) de la Banque A, il devient guichetier, puis second d'agence. De 1990 à 1998, il est commercial à l'agence de la Canebière, puis CCP lorsque la fonction est mise en place. En 1998, il obtient le poste de DPA dans une autre agence et revient à l'agence de la Canebière à la fin de l'année 1999 en tant que DPSC, fonction qu'il occupe au moment de notre entretien. Son travail consiste à animer l'action commerciale et manager les salariés du marché des particuliers du territoire dont dépend l'agence de la Canebière ainsi que deux autres agences, celle de la Joliette et celle de Puget. Au total, il encadre une vingtaine de salariés, CSC et commerciaux particuliers (CCP et CGP).

Embauché avec pour seul diplôme le BEPC, il s'est formé aux techniques de banque en passant le CAP et le BP de la profession. Cadre hiérarchique depuis 3 ans au moment de notre entretien, il est ainsi issu de la promotion interne telle qu'elle existait encore de façon massive il y a quelques années. Il a connu une progression de carrière sous l'ancien modèle de l'ascension au sein de la grille de classification et des fonctions exercées, sans nécessité d'une mobilité géographique. *« J'ai eu quelques années de bons résultats, donc si vous voulez, ça m'a permis... Y a eu des opportunités donc j'en ai profité, mais sans aucun calcul, franchement, ça c'est fait... Moi j'étais pas parti pour commander des gens, avoir des postes d'encadrement. Il se trouve qu'honnêtement, ça n'a jamais été un objectif pour moi ».*

Issu du modèle administré de l'organisation bancaire, il a su s'adapter aux nouvelles exigences du marché, tout en conservant certains éléments de son mode de fonctionnement passé. Avec les clients qu'il reçoit, il réussit à mixer exigences commerciales et relation de proximité, voire relation personnelle. *« Moi, y a un tas de clients, je connais les gens de leur famille, leurs enfants, je sais quels soucis ils ont eus, je sais s'ils sont mal, s'ils sont malades, s'ils se soignent. (...) C'est vrai qu'il y a des anciens clients qui m'appellent quand ils vont faire une affaire avec une autre agence, ils appellent pour avoir ma version des faits, pour que je leur dise si c'est bien ou pas (rires). C'est l'occasion de blaguer un peu (...); c'est vrai que l'affectif a une place ».*

Le DPSC de la Canebière s'entend également très bien avec les commerciaux spécialisés qu'il dirige. *« (Question : Quels sont vos rapports avec la hiérarchie?) Ici ça se passe bien, ça se passe très bien. Y a pas de soucis parce que le DPSC était CCP quand je suis arrivée ici, donc c'est lui qui m'a appris mon boulot. Donc, il est parti et il est revenu en tant que DPSC. C'est un copain plus qu'autre chose »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à Canebière, 38 ans). *« Avant d'être DPSC, il était CCP ici, donc... Les rapports sont très bons. Bon, ça fait maintenant... Quand il est arrivé ici, ça devait être en 90 peut-être, 92... Et même le fait que quand il était CCP, il était en dessous de moi, et il est passé DPA, lorsqu'il y a eu les DPA, mais dans une autre agence, puis il est venu ici, il est devenu DPSC. Donc au-dessus de moi. Mais la relation est restée très bonne »* (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans).

Le DPSC reconnaît cependant avoir dû faire preuve d'une certaine intransigeance lors de la mise en place des "35 heures" sur le Point d'Accueil du territoire dont il gère le marché des particuliers. Il a en fait demandé à ses « gars » d'être plus responsables, relayant ainsi le discours de la direction de la CLASS : *« dans la journée, quand il y en a un qui voulait aller chez le toubib ou l'autre qui passait ½ heure à la machine à café, on en faisait pas un plat quoi. Et puis maintenant, le gars va boire le café il boit le café, il reste pas une heure. Il boit son café, il revient, il travaille. Voilà. Ça a été dit, au moment où on a attaqué, on a mis les choses à plat, enfin, moi, en ce qui me concerne, j'ai mis les choses à plat ; je leur ai dit « bon, maintenant, y a ça qui disparaît, y a ça qui disparaît, les gars, il faut que vous soyez au travail. Vous êtes là 7h par jour ou 7h et demi, je sais plus combien c'est, vous êtes au boulot*

7h et demi » » (DPSC agence de la Canebière, 45 ans). En procédant ainsi, le DPSC a entériné une certaine densification¹ du travail sur le réseau commercial. Il déclare avoir mis les choses au clair dès le début de l'application de l'accord et intervient uniquement quand il y a un problème. « J'ai dit, « il va pas y avoir 36 solutions pour que les gens partent [sous-entendu en vacances]. Qu'est-ce qui va se passer ? Soit, personne n'y met du sien et ça va être à tour de rôle, c'est-à-dire que si y en a un qui part, les autres ne partiront pas, soit tout le monde bosse un peu plus et puis des fois, y en a peut-être deux qui pourront partir ensemble, voire trois. Et à ce moment là, tout le monde sera content ». Je fais la même chose pour les congés. A partir du moment où vous leur avez dit ça, maintenant... Bon, c'est vrai, quand il y en a deux qui s'en vont, voire trois, je les laisse partir, et les autres rament trois fois plus fort derrière, mais j'ai jamais un problème. (...) J'ai planté les choses le plus clairement possible, et c'est vrai que ça a été accepté sans broncher. Ma foi, peut-être qu'ils avaient le même avis que moi ; ça leur a paru naturel de faire comme ça » (DPSC agence de Canebière, 45 ans). En acceptant de satisfaire les demandes de jours de RTT des salariés qu'il manage, il leur octroie une plus grande liberté, même si cela désorganise quelque peu l'activité de l'agence. « Ça permet, quand il y en a deux qui veulent partir ensemble, ça met une bonne ambiance, puisque les gens se disent « c'est vrai qu'il y en a deux qui se barrent, mais au prochain coup, peut-être que ça sera moi qui serais content de partir alors qu'il n'y aura personne sur place ». Ils font contre mauvaise fortune, bon cœur. Mais il y a beaucoup de bonne volonté » (DPSC agence de Canebière, 45 ans).

Le DPSC parvient donc à faire passer le renforcement de l'intensification de l'activité de travail en échange d'une souplesse dans l'octroi des jours de RTT. Il sait aussi s'adapter au fonctionnement particulier des salariés qu'il manage. « Ce qui est bien ici, c'est que nos patrons ont l'intelligence de nous laisser fonctionner en fonction de nos personnalités. Il y a encore de la place pour le côté humain, parce qu'ici ça se passe bien, mais bon, je sais pas si il en va de même dans toutes les agences. Ça j'en sais rien. Là, c'est un problème de personne. Bon, c'est vrai que moi de temps en temps, ils me font des réflexions parce qu'on est plus des copains qu'autre chose : « t'as vu l'heure qu'il est ? », parce que des fois c'est 9 heures ou 9 heures et quart. Bon, ben voilà. Non, ça pose pas de problème ça » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à Canebière, 38 ans).

¹ Il s'agit de réduire les « temps morts » au travers de la chasse aux micro-pauses informelles (Quéinnec Barthe, Verdier, 2000).

5.3.3 Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA

Dans l'agence de Rabatau, aucun cadre intermédiaire n'est présent physiquement ; le bureau du DT se situe à l'agence de la Cadenelle et celui du DPSC, dans celle du Prado, deux autres unités du territoire. Nous avons toutefois rencontré l'un et l'autre. Le discours du DT démontre notamment qu'il adhère entièrement au modèle de l'organisation bancaire par le « marché », employant d'ailleurs spontanément ce terme. Une des raisons pouvant expliquer cela, en plus de sa formation initiale est le fait qu'il ait été embauché dans le groupe au moment de la mise en place du projet de la nouvelle organisation. Il n'a donc pas ou très peu connu l'ancienne organisation du réseau.

DT de Rabatau, 33 ans, cadre I : le modèle du diplômé ayant connu une progression rapide

Diplômé d'HEC option finance, entré dans le groupe à 25 ans en 1993, il a tenu les postes de Responsable d'Agence, CAP, DCE, et DPSC avant d'obtenir le poste de DT, cinq mois avant la date de notre rencontre. Pour cela, il a accepté une mobilité géographique interne au Groupe Régional ; il est ainsi venu de la Côte d'Azur (autre réseau du Groupe Régional au même titre que la CLASS). Durant les premières années de son parcours professionnel, il a suivi la formation de l'Ecole des cadres du groupe.

Aujourd'hui, il manage le DPSC du territoire et l'équipe des commerciaux du marché des particuliers (CSC, CCP et CGP), au total, près d'une trentaine de personne. Il encadre également directement les commerciaux des marchés professionnels et entreprises du territoire (quatre CAP et deux DCE). Il semble particulièrement attaché à son rôle de formateur. En effet, il forme les commerciaux dont il s'occupe directement aux nouveaux produits, aux procédures, aux techniques de vente, etc...

Le DT de Rabatau déclare également ne jamais avoir regardé les horaires qu'il faisait, que ce soit aux postes de commercial ou de management qu'il a tenus. Il trouve cela tout à fait normal par rapport aux fonctions exercées. « *Travailler, à la base quand même c'est une forme d'épanouissement personnel, c'est ce que certains ont peut-être des fois oublié. Quelque part, le travail, c'est une façon de se réaliser personnellement, même si la famille est importante* ». Il est donc partisan de ne pas compter les heures de travail, pour lui, comme pour l'ensemble des salariés et affirme, « *j'ai jamais rencontré personne dans les commerciaux spécialisés, mais même dans les CSC, qui mesure son temps de travail* ».

Non présents dans l'agence de Rabatau, DT et DPSC comptent sur les « mesures d'accompagnements » (surtout la PFTE) mises en place par la direction pour permettre l'application efficiente des "35 heures" dans le Point d'Accueil et surtout, la satisfaction des clients. « *En terme d'organisation, ça veut dire que vous avez des gens qui sont moins présents, donc moins présents en nombre de jours par rapport à leur clientèle, donc là, il faut aussi éduquer les clients et les prospects, d'où l'intérêt de la plate-forme téléphonique pour toutes les opérations courantes* » (DPSC de Rabatau, 42 ans).

DPSC de Rabatau, 42 ans, cadre I : le modèle du diplômé ayant connu une progression rapide

Entré en 1979, avec un premier cycle de gestion et un deuxième cycle marketing et commerce international, dans une autre banque du Groupe National, il décide de s'expatrier cinq ans à l'étranger, avant de revenir sur Paris, comme sous-directeur de succursale. Il intègre le Groupe Régional, puis la CLASS. Largement mobile, il a travaillé au total dans quatre banques du Groupe National. Il est sur Marseille depuis 1992. « On faisait, avec d'autres collaborateurs, un peu la même chose que font aujourd'hui les experts patrimoniaux, dans la mesure où ont été CGP multi-agence. Donc on été appelé soit à intervenir sur plusieurs agences, soit à intervenir sur un groupe. Moi j'intervenais sur Provence-Sud ». Il est ensuite DPA, puis DPSC depuis 2 ans et demi au moment de notre rencontre. Il manage 30 salariés travaillant sur le segment des particuliers (22 CSC, 6 CCP et 2 CGP).

En pratique, dans l'agence, l'organisation concrète de l'articulation entre les attentes des salariés et les contraintes de l'activité reviennent en exclusivité au DPA. C'est à ce salarié, toutefois technicien, qu'incombe le rôle d'interface entre le staff du territoire et les salariés présents en agence, ainsi que la gestion des plannings de présences et d'absences des CSC.

« Le DPSC, on le voit de moins en moins, parce que justement, l'agence tourne bien, les objectifs commerciaux ont été réalisés, l'ambiance est bonne, y a pas vraiment de problème sérieux à l'intérieur de l'agence avec des gros problèmes relationnels clientèle, des clashes, des erreurs faites sur des comptes au niveau des ordres de bourse, qu'il faut rattraper, ou des erreurs autres. Donc, je dirais que le fil de l'eau se passant bien, il se décharge un peu et il est peut-être plus présent dans des agences où sa présence est plus sollicitée parce qu'il y a des problèmes qu'il faut résoudre, parce qu'il y a des relationnels clientèles qu'il faut ménager, des susceptibilités... C'est vrai qu'à ce niveau là, il nous l'a dit, "je viens moins souvent vous voir parce que ça se passe bien, j'entends pas parler de Rabatau donc je me dis que tout va bien" » (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau).

DPA de Rabatau, 50 ans, technicien G : le modèle d'une promotion interne bloquée

Entré en 1972 à la Banque A, avec le BEPC, il passe le BP et une partie seulement de l'ITB. De 1972 à 1985, il est affecté comme guichetier à l'agence située dans l'ancien siège rue d'Athènes ; de 1985 à 1990, il est second d'agence à Vitrolles, puis de 1990 à 1991 second d'agence au Cabot. Il retourne à l'agence d'Athènes de 1991 à novembre 1995. Ensuite il est DPA du territoire Aubagne – La Ciotat jusqu'en avril 2001 et depuis DPA de l'agence de Rabatau.

En discutant avec les salariées de la DRH, nous avons compris qu'il avait quitté le territoire d'Aubagne – La Ciotat car un DPSC avait été mis à sa place à Aubagne. Il était alors passé DPA à Rabatau. En quelque sorte, il n'avait pas eu la promotion de DPSC. Il l'explique lui-même en raison de son refus d'être mobile en dehors de Marseille et les alentours.

Le DPA connaît la situation personnelle de chacun. Il sait par exemple que la femme de Julien est très malade. Lorsque tout va bien, ce CSC-binôme fait largement plus que l'horaire qui lui incombe, on l'a d'ailleurs vu plus haut. Mais, en cas de rechute de son épouse, il est susceptible de devoir s'absenter sans pouvoir l'anticiper. Cela est tout à fait compris par l'équipe de l'agence et par le DPA qui lui accorde cette contrepartie sans difficulté. Ces absences sont alors décomptées sur les jours de RTT du CSC.

« (Question : Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail dans cette agence ?) *Elle est bonne grâce à moi ! En fait, ma venue a été voulue pour changer l'ambiance de l'agence. Mon management est à l'opposé de celui qui été pratiqué avant. Ça se passe beaucoup mieux maintenant* » (DPA de Rabatau). En effet, l'agence de Rabatau était, lors que notre enquête de 1998, une « tête de territoire » où l'ensemble du staff était présent. De plus, les méthodes du DPA de l'époque, déjà quelque peu évoquées dans le chapitre précédent, avaient instauré une mauvaise ambiance de travail plusieurs fois dénoncées. « *Ce qu'il faut savoir, c'est qu'à Rabatau, autrefois, il y avait le DT, celui qui s'occupe des professionnels et entreprises et il y avait le DPSC. Quand je suis arrivé, il n'y avait plus de chef, ils sont partis à Cadenelle, au siège, ils chapeautent, étant donné que Cadenelle fait partie du territoire. Donc, le DT et le DPSC étaient à Rabatau, c'était considérée comme une grosse agence et aujourd'hui, ils ne sont plus là, depuis 6 mois, 1 an, je sais plus exactement. Ce qui veut dire qu'il n'y avait pas de chef. On nous a fait mettre en place quand même un DPA qui est arrivé avant l'été, mars, avril, je sais plus exactement, avril. Moi, j'ai envie de dire que le jour où il est arrivé, ça a été un rayon de soleil, pour moi en tous les cas. C'est-à-dire que c'est quelqu'un de très gentil, à l'écoute, disponible, professionnel, social et c'est exactement ce qui avait besoin pour que tout le monde s'unisse et qu'il y ait une cohésion dans l'agence. parce qu'il y avait des gens très divergeants...* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Son action a permis que se développe une nouvelle cohésion de groupe. Les salariés, conscients de cet aspect de leur activité, parviennent notamment à s'arranger entre eux pour prendre leurs jours de RTT sans désorganiser l'activité.

En plus de la personnalité du DPA, le fait que les managers ne soient plus présents en agence rend l'organisation du travail beaucoup plus légère. « *On avait le DT et le DPSC sur place aussi, c'était lourd comme structure. C'est très lourd parce que c'est des personnes qui ont une charge de travail qui est énorme, des responsabilités et tout et donc ce sont des personnes qui veulent tout tout de suite. Mais ça se comprend quand on se place dans leur contexte, dans leur contexte, il leur faut tout tout de suite, parce qu'ils ont le client, parce qu'ils dirigent une société au téléphone, qui leur pose une question, il faut leu répondre. Donc forcément, par rapport à leur charge de travail, il y a certaines choses qu'ils vont nous déléguer, et nous, il faut qu'on leur donne tout tout de suite. Et nous on a notre charge de travail. Donc effectivement, à gérer, c'était... oui, c'était sûrement plus difficile qu'aujourd'hui. C'est vrai qu'on a gagné quand même pas mal en qualité de travail, en stress* » (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau).

Conclusion du chapitre V

On assiste bien, dans la pratique, à une désynchronisation des temps de travail des salariés du réseau commercial en fonction du nombre et de l'aménagement des jours d'ouverture des agences dans lesquelles ils sont affectés, de la taille de ces dernières, du fait de détenir ou non un portefeuille de clients individuel, ainsi que du type de segment du marché sur lequel ils travaillent, le segment professionnels et entreprises étant beaucoup plus chronophage que celui des particuliers, essentiellement bas et moyen de gamme.

D'une manière générale, la charge de travail des salariés du réseau commercial de la CLASS a augmenté et ce, malgré les « mesures d'accompagnement » de la RTT mises en place. Cela s'explique tout d'abord de façon mécanique, à effectif constant, en effet, la majoration du nombre de jours de congés augmentant le temps de travail de l'ensemble des salariés pendant les périodes travaillées. Cela s'explique également par l'élévation des objectifs commerciaux des agences, relayée par la direction suite à la reprise par le nouvel actionnaire. Enfin, la lourdeur de la charge administrative n'est pas reconnue, et cela même avec la mise en place du binôme. Ce « recentrage sur le commercial » au moyen du binôme, est une rhétorique managériale. Pour la direction, le binôme permet de réduire les tâches administratives des commerciaux ; ce temps de travail administratif étant immédiatement remplacé par du temps de travail purement commercial, ces derniers voient donc leurs objectifs augmenter. Or, l'augmentation des tâches administratives consécutives à l'augmentation du PAC n'est pas prise en compte. Cette charge est reportée sur l'organisation personnelle des deux salariés concernés, le binôme et le commercial spécialisé. Cette disqualification implicite de la partie administrative de l'activité des salariés de l'agence provoque des tensions dans le collectif de travail. La RTT approfondit la fracture existant entre CSC et commerciaux spécialisés.

La réduction du temps de travail, avec augmentation de la charge de travail, implique nécessairement pour les salariés de la CLASS de recourir à deux modes d'intensification du travail : l'allongement des périodes travaillées (dépassement permanent des horaires de travail, à plus ou moins grande échelle selon le segment de clientèle visé et, pour le guichet, selon la taille de l'agence, et cela, indépendamment du fait d'être cadre ou non) et la chasse aux temps morts (réaliser les tâches administratives dès que le salarié a un moment dans la journée, boire son café en travaillant...) dans une journée de travail. L'application des "35 heures" à la CLASS a ainsi favorisé l'accroissement de la densification du temps de travail et de la fourniture de travail gratuit, sous couvert d'annualisation de ce temps de travail.

Avec la mise en place de la RTT collective, le recours au temps partiel diminue. En effet, les "35 heures", non stigmatisantes individuellement, permettent aux salariés de puiser, pour des raisons très diverses, dans leur stock de jours de RTT. Ces derniers n'ont pas le même

statut que les jours de congés car ils sont non planifiés ou planifiés à très court terme. Cela permet une plus grande souplesse de l'organisation du temps hors travail des salariés, en concertation toutefois avec les équipes de travail. En contrepartie, il est donc plus difficile pour eux de prévoir longtemps avant les jours de repos octroyés au titre de la RTT, à la différence du temps partiel.

On observe une triple implication de l'encadrement intermédiaire en ce qui concerne la mise en place des "35 heures" : pour son propre compte, dans le but de préserver les intérêts de l'entreprise et dans l'organisation du travail au niveau de l'unité qu'il gère. Le cadre intermédiaire agit toutefois avec plus ou moins de souplesse par rapport à l'application de l'accord signé au niveau de l'entreprise, en fonction d'aspects sociaux qui lui sont propres (âge, diplôme de base, jeune recrue ou salarié issu de la promotion interne...) et du fait qu'il est présent physiquement ou non dans l'agence considérée.

On est ainsi très loin, à la CLASS, d'une problématique RTT contre plus de flexibilité (roulement, ouverture le samedi, entre midi et deux heures...) et défense/création d'emplois. Les banques, à l'image de la CLASS, n'ont pas choisi de réellement amplifier les horaires d'ouvertures des agences et de faire travailler les équipes commerciales par roulement. Hormis quelques ouvertures le samedi matin, étudiées au cas par cas selon les agences, il n'y a pas eu de grande transformation. On peut considérer que le développement des NTIC (plateforme téléphonique, services Internet, ALS...) réduit considérablement l'intérêt de rendre les guichets encore plus accessibles qu'ils ne le sont déjà.

On constate cependant que la poursuite de l'adaptation de l'organisation du travail aux contraintes productives et marchandes a autant sinon d'avantage prévalu à la CLASS que l'amélioration des conditions d'emploi et de travail dans l'application des lois Aubry. La RTT ne fait donc qu'en grande partie entériner et prolonger un processus à l'œuvre depuis le début des années 90, recentré sur l'aspect purement commercial de l'activité. La RTT est vue par la direction de la CLASS comme un outil supplémentaire de gestion de l'organisation du travail. Elle correspond, selon nous, à un véritable révélateur et amplificateur de la diversification du salariat de l'agence bancaire.

CHAPITRE VI : MOUVEMENTS ET PERMANENCES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES	357
6.1 LES VARIABLES EXPLICATIVES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	358
6.1.1 <i>Le rapport à la carrière</i>	360
6.1.1.1 Des modalités d'entrée dans la banque relativement homogènes	360
La rareté des expériences antérieures	360
Une orientation vers la banque par défaut	361
6.1.1.2 Des parcours cependant différenciés en fonction de la filière d'emploi de départ	363
Les salariés essentiellement affectés aux tâches administratives	363
Les salariés rapidement placés dans des fonctions en contact direct avec les clients	364
Le diplôme bancaire, souvent incontournable mais non suffisant	365
6.1.1.3 Des mobilités fonctionnelles et géographiques variées selon les salariés considérés	366
Des origines plutôt locales	366
Les jeunes commerciaux prêts à quitter la CLASS pour progresser	367
Les anciens plus ou moins mobiles professionnellement, mais plutôt en interne	369
6.1.2 <i>Le rapport à l'activité commerciale</i>	372
6.1.2.1 Certains commerciaux pratiquent de façon plus ou moins volontaire des méthodes de travail proches de la vente forcée	372
6.1.2.2 Certains commerciaux développent une activité centrée sur les besoins des clients	376
6.1.2.3 Certains salariés des agences n'ont pas d'activité commerciale	379
6.1.2.4 Quelques éléments transversaux aux trois groupes de salariés	379
6.1.3 <i>Le rapport aux clients</i>	381
6.1.3.1 Le client, un instrument de réalisation commerciale	381
6.1.3.2 La personnalisation de la relation avec les clients	383
6.1.3.3 Des relations avec les clients très rares et non commerciales	386
6.1.4 <i>Le rapport à l'organisation en mouvement</i>	387
6.1.4.1 La perception des mouvements de l'organisation du travail	388
6.1.4.2 La prise en compte des évolutions des pratiques commerciales	390
CONCLUSION	393
6.2 UNE TYPOLOGIE DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	394
6.2.1 <i>Le placeur</i>	396
6.2.2 <i>Le conseiller</i>	400

6.2.3	<i>L'administratif</i>	404
6.2.4	<i>L'interrogation de la portée du modèle</i>	408
CONCLUSION DU CHAPITRE VI		409

Chapitre VI : Mouvements et permanences des identifications professionnelles

La production de règles fondant la création d'un marché du travail fermé représentait, jusque dans les années 80, la base d'une identité professionnelle forte et stable des salariés de la banque. Nous avons vu que si certains éléments caractéristiques de ce type de marché demeurent, ce dernier s'entr'ouvre depuis quelques années à l'entrée comme à la sortie. En outre, les directions bancaires cherchent à modifier fondamentalement la norme de référence de l'emploi bancaire et, de façon encore plus spécifique, celle des salariés de l'agence. Ces derniers, désormais tous commerciaux, sont supposés tenir leur légitimité de leurs compétences relationnelles et d'adaptation, ainsi que de sa mobilisation pour l'entreprise, et non plus de son ancienneté et de son expérience.

Dans ce dernier chapitre, il s'agit pour nous de tirer en quelque sorte les fils des éléments figurant dans les sections précédentes afin d'étudier les transformations des identifications professionnelles de ce groupe, selon nous largement hétérogène, des commerciaux de l'agence bancaire. Nous préférons, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre II, parler ici d'identification plutôt que d'identité, afin d'envisager un processus plus qu'un état (Brubaker, 2001).

Pour la direction de la CLASS, tous les salariés du réseau sont des commerciaux, y compris les CSC qui voient en effet leurs objectifs collectifs augmenter de manière significative depuis quelques années. Tous doivent également avoir une véritable activité de conseil auprès des clients qu'ils reçoivent ; c'est du moins ce qui est véhiculé par le discours de la direction. Nous avons toutefois pu constater que ces positions de principe revenaient à nier la réalité du travail des salariés des agences en général et d'une partie plus spécifique d'entre eux en particulier. Les tâches administratives sont en effet en hausse depuis la fermeture de nombreux services centraux et malgré le développement de la sous-traitance. L'augmentation de l'activité commerciale et le poids des objectifs commerciaux annuels génèrent en outre un accroissement du travail de *back-office* réalisé en agence. En parallèle, un certain nombre de salariés contestent également la réalité de leur travail de conseil, par manque de temps et parce que de toute façon, ce n'est pas là-dessus qu'ils sont jugés.

A partir de l'analyse des entretiens menés avec les salariés des agences, nous avons fait ressortir plusieurs dimensions : leur trajectoire professionnelle subjectivement reconstituée, leur vision de l'avenir, la perception qu'ils ont de l'activité commerciale, le segment sur lequel il travail, les relations qu'ils entretiennent avec la clientèle et enfin leur représentation du mouvement permanent de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, ainsi que des pratiques commerciales qui leur sont demandé d'adopter. Nous envisageons ainsi, à l'instar de Claude Dubar, une dimension spatiale ainsi qu'une dimension temporelle de l'identification professionnelle des salariés de l'agence bancaire. Claude Dubar ne parle toutefois pas

vraiment des clients lorsqu'il s'intéresse à la dimension spatiale, mais surtout des supérieurs hiérarchiques et des collègues de travail. Si nous avons déjà évoqué ces deux types de transactions relationnelles et leurs conséquences sur le travail des salariés de l'agence bancaire, nous émettons l'hypothèse que dans la construction des identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire, c'est essentiellement le rapport aux clients qui joue.

Nous n'avons toutefois pas réalisé d'observations assez systématiques de l'activité de travail des salariés considérés pour permettre la comparaison de leurs discours avec des éléments plus objectifs de leurs pratiques concrètes, notamment vis-à-vis des clients avec lesquels ils sont en contact. Consciente de ce biais (Weller, 1994), nous avons néanmoins choisi de prendre au sérieux leur discours. En regroupant et en analysant les propos tenus, nous pouvons observer que contrairement aux attendus de la direction, le groupe des exploitants se divise en trois pôles d'identification qui regroupent pour partie la segmentation des métiers mise en place : les placeurs, les conseillers et les administratifs. Il est alors intéressant de voir quels sont les indicateurs discriminants qui expliquent le rapprochement de tel ou tel salarié à un pôle plutôt qu'un autre¹.

6.1 Les variables explicatives des identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire

Nous avons choisi quatre dimensions distinctes pour construire notre typologie. Ces dernières sont issues des développements opérés dans les chapitres précédents et de notre volonté de croiser un axe relationnel et un axe biographique pour saisir les implications des transformations relativement récentes concernant les contacts avec les clients, l'individualisation de la relation salariale et la remise en cause de la pertinence des catégories d'emploi existantes. Nous souhaitons comprendre comment le rapport à la carrière, c'est-à-dire le parcours antérieur et les perspectives à venir, le rapport à l'activité commerciale, approché au travers du type de pratique déclaré mis en œuvre, le rapport à la clientèle, envisagé en fonction du segment de clients rencontrés, et enfin le rapport à l'organisation en mouvement, aussi bien celle du travail que les pratiques commerciales attendues par la direction, influent sur les identifications professionnelles des commerciaux de l'agence bancaire. Le segment sur lequel le salarié travaille conditionne en grande partie le type de relation qu'il entretient avec la clientèle, ainsi que son rapport à l'activité commerciale. Nous avons toutefois choisi de présenter le rapport à l'activité commerciale juste après celui à la

¹ Nous ne tenons pas compte ici des managers dont nous avons évoqué la position dans les chapitres IV et V. Le DPA de Rabatau n'est pas, comme on l'a vu, un manager. Nous n'avons cependant pas recueilli assez d'informations sur son activité commerciale propre et son rapport à la clientèle pour le classer dans notre typologie des salariés de l'agence bancaire. Nous envisageons donc le cas de 17 salariés sur les deux agences étudiées, allant des métiers de CSC à DCE, en passant par ceux de CCP, de CGP et de CAP.

carrière, afin de mieux saisir par la suite le rapport au client des salariés n'ayant pas d'activité commerciale. David Courpasson (1995b, p.26) démontre déjà au début des années 90 que la dynamique identitaire des commerciaux est selon lui le produit de deux phénomènes congruents : la centralité des qualifications de natures commerciales et la segmentation du marché des clients.

Les rapports considérés sont construits aussi bien sur la base des perceptions subjectives des salariés que sur des éléments plus objectifs. Le rapport à la carrière envisage ainsi un parcours professionnel effectif, mais également des considérations plus personnelles du salarié, notamment sur son avenir. Le rapport à l'activité commerciale peut être objectivé par la façon que le salarié a de présenter son activité. Le rapport au client peut être pris en compte en fonction de la description de la relation qui est faite, mais également du type de segment de clientèle sur lequel le salarié travaille. Enfin, le rapport à l'organisation en mouvement peut s'envisager au regard des conséquences objectives sur la situation du salarié, mais également sur sa manière de percevoir les changements permanents.

Présentation synthétique des 17 salariés¹

Prénom	Age	Diplôme initial	Diplôme bancaire ²	Date entrée banque ³	Poste occupé
Joël	49	BEPC	CAP, BP, ITB	(1974) 1991	DCE
Patrice	49	Niveau bac	CAP, BP	1973	CGP
Jacqueline	47	Bac	2 ans de BP	1976	CGP
Sylvie	42	Bac	BP	(1983) 2001	CAP
Patricia	37	DUT GEA	BP, 1 an d'ITB	1989	CAP
Cécile	38	Bac D, BTS Action Commerciale	2 ans de BP	1988	CCP
Edouard	45	Bac G2, DUT gestion	BP, 1 an d'ITB	1980	CCP
Sébastien	25	Bac ES, niveau DEUG histoire	BP, ITB en cours	(1998) 2000	CCP
Denis	46	Niveau CAP	CAP	(1972) 1986	CSC - RPA
Christèle	27	Maîtrise de droit notarial	ITB en cours	1999	CSC
Alexandre	52	BEPC, niveau bac F2	CAP, BP	1972	CSC
Florence	49	Bac	aucun	1972	CSC
Céline	46	BEPC	CAP	1978	CSC
David	51	Niveau CAP	aucun	1969	CSC
Christian	44	Bac G2	2 ans de BP	1982	CSC
Julien	47	Bac B, niveau DEUG sciences éco	CAP, BP, 1 an d'ITB	1978	CSC - binôme
Sophie	27	BTS tourisme et loisirs	BP en cours	1994	CSC - binôme

¹ Pour plus de détails, cf. annexes 4B et 4C.

² La structuration et l'organisation actuelle de la formation bancaire sont développées dans le chapitre I.

³ Les dates correspondent à l'entrée dans la CLASS ou, pour les salariés les plus anciens, dans les banques A ou B qui ont fondé la CLASS. Les dates entre parenthèses sont celles de l'entrée des salariés dans une autre banque du Groupe National ou du Groupe Régionale auxquels appartient la CLASS.

6.1.1 Le rapport à la carrière

Nous nous intéressons, dans un premier temps au parcours professionnel subjectivement reconstitué des salariés rencontrés. Nous examinerons également s'ils ont toujours travaillé dans la banque ou bien s'ils ont connu d'autres expériences professionnelles antérieures. Nous souhaitons saisir quand, avec quel diplôme et pour quel type de poste ils sont entrés dans la banque¹, quelle a été leur évolution professionnelle dans l'entreprise, le degré de leur mobilité et de leur implication dans la formation interne diplômante. Nous souhaitons enfin savoir s'ils envisagent l'éventualité d'un projet professionnel à venir au moment de notre rencontre. Il s'agit pour nous de comprendre en quoi ces différentes variables jouent sur le rapport au travail des salariés rencontrés.

6.1.1.1 Des modalités d'entrée dans la banque relativement homogènes

La rareté des expériences antérieures

Seulement quelques salariés interrogés ont eu une expérience, souvent très courte, dans une autre entreprise, avant d'être embauchés dans la banque. Jacqueline, 47 ans, travaille un an et demi vers 1975 dans le service comptabilité d'une entreprise cliente de la banque B. Patricia, 37 ans, est embauchée deux ans dans une entreprise de communication avant d'intégrer la banque A en 1989. Recrutée en 1988 par la banque A, Cécile travaille pour sa part quelques temps auparavant comme gérante d'un magasin de prêt-à-porter. Elle vient régulièrement déposer la recette des magasins à l'agence de la Canebière de la banque A. Ne voulant plus travailler les samedis et les jours de fêtes, elle décide en 1988 de postuler dans cet établissement. Céline, âgé de 46 ans au moment de notre rencontre, entrée à la banque B en 1978, combine pendant un an son emploi dans l'atelier de saisie de l'établissement, qu'elle exerce l'après-midi, avec un autre travail administratif dans une caisse de retraite, dont elle s'acquitte le matin. Christian, 44 ans, est celui qui est resté le plus longtemps dans un autre secteur d'activité que la banque. Il n'a pourtant eu qu'une expérience de trois ans comme salarié du service comptabilité d'un grossiste en jouets. C'était à la fin des années 70. Sébastien, 25 ans, occupe pour sa part quelques emplois d'été, uniquement commerciaux, avant son recrutement par la plate-forme téléphonique sortante de Lyon en 1998. David parle également de plusieurs emplois de courte durée. *« J'ai fait des petits boulots, mon père travaillait à la SNCF, donc j'ai travaillé un petit peu. En face, sur la Canebière, y avait un magasin de disques, je faisais le vendeur. J'ai travaillé aux Dames de France, je faisais le*

¹ Nous ne développerons toutefois pas ici la question du mode de recrutement déjà évoqué dans le chapitre IV, c'est-à-dire le recours à la recommandation, principalement pour les salariés embauchés entre les années 70 et le début des années 80, et aux candidatures spontanées, pour les salariés recrutés entre 1988 et 1999.

magasinier » (David, technicien de 51 ans, CSC à l'agence de la Canebière). Quelques soit la génération envisagée, on observe donc une certaine rareté des expériences professionnelles en dehors de la banque. Elles sont également toutes de courte durée.

Six salariés ont cependant eu une première expérience de la banque, souvent comme auxiliaires de vacances, avant d'être définitivement recrutés. C'est le cas de Jacqueline, qui travaille quelques mois en 1974 à la banque B, où son père est employé, et de Patricia qui est auxiliaire de vacances à la banque A en 1987. Patrice travaille également 2 mois pendant les congés d'été à l'agence Marseillaise de Saint Louis de la banque A en 1973 et Sophie est embauchée dans le même établissement et pendant la même période durant 5 semaines en 1994. Elle est ensuite rappelée trois mois plus tard pour effectuer un remplacement en CDD. Ce premier contact avec le secteur peut également s'être déroulé dans d'autres établissements que les banques A et B ayant fondé la CLASS. A la fin des années 70, Christian travaille ainsi comme stagiaire vacances à la Société Générale où son frère aîné est salarié. Christèle est embauchée pour sa part chaque été depuis 1995 à la BNP de St Tropez, ville où réside une partie de sa famille.

Une orientation vers la banque par défaut

Aucun des 17 salariés, quelle que soit l'année de son recrutement, ne possède un diplôme en lien direct avec l'activité bancaire et un nombre très réduit de titres est en rapport avec l'activité commerciale¹. Même à l'heure actuelle, plus qu'un diplôme spécifique, la CLASS semble rechercher essentiellement un profil et des capacités relationnelles, toutefois, il est vrai, de plus en plus souvent supposés détenus par un candidat possédant au minimum une bac + 2, d'orientation commerciale de préférence.

Aucun salarié rencontré n'avait cependant pour vocation, ou simplement comme projet, de travailler dans la banque. Certains d'entre eux savaient ce qu'ils voulaient faire et n'ont pas voulu ou pas pu s'orienter dans cette direction pour différentes raisons. Alexandre, 52 ans, pensait plutôt se diriger vers le secteur industriel, et notamment travailler chez Michelin, avec son niveau bac en électro-technique. L'entreprise voulant le faire passer par son école interne et démarrer au niveau du BEPC, avec le salaire allant avec, il renonce. Face aux nombreuses embauches opérées dans les années 70 par le secteur bancaire, pour des salaires et des conditions de travail plus intéressantes, il oriente ses candidatures dans cette direction. Denis, pour sa part, souhaitait vivre de sa passion, la mer. « *Moi, je voulais pas du tout faire ça, pas du tout. Moi, je voulais rentrer à la COMEX, je voulais être plongeur (...) J'avais un oncle à la COMEX, c'est la compagnie maritime d'exploitation des mers, qui est marseillaise, ceux qui vont chercher le pétrole au fonds des mers. Donc, moi je voulais rentrer là. Et puis,*

¹ Cf. le tableau de présentation des 17 salariés.

c'était assez dangereux, mes parents ont pas voulu. Après, je voulais rentrer dans la marine, ma grand-mère a pas voulu, comme elle avait un mari qui avait été marin... Bon. Il s'est présenté ça, il s'est présenté une opportunité, à une époque, ils recherchaient des jeunes. A cette époque, les banques recrutaient à tour de bras » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à l'agence de la Canebière, 46 ans). Patrice, 49 ans, aurait voulu être professeur de sport ou, plus tard, guide de montagne. Ayant « déjà 20 ans ! » et pas le bac, seulement le niveau bac G2, il se tourne vers la banque qui recrute sans diplôme et qui correspond assez bien au cursus scolaire qu'il a suivi. De son côté, Sylvie, 42 ans, entame des études supérieures de philosophie après son bac. Mère à 20 ans, elle renonce au bout de deux ans, entre à l'école de notariat et doit très vite travailler. Elle est engagée en 1983 par une banque parisienne du Groupe National.

La banque n'est pas non plus la vocation initiale des trois salariés de moins de 30 ans rencontrés pendant notre enquête. Sébastien souhaitait au départ travailler dans l'enseignement, avant de se rendre compte qu'il était plus attiré par les activités commerciales. Sa petite amie lui fait alors passer une offre d'emploi pour la plate-forme téléphonique sortante du Groupe Régional auquel appartient la CLASS. Christèle se destinait à la carrière de clerc de notaire, mais elle doit renoncer, faute de trouver un stage d'une durée de deux ans pour entrer à l'école de notariat. Face à son impossibilité de pénétrer ce milieu très fermé, elle s'inscrit dans une agence d'intérim à laquelle la CLASS a ponctuellement recours. Sophie comptait pour sa part travailler en agence de voyage, mais aucune de ses candidatures n'ayant abouti, elle accepte d'enchaîner plusieurs CDD à la CLASS.

De leur côté, les plus anciens n'avaient au départ souvent aucune idée du métier qu'ils voulaient exercer et ils sont entrés dans la banque parce que le secteur recrutait, à une époque où il ne fallait pas forcément posséder de diplôme. Le cas de David, embauché en 1969 est emblématique : « alors comme l'école ça marchait pas très bien, j'avais très peu de diplôme, mes parents m'ont dit « ben, la banque, ma fois, c'est pas si mal que ça ». Mais enfin, c'est pas ma passion, loin de là. (...) Je suis pas dans mon élément. Je n'en souffre pas, parce qu'il faut bien travailler. La moitié de la population fait un travail qu'il n'aime pas, donc je me considère comme eux, mais enfin, je me plains pas, j'ai du travail et par rapport à mes diplômes, j'ai un salaire, si j'étais pas à la banque, je ne le toucherais pas. Donc, j'en suis conscient, je me plains pas ».

La banque est donc rencontrée par ces salariés au détour d'un parcours, un peu par hasard, et non le résultat d'un projet abouti. Elle ne correspond pas non plus à un projet de formation initiale.

6.1.1.2 Des parcours cependant différenciés en fonction de la filière d'emploi de départ

Lorsqu'on s'arrête sur les récits des parcours des salariés rencontrés, on observe deux grands types : les salariés entrés dans la banque au niveau des services centraux administratifs et qui y ont fait l'essentiel de leur carrière ou quelque fois ont été réorientés dans les *back-offices* des agences et ceux qui ont soit immédiatement, soit relativement rapidement travaillé dans un poste en contact avec la clientèle. Sept salariés sont à rapprocher du premier groupe, les dix autres du second.

Les salariés essentiellement affectés aux tâches administratives

Le premier groupe de salariés n'a ainsi jamais eu - ou n'a pas eu pendant longtemps - d'activité commerciale propre. Florence, entrée en 1972 à la banque A parce que son père y travaillait déjà, fait toute sa carrière dans l'administratif : service du portefeuille, traitement des chèques, accueil au siège administratif, caissière en agence. C'est également le cas de Céline, embauchée en 1978 par la banque B. Cette dernière travaille jusqu'en 1983 dans un atelier de saisie. Elle est ensuite affectée au service des titres qu'elle ne quitte qu'à la fusion des banques A et B en 1996. Julien entre pour sa part à la banque A en 1978 pour travailler dans différents services du siège administratif. En 1989, il intègre l'agence de la Canebière, où il est responsable des fonctions administratives, c'est-à-dire second d'agence, pendant 7 ans. En raison de son activité et surtout de la taille importante de l'unité, il n'a aucune relation avec la clientèle. David, embauché en 1969 à la banque A au service du courrier, passe ensuite à la comptabilité. Il est caissier dans la même agence pendant 20 ans, puis intègre pendant 5 ans ce que la banque appelle alors « l'équipe volante » et qui disparaît au moment de la fusion avec la banque B en 1996. « *Ce sont des gens qui partent dans les agences donner un coup de main quand il y a besoin. Ils peuvent rester un jour, une semaine. (...) Ça me déplaisait pas parce qu'on allait d'un côté, de l'autre, on n'avait pas de travail suivi, ça me convenait assez. On est un petit peu en dehors des soucis. En même temps, on était bien vu parce qu'on donnait un coup de main, mais on n'était pas concerné par les problèmes* ». N'ayant donc pas le temps matériel de s'investir dans la relation avec les clients, il continue de s'occuper exclusivement des tâches administratives et de la tenue de la caisse. Denis est embauché en 1972 au siège social lyonnais du Groupe Régional. Il est tout d'abord coursier. De 1973 à 1985, il travaille au centre administratif où il change de service tous les 3 ans. Par la suite, il répond à un appel d'offre de la banque A et obtient sa mutation sur Marseille où il devient guichetier. Il continue dans un premier temps à s'occuper plutôt des tâches administratives. De 1986 à 1993, il est muté, comme David à « l'équipe volante ». De son côté, Christian travaille dans la banque A à partir de 1982. Il est tout d'abord affecté pendant 3 ans dans le service

administratif du traitement des chèques. Il est par la suite nommé dans différentes agences, toujours sur Marseille, et y exerce la même activité purement administrative pendant plusieurs années. Sophie, la dernière recrue de ce premier groupe de salariés, reste 6 ans en CDD. « *A partir de novembre 94, j'avais des CDD de 15 jours, après on me faisait une autre période d'un mois. Je passais une semaine à la maison, hop, on me rappelait. Mais à partir de septembre 95, c'était des CDD d'un an, de longue période en fait, à la Canebière* ». Pendant cette phase de précarité, elle effectue uniquement des tâches administratives. Elle tient la caisse et s'occupe du *back-office* du guichet. Aucun de ces salariés n'est donc réellement socialisé dès le départ à la pratique de la relation avec les clients.

Les salariés rapidement placés dans des fonctions en contact direct avec les clients

D'autres salariés rencontrés n'ont fait qu'un court passage par un travail purement administratif, voire ont toujours eu une activité en contact avec la clientèle. Patrice, ayant commencé par travailler 2 mois en agence, est transféré en 1973 au service de la comptabilité du siège administratif marseillais, où il reste deux ans et demi avant de retourner définitivement sur le réseau d'exploitation où il devient petit à petit commercial. Il reconnaît lui-même que son expérience en agence l'a énormément « *dégourdi* » face aux clients : « *au début, j'étais très mal à l'aise devant le client qui venait, ne serait-ce même pour lui demander ce qu'il voulait et même au téléphone. Ça m'a permis de me débloquer, d'enlever ma timidité. (...) Aller vers le client, maintenant, même quelqu'un que je ne connais pas, je l'aborde plus décontracté. Ça m'a beaucoup aidé* ». Alexandre est recruté en 1972 par la banque A au service du portefeuille, c'est-à-dire l'encaissement des effets de commerce et leur traitement. Il est très vite muté en agence et apprend petit à petit le métier au contact de la clientèle. Au total, il travaille dans une dizaine d'unités et devient par la suite second d'agence, fonction qu'il exerce jusqu'en 1996.

De son côté, Joël est immédiatement affecté au réseau d'exploitation. Recruté à la banque A à Lyon en 1974, il travaille jusqu'en 1981 dans une agence où il tient tout d'abord la caisse et s'occupe du *back-office* avant d'être affecté au guichet. Il est ensuite démarcheur commercial pendant 6 ans dans la région lyonnaise. En 1987, il est muté sur Avignon et devient directeur d'agence. Il le restera pendant 10 ans, jusqu'à la création de la CLASS et la mise en place de la nouvelle organisation du travail supprimant cette fonction. Jacqueline est entrée dans la banque en 1976. Son parcours s'est uniquement effectué dans des activités en contact direct avec la clientèle, mais les métiers exercés ont varié : guichet, second d'agence, gérante d'un cabinet de courtage en assurance spécialisé dans les relations avec les grandes entreprises, responsable de clientèle patrimoniale. Patricia, embauchée en 1989, a toujours exercé des activités purement commerciales. Elle travaille tout d'abord au guichet : « *j'ai*

toujours fait booster¹ ; j'étais la commerciale de tous les CSC ». En 1996, elle devient CCP et en 2001 CAP. Sylvie est engagée en 1983 par une banque parisienne du Groupe National. Elle travaille immédiatement en agence. Elle est au contact de la clientèle au guichet et évolue progressivement jusqu'à devenir commerciale. Recrutée en 1988, Cécile travaille tout d'abord quelques mois au *back-office* de l'agence de Vitrolles, puis de Plombière, à Marseille. En 1990, elle est mutée à l'agence du Canet où elle délaisse petit à petit les tâches purement administratives pour la caisse. « *Comme la caisse c'est un boulot assez fastidieux et pas très intéressant et comme c'était l'époque où on commençait à parler de commercial dans tous les sens et qu'il fallait que tout le monde se mette au commercial, j'avais en fait une caisse commerciale, c'est-à-dire que je vendais des produits, je vendais des crédits, je vendais tout un tas de choses en plus de la caisse* ». Se sentant à l'aise avec la clientèle, elle accepte la proposition de sa direction de se spécialiser sur le marché des particuliers et de prendre un poste de CCP à la Canebière en 1994. Edouard est embauché par la banque A en 1980. Il travaille tout d'abord pendant 3 ans dans l'agence de Miramas qui comprend 3 salariés. « *C'est là que j'ai appris mon métier, il fallait tout faire : le rôle du patron, de l'adjoint, du caissier, du compensateur, descendre au coffre, enfin, il fallait tout faire* ». Il part ensuite 9 ans à l'agence d'Aubagne où il devient responsable du marché des particuliers.

Les deux dernières recrues sont également immédiatement affectées aux fonctions commerciales. Sébastien travaille directement en contact avec la clientèle qu'il doit démarcher au téléphone et passe ensuite en agence pour devenir très vite un commercial sur le segment des particuliers. Christèle est embauchée comme CSC pour vendre des produits bancaires en agence.

Le diplôme bancaire, souvent incontournable mais non suffisant

Pour l'ensemble des salariés, les investissements dans la formation professionnelle diplômante ont été importants et se sont faits très souvent au début de leur parcours. Les personnels travaillant en agence obtiennent cependant plus souvent un ou plusieurs diplômes professionnels que ceux affectés dans des services administratifs. A part Florence et David qui n'ont aucun diplôme bancaire et Cécile et Christian qui ont commencé le Brevet Professionnel sans aller jusqu'au bout, tous possèdent un des titres délivrés par la profession. Denis et Céline ont obtenu le CAP de banque ; Alexandre et Patrice, le CAP et le BP, comme Julien qui a en plus entamé une première année d'ITB sans aller jusqu'au bout et Joël qui par contre a obtenu ce dernier diplôme. Ce dernier précise d'ailleurs qu'« *au total, cela fait 11 ans de cours !* ». Sylvie possède le BP, comme Patricia et Edouard qui ont tout deux démarré un an de formation à l'ITB qu'ils ont abandonné. Sophie est pour sa part en train de passer le BP.

¹ Cela signifie qu'elle assurait une grande partie de la réalisation, voire le dépassement des objectifs des CSC.

Elle trouve cependant cela très coûteux en temps car, même si elle évite de travailler le week-end, elle y passe à peu près trois heures tous les soirs en rentrant de l'agence. *« C'est vrai que je pensais pas que c'était aussi lourd au niveau travail, je pensais pas du tout qu'il y avait un investissement comme ça. (Question : Et vous pensez que vous allez passer l'ITB ?) Non, parce qu'à ce qui paraît, j'ai entendu dire que c'était encore plus lourd. C'est pas évident. C'est vrai qu'on sacrifie quand même à côté beaucoup de choses. C'est vrai qu'en y réfléchissant, je me dis que je ne suis pas allée plus loin que bac+2, parce que j'en avais un peu marre, le soir de faire des devoirs »*. Sébastien, qui a récemment obtenu le BP, vient pour sa part d'entamer la formation à l'ITB. Seule Christèle, entrée avec une maîtrise universitaire, a pu directement prendre des cours d'ITB. Elle en est au même point que Sébastien. Tout deux expliquent qu'ils font cela autant pour acquérir une culture bancaire que leur formation initiale ne leur a pas fournie, que pour progresser plus rapidement dans l'échelle de classification.

La détention d'un diplôme bancaire semble en fait être le socle minimal nécessaire mais largement insuffisant pour faire carrière dans la banque, si ce n'est peut-être au niveau de l'ITB. En effet, le seul salarié ayant déjà une certaine ancienneté à le posséder, Joël, est tout de même aujourd'hui DCE, et les deux jeunes recrues, Sébastien et Christèle, qui sont en train de le préparer au moment de notre rencontre, l'obtiendront quelque temps plus tard et commenceront leur ascension dans les métiers de l'agence, passant tout les deux par celui de CCP, puis rapidement par celui de CAP, du moins pour ce qui concerne Sébastien.

6.1.1.3 Des mobilités fonctionnelles et géographiques variées selon les salariés considérés

Des origines plutôt locales

Nous avons pu observer une tendance de fond en ce qui concerne les origines géographiques des 17 salariés pris en compte dans ce chapitre : ils sont tous natifs du sud-est, quelque uns de Lyon, la plupart de Marseille et ses alentours. Seule Sylvie, originaire du sud-ouest, a débuté et fait une bonne partie de sa carrière à Paris, avant de demander sa mobilité sur Marseille en 2001. Elle désirait depuis quelques temps retourner en province, plutôt dans le sud. *« N'étant pas originaire de la région parisienne, je souhaitais quitter Paris, et je sais très bien que plus j'attendais, plus ça allait être difficile et... Il s'avère que ma mutation a été faite très facilement parce qu'il y a eu un événement... Il y a eu un hold-up dans l'agence (du Groupe Parisien) où je travaillais, qui s'est très mal passé, et les personnes ont été... Oui, parce qu'il y a eu un décès en fait. Donc la DRH a favorisé les personnes qui voulaient partir. Et c'est vrai que pour moi, ça a été un déclic, je me suis dit, je ne continuerai pas à Paris et puis voilà »*.

Quatre salariés sont natifs de la région lyonnaise. C'est ainsi que Sébastien, recruté par le Groupe Régional à Lyon demande, au bout de deux ans, une mobilité sur la CLASS pour suivre sa petite amie qui travaille à Marseille. Christèle, ayant fini ses études de droit dans la cité lyonnaise vient habiter avec son concubin à Marseille et y recherche son premier emploi. Joël, embauché sur le réseau commercial lyonnais du Groupe Régional, y demeure entre 1974 et 1987. Il est ensuite muté sur Avignon pour être directeur d'agence. A partir de 1991, il est affecté à la banque A, toujours comme directeur d'agence, dans les unités de la Joliette à Marseille, puis de Fos et enfin de Martigues. Il habite désormais à Carry-le-Rouet. Il se déclare toutefois encore mobile : « *ma réponse dépendra d'où, pour combien en plus financièrement et pour faire quoi ?* ». Denis est également d'origine lyonnaise. Passionné de mer et plongeur amateur, il demande sa mutation sur la cité phocéenne et l'obtient en 1986. Il s'installe à La Ciotat, à quelques dizaines de kilomètres de Marseille où il travaille. Hormis le cas de Joël, nous voyons donc que les choix de mobilité entre Lyon et Marseille se sont largement faits pour des raisons personnelles, Christèle ne travaillant d'ailleurs pas encore à la CLASS au moment de son arrivée.

Les 12 autres salariés sont tous natifs de Marseille ou de ses alentours. Alexandre est d'origine toulonnaise et conserve une grande partie de sa famille à Toulon. Il habite à Marseille, ce qui lui a permis d'accepter divers postes dans des agences situées entre les deux villes. Tout en travaillant sur Marseille, Sophie et Edouard habitent tout deux à La Ciotat et Jacqueline à Martigues. Tous les autres résident dans la cité phocéenne. Plusieurs d'entre eux ont vécu ce que la CLASS appelle des « petites mobilités ». Ils ont toutefois fait l'essentiel de leur carrière sur place et revendiquent cette stabilité. Aucun n'est prêt à accepter une mobilité géographique trop importante, car la plupart du temps, ils ont construit leur vie familiale. Le seul à l'envisager et à la mettre en pratique est Sébastien qui n'hésite pas en 2003 à retourner un an et demi à Lyon pour faire, pendant quelques temps, de la prospection commerciale pure, avant de revenir sur Marseille, dans un poste de CAP.

Les jeunes commerciaux prêts à quitter la CLASS pour progresser

Sébastien envisage également une mobilité externe si la CLASS ne valorise pas son travail en lui accordant une augmentation de classification et de salaire et en lui permettant de poursuivre sa progression dans les métiers. La seule autre salariée à tenir un discours identique est Christèle qui pense assez rapidement obtenir un poste de CCP, ce qui sera le cas peu de temps après notre rencontre. Au final, grâce à sa formation initiale en droit privé et avec l'expérience de la gestion d'un portefeuille de clients, elle sera à même de tenir un poste de CGP dans peu de temps. Comme Sébastien, elle affirme que si ses capacités ne sont pas reconnues et valorisées, elle n'hésitera pas à partir travailler dans un autre établissement

bancaire. « *Moi, personnellement, demain, s'il y a un poste qui se libère, je le prends. Ma direction [le DPSC du territoire] apparemment n'est pas trop chaude pour me laisser partir tout de suite. (Question : C'est pas son intérêt si pour vous ça marche ici). Exactement, vous avez tout compris, c'est pas son intérêt. Donc, moi j'envisage dès maintenant... Son intérêt dépendra si le poste est dans le territoire ou pas. En général, pour certains éléments, on n'a pas envie que cet élément d'un territoire s'en aille dans un autre. Tant qu'à faire, s'il produit bien, s'il a des bons chiffres, on préfère le garder dans un territoire. Mais bon, moi ça ne me regarde pas, moi je m'en fous. Il faudra qu'ils comprennent de toute façon que, que ce soit pour eux ou pour un autre territoire, il vaut mieux encore que ce soit à l'intérieur de la (CLASS), plutôt qu'à la concurrence. (...) C'est vrai que sur le principe, si j'obtiens pas ce que je veux, ben je m'en vais, parce que le marché du travail fait qu'aujourd'hui, on trouvera ailleurs » (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau).*

En préparant l'ITB, Christèle et Sébastien côtoient des salariés d'autres établissements qui passent comme eux ce diplôme professionnel. Outre le fait qu'ils se constituent ainsi un réseau extérieur à la banque dans laquelle ils travaillent, ils comparent leurs salaires. Ceux de la CLASS leurs semblent moins intéressants qu'ailleurs. C'est en grande partie ce qui les pousse à dire que s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils attendent de la direction, ils s'en iront.

On le voit, les jeunes commerciaux diplômés se sentent moins « mariés » avec la banque que les anciens salariés ne l'étaient à leur âge et le sont aujourd'hui. Ils ont un diplôme et/ou des compétences qu'ils peuvent valoriser ailleurs. De plus, les avantages sociaux et les salaires ne sont plus aussi intéressants et ils ne permettent plus de retenir un salarié durant toute une vie professionnelle. Si la tendance est à peu près la même sur l'ensemble du secteur, ces jeunes salariés pensent toutefois parvenir individuellement à monnayer leurs services au plus offrant. De plus, « *tout ce qui est valeur de fidélité, culture de l'entreprise est carrément non valeur* » (Président du SNB), du moins c'est ce qui est véhiculé dans le discours des directions.

C'est ainsi par exemple qu'entre 1999 et 2002, une dizaine de commerciaux spécialisés âgés de moins de 40 ans, essentiellement des CAP, ont démissionné de la CLASS, embauchés dans d'autres établissements comme la Caisse d'Epargne. Cette dernière se tourne désormais vers le marché des professionnels, jusque là non sollicité par elle et n'hésite pas à débaucher du personnel qualifié¹. Plusieurs salariés ont à ce sujet recours au terme d'« *hémorragie* », certes quelque peu excessif, mais révélateur d'un changement de comportement. « *Il y a eu une période où ils ont eu beaucoup de CAP qui sont partis, une dizaine ou une douzaine. Ils sont partis en l'occurrence à la Caisse d'Epargne, les Banques Populaires. A la Caisse d'Epargne, c'est un nouveau créneau, ils avaient pas les CAP. Ils proposent des salaires que*

¹ Selon Charles Normand de la direction des affaires sociales de l'AFB, on assiste à une hausse du taux de démission chez les moins de 35 ans (26% des départs en 2000 contre 19% en 1995) (*Le Monde*, 02/10/01).

la banque n'arrive pas à suivre. (...) Et donc, il y a eu une hémorragie de CAP » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à la Canebière, 44 ans). « (Question : La Caisse d'Epargne s'est mise à faire du professionnel alors que ce n'était pas du tout son métier...) *Ben, eux, ils évoluent vers le professionnel. Et sur Marseille, ils évoluent avec quelqu'un qui vient de la (CLASS). Oui, j'avais vu qu'il y a 1 ou 2 ans, il y a tout un tas de CAP qui sont partis. Il y a toujours des hémorragies de CAP. (Question : C'est le métier où les salariés vont le plus souvent dans un autre établissement ?) Oui. Je pense que c'est d'abord au niveau salaire. Ce sont des jeunes qui partent et ils ont raison, parce que la (CLASS), c'est peut-être leur premier job et ils ont raison de partir et d'aller voir ailleurs. Ils payent sûrement mieux et pour le même métier. Donc, c'est normal. Et puis, la politique de la (CLASS), c'est de ne pas retenir. Et y en a des bons qui sont partis. Ça ça fout les boules »* (Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels à Rabatau, 37 ans). En ne voulant pas payer plus des salariés à qui elle demande un investissement croissant dans leur activité, la CLASS perd non seulement des commerciaux qu'elle a passé du temps à former, mais bien souvent une partie du portefeuille de ces derniers. « *Quand il y a des chasseurs de tête qui vous appellent, pour aller dans des banques X, Y ou Z, parce qu'il y a une, deux, trois ou dix personnes qui ont dit du bien de vous ; mais si vous partez, vous partez pas les mains dans les poches, c'est clair. J'ai des exemples ; moi, j'ai un ami intime qui était chez nous, il est parti dans une autre banque. L'agence d'où il est parti, en plus lui, il était CAP, ça a fait mal, très mal »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans).

Si au moment de notre enquête nous n'avons pas observé de départ pour la concurrence, cette alternative est toutefois présente dans les esprits des salariés, soit qu'ils songent à une mobilité externe, soit qu'ils gardent en mémoire le départ d'un collègue.

Les anciens plus ou moins mobiles professionnellement, mais plutôt en interne

Edouard, qui a déjà 22 ans d'ancienneté dans la même banque, semble affirmer, comme les jeunes commerciaux, qu'il serait tout à fait prêt à quitter la CLASS pour un meilleur salaire. « *Demain, on m'offre 30% en plus de mon salaire au même poste, aux mêmes avantages, la même ancienneté, dans la banque en face, ben j'y vais. Je suis marié avec personne, même si j'aime cette maison, parce que ça fait 20 ans que j'y suis, parce que... Mais bon, il arrive un moment, on dit stop, on dit stop. Je gagnerais 30.000 frs par mois, on n'aurait pas cette conversation. Le problème est là, c'est qu'il n'y a pas... On serait dans des entreprises et là je parle globalement, qui gagnent pas d'argent, les salaires ne pouvant pas évoluer pour des raisons comptables, d'accord. Mais bon, quand on voit les résultats des banques... »*. Il regrette en fait surtout de ne pas être parti plus jeune. « *La direction a joué sur le fait qu'on n'a pas cette mentalité de tueur si vous voulez et j'emploie le mot à bon escient,*

en disant « voilà, maintenant, c'est ça ou je m'en vais », pour des raisons X, Y ou Z, parce que peut-être, on est plus avancé dans l'âge que les autres, on a tous des charges de famille, on a tous des prêts pour les maisons. Tandis que, si vous avez 25 ans et que vous avez aucune charge de famille, « Monsieur, c'est ça... Non ? ben je vais voir ailleurs », et puis c'est tout. (Patrice), comme moi, moi, il y a des chasseurs de tête, deux fois ils m'ont téléphoné, deux fois j'ai pas fait le pas et je le regrette maintenant, je le regrette maintenant. Parce que maintenant, ils viendront plus me chercher, sauf La Poste peut-être, parce qu'ils cherchent des conseillers financiers. Ils en n'ont pas, donc à partir de là, je vais vous dire, ça fait peur, enfin. Peut-être qu'ils viendront nous chercher, mais... Et ça, malheureusement, des directions ne le voient pas. Et puis, on vous propose 30% de plus ailleurs, attendez, vous partez, vous restez pas. On vous propose 30% ailleurs, dans les mêmes conditions, si ce n'est meilleures parce qu'il n'y a pas les objectifs démentiels qu'il y a dans notre maison » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans). Une augmentation de 30% rend bien sûr improbable son départ, qui n'est en fait pas réellement envisagé.

La plupart des salariés rencontrés, même ceux qui ont moins de 40 ans, ne souhaitent cependant pas quitter la CLASS, même si comme Edouard, ils y ont parfois déjà songé. Cécile affirme ainsi : *« je pense que ça c'est un peu le miroir aux alouettes, parce que vous allez partir d'ici, aller dans une autre banque, où effectivement, à l'embauche, vous aurez un salaire plus important, parce que vous arrivez avec votre expérience, votre clientèle, mais après, ça sera la même chose. (...) Les CAP sont partis pour ça. Parce qu'il y a eu un mouvement d'embauches de commerciaux concernant les professionnels, donc à l'embauche, c'est vrai qu'ils ont tous fait de bonnes affaires, mais après ? Mais après, on revient dans les mêmes structures, c'est pareil. Donc, moi, aujourd'hui, partir d'ici, j'y ai pensé à une époque. Mais pour gagner quoi ? Pour gagner 500 balles de plus par mois. Là au moins, excusez-moi, mais mon bordel, je le connais, je sais comment ça fonctionne. Donc, pour 500 balles de plus par mois, refaire des efforts, machin... Tout ça pour en arriver à la même structure, au même fonctionnement, pour des problèmes qui seront les mêmes. Parce que là au moins, je sais qui est qui, je sais qui fait quoi et je sais comment vont réagir les gens. Après, c'est vrai je pense que ça vaut pas le coup. Mais c'est vrai que financièrement c'est pénible » (Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers à la Canebière).*

Les salariés qui ont des perspectives de progression de carrière les ont donc essentiellement en interne. Ainsi, malgré ses regrets de ne pas avoir été mobile en externe plus tôt, Edouard espère devenir CGP. Joël compte encore progresser et passer de DCE à DT. Jacqueline souhaite devenir DPSC. Patrice, pour sa part, vient de postuler pour être formateur : *« il se peut que dans 3 mois, je ne sois plus à ce poste ici, puisque je me suis proposé pour la formation "migration". Tout notre système informatique va être changé, pour adopter celui*

(de l'actionnaire). Donc, ils cherchaient des formateurs et je me suis proposé. Ça va me prendre à peu près un an. Avec d'abord formation ou (chez l'actionnaire) ou (chez le Groupe National), pendant un mois. Ensuite, 3 mois à Lyon et ensuite, sur le terrain, pour former les gens. Et ensuite, qu'est-ce que je ferai ? Je pense rester dans la formation, ça me changera ». Si Denis vient d'accepter une fonction de RPA, il pense toutefois qu'il ne réussira pas à évoluer beaucoup plus. « Bon moi, actuellement je viens de passer RPA, je vais avoir 46 ans au mois de juillet, je pense que je finirai DPA à 60 ans, mais bon, ça ira pas plus loin. (...) je le sais, je serais jamais DPSC, je serais jamais DT, je le sais ». Patricia souhaite continuer à progresser en direction de la classification de cadre, essentiellement pour accroître sa rémunération, alors que Sylvie, CAP depuis 4 ans, voudrait pour sa part changer de métier. Le commercial semble en effet commencer à lui peser. Cécile est prête à évoluer à condition que ce qu'on lui propose l'intéresse et que le salaire soit en adéquation avec ses aspirations. Elle refuse par exemple d'être CCP dans une autre agence. Avoir le même travail, avec le même salaire, mais un nouveau portefeuille à appréhender est selon elle « un retour en arrière ». Etre CGP ne la tente pas non plus. « CGP, disons que c'est le même boulot que ce que je fais moi, aujourd'hui, mais, avec des gens qui ont beaucoup plus d'argent. Mais, le problème, c'est que c'est une clientèle qui est beaucoup plus âgée et il faut avoir cette sensibilité là. Et moi, je l'ai pas. Il faut être disponible 24H/24, il faut passer des heures à discuter de l'évolution du CAC 40, il faut chipoter sur 2 frs 12 d'agios. C'est pas tellement... Disons que moi, mes clients, c'est plutôt des gens qui bougent, qui épargnent et qui empruntent. C'est un truc qui est quand même plus vivant. Donc, ça, ça m'intéresse pas plus que ça le poste de CGP ». On observe ici que le rapport à la clientèle conditionne le rapport à la carrière envisagée.

Alexandre, Florence, Céline, David, Christian, Julien et Sophie, tous CSC, ont quant à eux peu de perspective d'évolution, soit qu'ils se sentent trop âgés pour se spécialiser sur un segment de clientèle, soit qu'ils travaillent dans une filière peu porteuse dont ils ne peuvent ou ne veulent pas sortir. Quand on l'interroge sur un éventuel projet professionnel, Céline nous répond : « j'en n'ai pas. Commerciale, je vous dirais franchement que j'aime bien moi recevoir les clients, mais bien sûr les objectifs sont tels que ça fait réfléchir. J'ai pas envie de stresser. Je dis pas que ça me plairait pas, mais les objectifs sont très élevés. Je me sens pas assez qualifiée pour réaliser tous les objectifs, d'une clientèle de haut de gamme. Sur le particulier, c'est plus facile dans le point d'accueil, parce que se sont des clients moins exigeants ; je suis pas formée pour avoir une clientèle plus sophistiquée. Et puis, bon, ça ne me tient pas particulièrement à cœur. (...) On m'a demandé si je voulais être RPA. C'est vrai qu'à un moment donné, ça m'aurait pas désintéressé, parce que... Au début, le poste était nouveau, y avait pas de création à Canebière et quand il y a eu la création de poste, il s'est avéré qu'il y a beaucoup de tâches administratives, que je n'aime pas, que je n'ai pas envie

de faire. Des suspens de compte, des écritures comptables, ça me plaît pas. Alors, au début, on nous disait que c'était surtout commercial, mais en fait, RPA, c'est management, un peu, en quelque sorte. Mais bon, avec la partie administrative à gérer, dès qu'il y a un souci, dès qu'il y a un pépin. Pour 300 francs de plus, j'ai pas envie de m'enquiquiner, je préfère rester [CSC] commerciale ». Pour sa part, David résume ainsi sa position : « ça fait pas mal d'années que je suis à la banque, j'ai jamais cherché à évoluer. C'est pas bien, mais je me contente de ce que j'ai, je ne suis pas un arriviste, ni un combattant, alors ma foi, je me laisse vivre. Comme la banque ça ne me plaît pas, je ne veux pas aller dans les écoles de banque. Et puis, comme je ne suis pas exigeant, mon salaire me suffit. Je pense que c'est pas un bon exemple, mais enfin... ».

6.1.2 Le rapport à l'activité commerciale

Nous souhaitons maintenant envisager le rapport qu'entretiennent les salariés rencontrés avec leur activité, sensée être exclusivement commerciale. C'est ainsi que nous pouvons mettre en avant ceux qui appliquent une méthode de travail permettant d'obtenir les résultats à court terme attendus par la direction, et qui pour cela vendent l'ensemble des produits bancaires sans réellement se soucier des besoins des clients. Certains le font de façon spontanée, d'autres sont contraints de mettre de côté l'éthique professionnelle qu'ils pouvaient s'être forgée par le passé. Un second type de salariés applique mot à mot la rhétorique du conseil véhiculée par la direction et ne vend des produits bancaires que lorsque ces derniers correspondent aux besoins réels des clients. Ils réussissent à conserver l'éthique professionnelle qu'ils ont élaborée au fil des années. Le troisième ensemble de salariés correspond à ceux qui n'ont en pratique aucune activité commerciale, même si certains sont en contact avec la clientèle. Ils se positionnent toutefois par rapport à cette activité. Ils sont en retrait ou bien la rejette. Ainsi, contrairement à ce qu'affirme la direction de la CLASS, pour laquelle tous les salariés des agences sont des commerciaux, ceux qui ont une activité purement administrative demeurent.

6.1.2.1 Certains commerciaux pratiquent de façon plus ou moins volontaire des méthodes de travail proches de la vente forcée

Le premier type de rapport à l'activité commerciale repéré regroupe des salariés récemment recrutés et qui n'ont pas connu l'ancienne organisation de la CLASS et des salariés plus anciens qui ont la possibilité de comparer les pratiques que la direction les contraint d'appliquer et la façon dont ils travaillaient antérieurement. Les plus jeunes appliquent la

méthode de la vente forcée sans réelle difficulté, alors que les plus âgés semblent d'avantage contraints.

Sébastien, qui travaille depuis peu à la CLASS sur le segment des particuliers moyen de gamme, se sent vendeur avant tout et se déclare prêt à distribuer tout type de produit. *« Je dis pas que je suis CCP, parce que ça ne dirait rien aux gens, je dis que je suis un conseiller financier, ça me semble vouloir tout dire. (...) Par contre, pour moi, je suis un commercial »*. Il affirme savoir vendre un produit à une personne sans que cette dernière pense en avoir besoin. Il part du principe qu'à partir du moment où un client entre dans son bureau, il doit réussir à le convaincre de lui acheter quelque chose. Son but, c'est faire du chiffre pour progresser rapidement. Christèle, jeune recrue comme Sébastien, s'adresse à des clients particuliers bas de gamme, ce qui lui fait dire qu'elle ne peut pas développer de véritable activité de conseil. Il ne faut pas hésiter, selon elle, à être *« offensif »*, voire faire preuve d'une certaine forme de *« hargne »*. D'ailleurs, à propos de Sébastien, elle déclare : *« c'est un très bon commercial, il est très bien. Il déteste tout ce qui est administratif. Il est très bon en négociation commerciale »*. L'impératif de remplir les lignes du PAC de l'agence ne semble pas peser sur Christèle, bien au contraire : *« sans pression, moi je pense que je ferais pas grand chose, donc... Il en faut quand même un minimum aussi. Pour l'instant, c'est plus de la motivation, c'est pas de la paralysie »*. Elle oppose son activité de travail à celle des *« fonctionnaires »*.

Ces deux jeunes salariés semblent avoir une certaine aversion pour les tâches administratives. Sébastien nous confirme qu'il est ainsi, comme nous l'indique Christèle, plus facilement en retard pour ce type d'activités, pourtant incontournable, que dans la réalisation de son PAC. Christèle, de son côté, ne veut pas s'occuper du *back-office* du guichet et se consacre presque exclusivement à l'activité commerciale. Elle ne délaisse toutefois pas la gestion du risque et sait que *« la banque effectivement c'est du service, c'est pas uniquement du commercial, c'est du service et de la gestion de risque. C'est plus complexe que ça, enfin, dans l'idéal, c'est beaucoup plus complexe que ça »*. Une vraie relation de service demeure donc toutefois pour elle de l'ordre de l'*« idéal »*.

Si tous deux appliquent de façon volontaire une méthode de vente exempte de conseil, il en va différemment pour Edouard, Cécile et Denis. Tout les trois ont en effet connu l'organisation du travail précédant celle du milieu des années 90 par métiers et la mise en place des objectifs commerciaux, ce qui n'est pas le cas de Sébastien et Christèle. Ils se sentent aujourd'hui contraints de faire de la vente forcée. Edouard déplore ne plus avoir le temps de conseiller les clients, de leur expliquer ce qu'il fait. *« Quand on montait un dossier immobilier, on prenait le temps, on le remplissait ensemble. Maintenant, j'ai monté un dossier immobilier ce matin, j'ai pris tous les renseignements, j'ai fait signer, « merci, au revoir », on montera le dossier tout seul, parce que ça va beaucoup plus vite »*. Il est contraint

de placer un nombre important de produits qui figurent dans son PAC. *« Lorsqu'on dit à un client « voilà Monsieur, je vous monte le dossier immobilier », ben obligatoirement, vous avez l'assurance de la maison, parce qu'on doit en faire, et que sinon... « Monsieur, vous ouvrez un compte, voilà, y a ça, ça, vous avez la carte bleue, l'Internet, etc, etc... ». A une époque, on nous parlait, fort brillamment d'ailleurs, de l'approche « besoin du client », aujourd'hui, c'est l'approche « besoin de l'entreprise », du PAC. Mais c'est voulu ça, on peut pas faire les deux, c'est pas possible. (...) On appelle ça comment, c'est de la vente forcée. Le gars va se retrouver avec quelque chose dont il n'a pas besoin. Alors, au bout de 6 mois, on va recevoir une belle lettre en disant, « Monsieur, arrêtez-moi ça, rétrocédez-moi tout ce que vous m'avez pris parce que j'en n'ai pas besoin ». Mais paraît-il que sur la masse, on est gagnant ». Lorsqu'on lui demande ce qu'il pense de cette transformation, il nous confie : « c'est clair que ça nous a choqué, mais le problème, c'est qu'on peut pas le refuser, on peut pas le refuser. Vous allez le refuser un an, deux ans, mais il va arriver un moment, vous êtes obligé de le faire. Vous êtes obligé, dans notre poste, on peut pas se permettre de... ».*

Cécile nous explique qu'elle ne parvient plus à faire son travail comme elle l'entend, c'est-à-dire en conseillant et en accompagnant les clients. Elle doit d'abord se préoccuper de ses ventes. *« On a un certain nombre de produits à vendre, on cherche pas à savoir si ça correspond au besoin du client au moment, à l'instant T, il faut faire ça, peu importe les moyens. Et donc, c'est vrai que des fois, on est amené à faire des choses qui ressemble à rien, parce que la priorité aujourd'hui, c'est des quantités de produits. (...) Aujourd'hui, mon portefeuille de clients, je suis pas là pour leur apporter un conseil, c'est eux qui sont plutôt à ma disposition, c'est eux qui me servent à vendre mes produits et c'est pas moi qui leur sers à quelque chose. (...) Il y a un vieux monsieur de 95 ans qui vient, je vais pas lui vendre un truc sur Internet, il sait même pas ce que c'est. Mais aujourd'hui, on oblige à faire ça, parce qu'on oblige à faire des quantités. Le besoin, c'est le besoin de la banque et comme on n'a pas un panel de clients qui est immense non plus, ben des fois, on est obligé de fourguer, excuser moi du terme, mais c'est fourguer ».* Elle n'a cependant pas le temps de vendre certains produits, qui figurent pourtant dans son PAC, parce qu'ils nécessiteraient beaucoup trop de temps pour être correctement expliqués au client.

Malgré un long parcours dans les services administratifs centraux, Denis applique la politique, attendue par la direction, d'équipement voire de sur-équipement des clients. *« Maintenant, nous n'ouvrons plus de compte sans ce qu'on va appeler le package. C'est-à-dire que un client, maintenant, il devra être équipé de minimum trois services, et s'il prend pas ces trois services, il ne pourra pas être client de la banque. Et tous les clients qui le sont déjà, il va falloir qu'on les prenne un par un et hors de question qu'ils aient des services non payants ou qu'ils ne soient pas en automatique équipés comme par exemple d'une carte ou de Fil banque. (...) (Question : Mais dans ce package, le client peut se faire vendre un produit*

dont il n'a pas besoin). *Oui, ben là déjà, il y en a un paquet qui ont des services... Il y en a même qui ont des Fil-banque, ils ont même pas Internet chez eux, ni le Minitel. On leur a collé, pourquoi, ben parce que c'était le paquet. Mais on leur a dit : « je vous mets ça... je vous ouvre le compte mais je vous mets ça », ou alors on leur disait pas ; ils se retrouvaient des fois avec... [il souffle] Alors ça c'est..., ça c'est une autre histoire. (Question : Que pensez-vous de ça ?) On est dans un système, parce que tout le monde le fait d'abord. Je crois que nous on est en retard ; le contrat de service arrive, mais la BNP ça fait déjà plusieurs années... (...) Alors, on leur colle systématiquement des PEL ; ils viennent nous dire bonjour, ils repartent avec un PEL, ils savent pas ce qu'ils ont signé. Alors, nous, on leur explique pas, parce que si on leur explique, c'est technique, donc ils y comprennent rien. Alors on leur dit, « ah, ben on va vous faire une petite épargne » ; « ben si vous voulez », ils signent... (...) Moi je me suis aperçu que tout maintenant est centralisé sur ce métier de vendeur. Et le client, maintenant, quand il rentre dans une agence bancaire, il se fait forcément presser comme un citron ». Denis ne peut d'ailleurs pas s'empêcher, au cours de l'entretien, de nous proposer, à mots fort peu couverts, une simulation concernant les produits d'assurance habitation, pour lesquels la CLASS est à ce moment là en campagne : « je sais pas où vous êtes cliente, mais un jour, si vous êtes dans une agence, par curiosité, faites-vous faire un devis (assurance), par curiosité, ça dure 5 mn, ça vous permettra de comparer et vous allez voir qu'on est pas si mal placé ». Il est le seul des salariés rencontrés à avoir eu une telle démarche.*

Nous comprenons toutefois que Denis n'a pas vraiment le choix. « *Ma femme est au chômage, elle recherche un travail, donc je suis seul à assumer tous les besoins courants de la maison, que ça soit du remboursement immobilier de l'appartement, que ce soit... Donc j'assume pas mal à la maison, donc mon travail est important, oui. Il me permet de payer tout ce qu'on a à payer, parce qu'on paye beaucoup de choses, hein, et j'ai pas d'autre complément de revenu* ». Il est le seul salarié de notre échantillon à spontanément évoquer sa situation familiale, comme s'il voulait justifier son comportement commercial. Issu des services administratifs centraux où il a fait l'essentiel de sa carrière, il n'a donc pas de réelle expérience de la relation de clientèle sur le long terme. Il applique ce que la direction lui demande, essentiellement pour obtenir la prime : il vend.

Malgré le fait qu'ils subissent ces transformations de l'activité commerciale, Edouard, Cécile et Denis affirment tout trois prendre du plaisir dans leur travail et le trouver très intéressant. Cécile résume bien leur état d'esprit : « *j'aime beaucoup mon boulot, mais j'aime pas la façon dont on le fait faire aujourd'hui* ». Outre la vente forcée, c'est également la lourdeur des tâches administratives qu'ils dénoncent. Denis revient à plusieurs reprises spontanément sur ce point. « *Moi, je vous avoue franchement que je préfère vendre un plan d'épargne logement à un client, que passer des remises chèques dans un lecteur, parce que c'est pas très motivant. (...) Je vous avoue franchement, c'est quand même plus agréable*

d'ouvrir un compte, de faire du commercial que de compter des billets toute la journée, parce que c'est pas très très très marrant. (...) Moi, personnellement, je préfère avoir contact à la clientèle, plutôt que de compter des billets toute la journée. Je vois, des billets, j'en ai comptés pendant pas mal d'années, là maintenant je fais autre chose, je suis content quand même, ça me plaît d'être en contact avec les clients, de monter des dossiers de crédits, ça ça me plaît ». Il est d'ailleurs un des plus virulent à l'égard des CSC qui ont des activités purement administratives. Il dénigre largement l'attitude de Christian qui refuse de faire du commercial et de David qui ne peut pas depuis ses deux opérations¹. Pour Denis, ils n'ont rien à faire en agence. Ils n'ont pas su, comme lui, s'adapter aux nouvelles exigences du travail bancaire. Si Cécile déplore avoir trop de tâches administratives, elle dénonce également le trop grand nombre de clients contenus dans son portefeuille, ce qui ne lui permet pas de se consacrer pleinement à son activité commerciale.

6.1.2.2 Certains commerciaux développent une activité centrée sur les besoins des clients

Aucune jeune recrue ne met en pratique un rapport à l'activité commerciale fondé sur les besoins réels des clients. L'ensemble des salariés qui choisissent de s'attacher à cela ont une ancienneté sur le secteur bancaire plus importante : de 13 ans pour Patricia, 19 ans pour Sylvie et souvent plus près de 30 ans pour tous les autres.

Cinq salariés ont toujours eu, jusqu'à présent, une activité commerciale en agence, même si elle était différente de celle qu'ils exercent aujourd'hui. C'est le cas de Jacqueline qui bien qu'entrée dans les années 70 n'a jamais travaillé dans un service administratif. CGP au moment de notre rencontre, elle refuse la vente forcée et privilégie de loin le conseil personnalisé aux clients. *« Pour moi, la solution, c'est de faire une approche un peu globale. Ce que je veux dire, c'est l'approche d'abord personnelle globale. Il faut d'abord le personnaliser. Il est pas question de vendre un produit à un client, pour lequel à la limite il va vous dire oui, mais vous savez pertinemment que ce n'est pas son truc. Donc, chaque fois, il faut adapter. Et après, moi je me rends compte que vous savez, vos cases, elles se remplissent naturellement, parce que les gens sont différents »*. Cette attitude est également partagée par Patrice, CGP à la Canebière. Même lorsqu'il y a des campagnes commerciales sur certains produits et qu'il doit solliciter des clients de son portefeuille, il ne contacte que les personnes qu'il sait directement concernées. *« Je ne fais pas d'approche produit ; je suis quand même plus pour l'approche besoin. Même si y a une campagne, mais que c'est pas du tout le besoin de mon client, je vais pas le lui créer. Je propose à ceux qui sont susceptibles d'être*

¹ Ce dernier a en effet subi en 2000 deux pontages pour éviter l'infarctus et en septembre 2001, il s'est fait opérer de la carotide.

intéressés ». Patricia s'occupe pour sa part des clients professionnels qui nécessitent la mise en œuvre d'un véritable travail de conseil personnalisé. Leur activité professionnelle est en effet souvent très liée à leur situation personnelle. Si l'une d'elles vacille, l'autre risque d'en pâtir. En tant que CAP, Patricia est non seulement une conseillère financière, mais elle se substitue également au conseiller juridique et fiscal. Elle dit toujours rechercher la meilleure solution pour le client. « *C'est une question de relation aussi. Peut-être que par la force des choses, leur dire, « ben voilà, moi je vous conseille, ça, ça, ça ça... ; réfléchissez* » ; *les tenants, les aboutissants, pourquoi je propose ça, et pas autre chose. Ne pas dire forcément « clôturez ça à la banque d'en face, et puis j'ouvre ici* ». *Non, je leur dis, « amenez moi tous vos documents que je regarde un petit peu si ça vaut la peine de clôturer, de transférer* ». *Mais moi, il m'est arrivé de dire à un client, « non, je vous transfère pas, vous aurez plus de frais, vous allez perdre d'avantage. On attend le délai, et puis après, vous clôturez parce vous serez exonéré...* ». *Ça quelque part, après, le client, il revient. Je travaille, dans l'intérêt du client. (...) C'est vrai que commercialement, on nous montre le chemin, mais je perds pas de vue en fait de travailler pour le client* ». Elle préférera également dire non à un client et ne pas conclure l'affaire si elle pense que cette dernière est risquée, plutôt que signer à tout prix et faire son PAC. « *Moi, en ce qui concerne par exemple les ouvertures de comptes, les trucs comme ça, franchement, j'en refuse. C'est pas parce que j'ai un objectif de tant que je vais faire tant. Parce qu'après, il faut se le gérer ça. Pour les cartes bleues, c'est pareil. Alors, j'ai un objectif de 80, j'en suis à 18 ou 20. Mais bon, ce sont des bonnes cartes. Franchement, c'est bien, peut-être, y en a qui le font. (...) Peut-être que je suis une vieille entre guillemets, parce que j'ai connu l'ancien système, ça fait quand même pas mal de temps que je suis dans la banque. Donc après, il faut se le gérer* ». Sylvie, qui est également CAP, se dit, elle aussi, incapable de vendre un produit inadapté au besoin du client. Elle ne parvient pas non plus à gagner du temps au détriment de la relation de conseil. « *A la limite, il faudrait que je me dise, quand des clients viennent, au lieu de parler un peu, tout de suite, je fais le dossier. Avec beaucoup de rigueur, je pense, qu'on peut s'organiser, mais c'est pas tellement mon tempérament. Puisqu'un des intérêts en fait, c'est d'avoir des gens en face de soi, et pouvoir leur offrir des services, des crédits* ». Joël a également une véritable activité de conseiller vis-à-vis des directeurs d'entreprises avec lesquels il travaille. Une grande partie de son activité est également, comme pour les CAP, d'ordre administratif et gestionnaire (paiements sécurisés, renouvellement des dossiers d'autorisation...). « *La gestion pure des clients prend le pas sur la partie commerciale de l'activité. Or, la banque ne tient pas compte de cela, elle recherche le profit maximal en diminuant le nombre de commerciaux et en augmentant les objectifs. C'est logique, jusqu'au point de rupture, parce que la création d'entreprise, c'est pas fait pour faire plaisir aux salariés* ». En effet, il part du principe que si « *l'ouverture d'un compte client satisfait le besoin de la banque, le reste satisfait les besoins des clients* ».

D'autres salariés, qui n'ont pourtant pas toujours exercé d'activités purement commerciales, disent appliquer le même principe. Alexandre rejette ainsi le modèle de la vente à tout prix développé par certains commerciaux. « *La méthodologie change, parce que quand le client rentre..., c'est ça aussi qui me gêne, moi un peu, c'est que, il faut l'équiper. Ça c'est le côté de la banque de particulier, il faut l'équiper* ». Il refuse d'appliquer cette méthode de vente. « *Le client, il aime bien qu'on lui parle, il aime bien être rassuré. (...) Bon moi, c'est le reproche qu'on me fait, je fais dans le social* ». A son niveau de CSC, Céline dit apprécier faire du conseil. « *J'appelle beaucoup les clients, pour leur proposer des produits, quand je vois qu'ils ont un peu d'argent sur le compte, je leur signe des devis. (...) On a des listings, mais il y en a plus ou moins que je connais bien, avec qui ça passe bien. Mais même si je connais pas le client, ça me gêne pas de l'appeler, de lui dire, « vous avez un peu d'argent sur votre compte, ça serait bien de faire un petit placement ». Ça ne me gêne pas d'aller au devant des gens* ». Quoiqu'elle en dise, on retrouve toutefois dans son discours quelques traces d'une activité se rapprochant du placement. Elle n'hésite pas, en effet, à démarcher le client qui ne sollicite pas la banque, même si elle semble le faire de façon non agressive. Elle dit aimer le contact avec les gens, ce qui explique selon elle qu'elle s'est très vite adaptée à ses nouvelles fonctions commerciales. Cela lui plaît d'ailleurs nettement plus que le travail administratif qu'elle exerçait jusqu'en 1996. Elle ne sait toutefois pas vendre pour vendre ; pour elle, fournir un produit inadapté est une « *erreur* ». Florence a connu le même type de parcours que Céline. Elle se considère comme une commerciale car même en étant CSC, elle est amenée à devoir vendre des produits de plus en plus nombreux et différents. Si elle n'a pas une réelle activité de conseil comme peut l'avoir un CGP, elle déclare néanmoins développer une écoute des clients. Elle n'est pas du tout stressée par l'activité commerciale car le fait de travailler dans une grande agence comme la Canebière entraîne selon elle une grande probabilité de réaliser les objectifs fixés dans le PAC collectif de l'unité. Par contre, les trois CSC dénoncent le poids des tâches administratives qui, malgré leur orientation commerciale, leur incombent également. Si, dans l'agence de la Canebière, les CSC plus commerciaux, comme Florence et Céline, tiennent à tour de rôle, non sans un certain stress, la caisse du guichet, chaque CSC a une fonction bien définie, ce qui est moins le cas à Rabatau. La taille de cette agence étant en effet plus réduite que celle de la Canebière, les définitions formulées par les salariés sont moins précises, l'activité de ces derniers étant plus polyvalente, principalement au niveau du guichet. Alexandre se voit ainsi comme un « *généraliste* », un « *porteur d'eau* »¹.

¹ Alexandre avait déjà utilisé ce terme en 1998, pour se définir.

6.1.2.3 Certains salariés des agences n'ont pas d'activité commerciale

David, Christian, Julien, Sophie n'ont pas d'activité commerciale. David tenait la caisse à l'agence de la Canebière. S'il n'exerçait aucune fonction de vente avant d'être opéré, il était toutefois au contact de la clientèle. *« Le cardiologue m'a dit, « je veux plus que vous soyez en contact avec la clientèle, parce qu'il faut éviter le stress ». Parce qu'avec la clientèle, il faut être speed. Alors, maintenant je travail avec (Christian), je fais de l'administratif, les papiers, c'est moins stressant. (...) C'est vrai que je suis content de ne plus être à la caisse. Je suis pas commercial, enfin, c'est pas moi qui le dit. Mais avec les gens, j'étais très gentil, ils m'appréciaient beaucoup, parce que j'avais beaucoup de patience. J'ai jamais envoyé bouler quelqu'un. Je leur remplissais leur bordereau. Les gens me disent, « ah, mais vous êtes plus à la caisse, c'est dommage ». Sinon, ça me manque pas ».* L'activité de Christian qui travaille avec David est également purement administrative. Cela lui convient tout à fait car il ne se sent pas du tout commercial : *« vendre de la banque, je dois dire que ça ne me tente pas du tout ».* Julien fait également une description de son activité de guichet plutôt administrative. De plus, il est binôme de la CAP de l'agence de Rabatau, donc il s'occupe des certaines des tâches administratives de cette dernière. Il ne se sent toutefois pas étranger à la réalisation des objectifs commerciaux de l'agence : *« je libère les commerciaux et leur permets de réaliser les objectifs commerciaux ».* Sophie a également une fonction de binôme à l'agence de la Canebière. Cette dernière occupe tout son temps de travail et ne lui permet plus de tenir la caisse, fonction qu'elle occupait souvent avant de devenir binôme. Elle n'a aucune activité commerciale. *« C'est plutôt du travail administratif. Eux [les commerciaux spécialisés] reçoivent le client, ils font tout ce qu'il y a à faire et moi après, je fais tout ce qui est saisie dans l'ordinateur, c'est-à-dire ouverture de compte, je remplis les documents, enfin, je finis de remplir correctement les documents, les interrogations Banque de France, commande de carte... ».* Elle le confirme elle-même, *« moi, je suis pas trop commerciale ».* Céline nous dit notamment d'elle qu'elle a *« un profil très administratif, très carré ».* Si Julien se décrit lui-même comme un *« homme à tout faire »*, Sophie, David et Christian se déclarent spontanément *« employé de bureau »* ou *« employé administratif »*. Ces salariés rejettent l'activité commerciale ou bien se mettent ou sont mis en retrait par rapport à elle.

6.1.2.4 Quelques éléments transversaux aux trois groupes de salariés

En retraçant *a posteriori* les parcours professionnels des salariés rencontrés, nous constatons que le rapport à l'activité commerciale qu'ils entretiennent est le produit d'un processus qui s'enracine principalement dans l'univers de socialisation professionnelle

initiale¹. On remarque ainsi que hormis Denis, Alexandre, Florence et Céline qui ont découvert sur le tard le contact avec la clientèle et qui semblent l'apprécier, les salariés qui ont une véritable activité commerciale sont surtout ceux qui ont été socialisés très tôt à cette partie du travail bancaire. Les salariés ayant fait la plus grande partie de leur carrière dans des activités non directement commerciales sont beaucoup plus réticents.

Si aucun salarié rencontré n'avait au départ de vocation pour travailler dans la banque, l'intérêt pour leur activité, voire leur « *plaisir* » au travail, est toutefois avancé par plusieurs d'entre eux de façon explicite. C'est le cas de Céline, Julien, Joël, Jacqueline, Patricia, Sébastien, Christèle, Edouard, Cécile. Alexandre nous confie également, « *moi, à 6 heures du matin, je suis debout et j'ai envie d'aller travailler. Quand on se plaît on a envie d'aller travailler, c'est vrai* ». Cet intérêt est toutefois souvent synonyme d'investissement temporel important. C'est le cas de l'ensemble de ces protagonistes, excepté Céline qui en tant que CSC dans une grande agence peut se permettre de partir à l'heure. Si les CSC qui déclarent rester après l'horaire normal font entre une demi-heure et une heure supplémentaire chaque jour, les commerciaux spécialisés reconnaissent effectuer autour de 9 heures de travail quotidien, voire parfois 10 heures pour Jacqueline et Joël. Patrice nous confie ainsi : « *moi, je privilégie le temps de la relation, l'entretien. C'est ce qui fait qu'après, on travaille jusqu'à 7 heures le soir. Pour bien servir le client, il faut vraiment lui faire sortir ses besoins et donc, il y a qu'en discutant* ». A l'heure actuelle, plus encore qu'auparavant, l'exercice d'une fonction commerciale est associé à une durée du travail plus longue (Fermanian, 1999 ; Bouffartigue, Bocchino, 1998). La conception du temps partagée par la plupart des salariés tout segments confondus particuliers bas et moyen de gamme, comme par ceux qui s'occupent des professionnels, des entreprises et des particuliers haut de gamme, semble être une élasticité de la journée de travail principalement liée, nous allons le voir dans le point suivant, au poids des exigences de rentabilité pour les premiers et à « un véritable ethos professionnel du client » (Courpasson, 1994) pour les seconds. En outre, quasiment tous les salariés ayant une véritable activité commerciale, y compris ceux qui bénéficient de l'aide d'un binôme, dénoncent le peu d'intérêt et la lourdeur des tâches administratives qu'ils ont à remplir.

L'importance du salaire est également mise en avant par les salariés rencontrés, soit comme seul intérêt au travail (Christian, David), soit comme juste retour des choses pour un investissement important dans l'activité commerciale, la réalisation et même le dépassement des objectifs (Sébastien, Cécile, Christèle, Jacqueline, Denis, Patricia). Il est très souvent jugé insuffisant chez les salariés en charge des segments de clients particuliers.

¹ Chantal Nicole-Drancourt (1992) opère le même genre de constat à propos des jeunes hommes et femmes dont le type d'insertion professionnelle varie en fonction de la socialisation initiale au sein de la famille.

6.1.3 Le rapport aux clients

Le rapport au client est investi stratégiquement et identitairement par les salariés de l'agence, selon qu'ils sont en accord ou non avec les attentes de la direction, mais surtout selon le type de client servi. Le fait pour un commercial de s'adresser aux segments des clients particuliers bas et surtout moyen de gamme le conduit à maintenir une certaine distance avec eux, essentiellement par manque de temps, mais aussi par manque d'envie, parce que pour certains, ce n'est pas une obligation pour pouvoir vendre. Les clients sont alors vus comme un moyen de remplir les lignes du PAC, de faire, voire de dépasser, les objectifs commerciaux, d'obtenir la prime annuelle allant avec, de se signaler positivement à la direction et, à terme, de progresser dans les métiers, dans la classification et au niveau de leur salaire. Le fait pour un commercial de s'adresser aux segments des entreprises, des professionnels et des particuliers haut de gamme induit le développement d'une véritable activité de conseil personnalisé, et l'instauration d'une relation de confiance réciproque sur la durée. Quelques commerciaux en charge de particuliers bas de gamme peuvent également choisir d'adopter cette attitude par conviction ou parce qu'ils ne savent pas forcer la vente. D'autres salariés n'ont enfin que très peu de contact avec la clientèle, parfois même aucun.

6.1.3.1 Le client, un instrument de réalisation commerciale

Dans son discours, Sébastien instaure une certaine distance avec les clients particuliers rassemblés dans son portefeuille. Il les considère essentiellement comme un moyen de remplir les lignes de son PAC. Dans sa relation avec eux, rien n'est gratuit. Si Sébastien par exemple s'aligne sur le taux du crédit de la concurrence pour garder le client, il devra obligatoirement en retirer une contrepartie. *« Je peux m'écraser, par contre derrière il faut qu'il me fasse autre chose, une assurance habitation, un placement ou n'importe quoi. Il faut absolument se retrouver sur autre chose »*. Le client est en fait à son service. Il renverse en quelque sorte le sens de la relation.

Il fait en quelque sorte un parallèle de son métier avec celui d'acteur. *« Des fois, il y en a qui faut brusquer pour leur montrer qu'on est maître à bord et que finalement ça leur plaît. Il y a plusieurs attitudes. Ben de toute façon, y a être manipulateur, s'adapter, il faut avoir de la sympathie, mais bon, y a un peu de tout. On peut pas avoir toute la relation par la sympathie quoi. Il y a certaines relations qu'on tient juste parce que... ben parce qu'on est dur quoi. Y en a d'autres qu'on tient parce qu'on est pointilleux (...) (Question : C'est un peut être comédien donc...) A ben bien sûr... Y a des fois, c'est des vrais shows, mais bon... Moi, j'ai des fois des couples de clients, je suis obligé de faire des trucs... je me surpasse. Mais à la sortie, ils ont signé quoi... »*. Christèle, s'adressant aux clients particuliers de l'agence de

Rabatau, rejoint Sébastien lorsqu'elle affirme quelque peu mentir au client en lui faisant croire que c'est la relation interpersonnelle entre elle et lui qui compte alors que ce n'est pas la réalité. *« C'est un peu contradictoire, parce qu'au début on essaye de le capter par la personne, parce que ce qu'on lui dit c'est que justement, c'est pas tant l'enseigne qui compte, c'est le service, c'est les personnes qui sont là, après, on lui dit, "Madame, vous êtes pas mon client...". Ce qui est assez difficile à faire comprendre à un client, c'est quand vous changez de poste. Vous vous voulez évoluer, donc vous voulez aller sur un poste qui est un peu plus haut et tout et donc il se trouve que cette personne là, avec qui vous étiez en relation depuis un an, d'un seul coup vous lui dites "allez au revoir, chao, j'm'en fous de toi, je me casse". D'un seul coup, c'est plus..., c'est ça qui est hyper contradictoire, c'est pas évident parce qu'effectivement au départ on le capte et on lui dit "c'est pas l'enseigne qui compte, c'est nous, c'est le service qu'on vous donne, on est là pour vous". Et après, derrière, on lui dit "attendez, vous êtes le client de la banque, vous êtes pas mon client" ».* De toute façon, elle déclare manquer d'envie et de temps pour instaurer une relation permettant de connaître les besoins des clients et leur conseiller les bons produits. Elle ne parvient pas à leur faire confiance, même en ce qui concerne les clients qu'elle connaît depuis qu'elle travaille dans l'agence. Elle développe alors le discours de la direction en matière de service global. *« Notre force, c'est le panel de services, c'est-à-dire qu'on fait plus uniquement le compte courant, le livret A, non seulement on fait l'Assurance Vie, non seulement on fait l'Assurance Prévoyance, on assure les véhicules, on finance les véhicules ; de plus en plus on a une démarche qui est globale. Et la stratégie, c'est ça en fait, c'est habiller le client, du début à la fin ».* Comme Sébastien, elle pense que rien ne doit être gratuit dans les services que fournit la banque. *« Quand vous arrivez dans la banque pour travailler, vous raisonnez comme un client. Il y a donc nécessité d'un apprentissage de la question de la défense de la marge : elle permet de couvrir le risque et en plus, c'est notre salaire à la fin du mois. Le prix que payent les clients a une raison, il se justifie puisqu'il y a un service en échange ».*

Cécile avoue également devoir parfois mentir aux clients particuliers de son portefeuille, afin de pouvoir leur vendre certains produits. *« Comment vous voulez vendre un complément d'assurance santé, il faut à peu près passer 2 heures et demi, voire 3 heures avec le client, pour lui expliquer tout. Vendre ça, on n'a pas le temps. Et les assurances décès, vous savez comment on les vend, on les vend comme des assurances sur des découverts. C'est pas une assurance à fonds perdu, donc entre guillemets, on n'escroque pas le client. Mais je vais faire une autorisation de découvert de 10.000 balles à un client, je vais lui vendre à côté une assurance décès à hauteur de 10.000 francs. Ça n'a rien à voir avec le découvert, mais moi, je vais lui vendre ça comme une assurance en fonction de son découvert, alors que c'est un capital décès, donc les deux objets n'ont rien à faire l'un avec l'autre. Mais comment vous voulez vendre ça ? ».* Ses propos ne sont toutefois pas dénués d'une certaine ambivalence. En

effet, comme elle n'a pas réellement choisi d'appliquer ce type de relation avec les clients, elle insiste également en parallèle sur le besoin de contact et de reconnaissance des clients. Elle parle d'ailleurs très souvent de « *ses* » clients. Elle affirme parfois même faire office de confidente pour certains. « *Je vais mettre sur ma porte, psy, assistante sociale. Je pense que ça c'est un truc personnel, mais voilà quoi. Entre la petite vieille qui pleure parce que sa petite fille est malade, la bonne femme qui me raconte que son mari la trompe, c'est vrai que c'est un peu comme chez le coiffeur. Mais c'est rigolo* ». Edouard, qui s'occupe du même type de portefeuille que Cécile, nous confirme que certains clients, surtout les plus âgés, ont toujours besoin d'un contact. Au cours de notre entretien avec lui, l'un d'entre deux vient d'ailleurs le voir, juste pour lui dire bonjour : « *il est venu, il est content, on a discuté 3 mn, du ballon... Tout ça, ça a toujours existé et ça existera toujours. Y a des gens qui ont besoin, y en a d'autres qui n'ont pas besoin* ». Il semble instaurer une relation de civilité plus que de confiance avec ses clients, toutefois essentiellement dans le but de pouvoir placer certains produits en cas de nécessité. « (Question : Le fait d'avoir des objectifs à remplir change quelque chose dans votre face à face avec le client ?) *Obligatoirement, puisque c'est bien le client qui va vous signer les contrats dont vous avez besoin. (...) En fin d'année, s'il me manque à ouvrir 10 PEL, j'appelle : "bon, j'ai besoin de vous, il faut m'ouvrir un PEL". "Faites ce que vous voulez"* ». Denis, pour sa part, avoue être parfois quelque peu « *expéditif* », voire « *directif* » avec les clients : « *on renseigne qu'à moitié parce qu'on pourrait pas se lancer dans une explication trop longue, aller trop dans le détail, ou alors on reste trop technique et vous savez que c'est pas bien de rester trop technique parce que quand on parle technique, en face de nous, on a un client qui sait pas ce que c'est un déblocage de Révolis... [nous non plus] Il sait pas tout ça lui* ». Il n'hésite pas à leur vendre des produits, même quand les clients n'en ont pas besoin, ou quand ils ne savent pas vraiment de quoi il retourne.

6.1.3.2 La personnalisation de la relation avec les clients

Jacqueline s'occupe des clients particuliers haut de gamme. Ces derniers ont souvent entre 60 et 70 ans. Etant relativement âgés, ils ont très peu recours aux nouveaux outils technologiques comme Internet. La relation directe avec la CGP est pour eux essentielle. Jacqueline instaure un rapport basé sur la confiance, notion pour elle centrale dans son activité. « *Moi, je pense surtout, c'est la confiance du client, tout au moins, dans les clients que je rencontre, dans la gestion de patrimoine, il faut d'abord acquérir leur confiance et après, ils vont vous parler de tous leurs soucis, de tous... Et naturellement, vous allez répondre en terme de produits* ». Elle ne vend pas forcément quelque chose à chaque fois qu'elle rencontre un client. Elle dit avoir hérité cette patience de son expérience de courtier en

assurance auprès des entreprises : *« un plan d'épargne entreprise, si vous en signez, je sais pas, un par mois, c'est super »*. Patrice, qui s'adresse au même type de clients, affirme également que ces derniers ont besoin de le voir et de discuter avec lui. L'instauration d'une relation de confiance sur le long terme est la base de son activité, surtout qu'il est affecté à l'agence de la Canebière depuis 18 ans et CGP depuis 10 ans. *« Si y avait pas eu une relation de confiance entre mes clients et moi, je serais pas resté longtemps. (...) Beaucoup de clients me disent, "je reste chez vous parce que vous êtes là" »*.

Joël, le DCE de la Canebière, travaille avec des dirigeants d'entreprises. Il affirme être très proche des clients de son portefeuille afin notamment de se tenir au courant des moindres évolutions de leur affaire. L'instauration de la relation de confiance est nécessaire et s'opère dans le temps de façon à permettre de limiter les risques. En effet, pour Joël, *« la relation clientèle, c'est de l'ordre de "l'intuitu personae" »*. Il reproche d'ailleurs à son supérieur, le DT, de mettre trop de distance avec les clients entreprises. *« Si ça déborde son travail, il ne s'en occupe pas. Pour ma part, si le client veut me parler, je l'écoute. A ce moment là, je penserai pas obligatoirement au travail, mais surtout à la relation humaine. Je veux m'interdire de bloquer là-dessus. Bon, je le fais pas ça avec tous les clients. Avec 250 clients, on peut pas faire autrement. En plus, ils ne sont pas tous demandeurs de temps »*. Joël n'hésite pas à communiquer son numéro de portable pour pouvoir être joint en cas de besoin par les chefs d'entreprise, et cela même s'il est en vacances. Patricia, CAP à Rabatau entretient également une relation commerciale sur le long terme avec les clients professionnels qu'elle côtoie. Elle souhaite d'abord faire connaissance avec eux, savoir où en est leur affaire avant de leur vendre un produit. *« Moi, il m'arrive de leur téléphoner pour savoir si tout va bien et pas forcément pour leur vendre quelque chose. Moi, mon objectif, c'est de voir le client une fois par an. Pourquoi ? Pour demander des nouvelles de la société, pour savoir s'ils ont des investissements à faire. Pour demander ne serait-ce que le bilan »*. L'instauration d'une relation de confiance réciproque est primordiale pour elle mais non systématique. *« Il faut avoir confiance en son client et il faut que le client ait confiance en son banquier. Moi, quand j'ai un client qui m'appelle et qui me dit « (Madame Patricia), je vais être à découvert de tant, mais je couvre dans deux jours... », je fais confiance, y a pas de souci, pour certains clients. Pour d'autres, je demande un écrit, un fax. Pour d'autres, je dirai non. Il y a encore une certaine confiance, mais la parole, la fidélité, moi j'y crois plus. Pour moi, y a pas de fidélité, donc c'est à moi de travailler d'avantage, d'être présente, pour que le client soit bien et soit confiant d'avantage et soit fidèle »*. Pour cela, elle entretient une relation de convivialité avec les clients et fait en sorte de prendre régulièrement des nouvelles de la situation. *« Le client, il voit qu'on est sur le terrain, qu'on est là, qu'on est à son écoute. Et ben, c'est hyper important ça. Hier ou avant hier, j'ai téléphoné à un client, j'ai laissé un message sur son portable pour dire « je suis rentrée de congés, je suis là »*. C'est pas

forcément un bon client, mais je sais que je peux faire des choses, et que j'ai un bon relationnel. « Ben voilà, je téléphone, pour savoir si vous êtes parti en congé. Je suis de retour, si vous avez besoin de quelque chose, appelez-moi ». Point à la ligne. Ça m'arrive. Pas tout le temps, parce que j'ai pas le temps tout le temps. Là par exemple, je suis allée voir un client qui a repris un bar pour savoir si tout allait bien. « Alors, la reprise, comment ça c'est passé pendant les vacances ? ». Avec lui, j'ai un prêt immobilier locatif à venir. C'est du travail de fond ». Sylvie, qui est également CAP, pense aussi que les professionnels sont très attachés à la personne qui s'occupe d'eux, encore plus, selon elle, que les entreprises. « Une entreprise, souvent il y a une hiérarchie, donc un PDG comprend qu'il n'a pas besoin d'appeler le DCE pour régler un problème ». Un CAP étant le conseiller de son client dans différents domaines, aussi bien professionnels que personnels, ce dernier a besoin de le contacter directement plus souvent. Sylvie insiste toutefois sur le fait qu'il ne s'agit en aucun cas de sa clientèle, sentiment que peuvent avoir certains commerciaux en poste depuis plus longtemps qu'elle. « Je gère une clientèle pour le compte du (Groupe National), c'est pas ma clientèle, c'est pour le compte du (Groupe National). C'est pas mes clients, c'est les clients du (Groupe National). Je suis pas comme ça moi. Y a des gens avec qui je m'entends très bien, mais c'est des clients du (Groupe National) ».

De son côté, Alexandre, CSC à Rabatau parle de « ses » clients et affirme être dans la banque pour eux. Il a su instaurer une relation de confiance, surtout avec les plus anciens. Christèle, avec laquelle il travaille à l'agence de Rabatau, atteste d'ailleurs que certains particuliers ne veulent avoir affaire qu'à lui : « (Alexandre), il y a des personnes qui viennent le voir spécialement, qui ne voudront voir que lui ». A la différence des jeunes récemment recrutés pour faire du commercial, il refuse d'abuser le client et de le considérer uniquement comme un moyen : « le client, pour eux [les jeunes commerciaux], c'est une matière première. C'est une matière première, c'est-à-dire que dans 2 ans, 3 ans, ils sont à Lyon, à Paris. Et vous, vous restez avec votre client là. (Question : C'est pour eux un moyen pour progresser) Uniquement. Alors il faut le faire. C'est bien parce que ça dope quand même les chiffres, mais il faut le faire avec une certaine... Il faut bien laisser passer son message quand même ; le client il faut pas le tromper ». C'est pour cela que certains de ses collègues de travail disent de lui qu'il fait dans le « social ». C'est d'ailleurs ce que Céline met en avant dans son propre travail, lorsqu'on lui demande ce que ce dernier lui apporte : « c'est le contact avec les clients, de réaliser un projet... C'est de permettre d'aider les gens à acheter une maison, on fait quand même un peu de social aussi. On les voit évoluer. On a des fois des gens en difficultés, auxquels on fait un plan d'amortissement, qui arrivent à tenir leurs engagements, à retrouver un certain équilibre. On en voit passer au-dessus, qui arrivent à faire de l'épargne, qui arrivent à acheter une maison. Donc, il y a quand même un caractère social dans la banque, c'est pas négligeable ». Florence déclare aussi, comme Alexandre,

travailler à l'instauration d'une relation de confiance avec les clients du Point d'Accueil, dont certains la connaissent maintenant depuis 6 ans. Ils ont souvent beaucoup plus besoin, selon elle, de cette relation de confiance réciproque que d'une réponse en terme de produit à tout prix. *« La confiance, ça s'instaure par le temps, par l'écoute, par la disponibilité. Encore plus je pense que par la capacité à répondre. C'est plus une présence, une écoute. C'est sûr qu'on peut pas faire n'importe quoi, on peut pas leur proposer n'importe quoi. Mais bon, ils ont envie qu'on soit là au moment où ils en ont besoin. La confiance se fait comme ça, aussi bien dans des moments qui sont pour eux un peu difficiles où ils ont une inquiétude, qu'on soit présent »*. Elle a également appris à adapter son mode de fonctionnement au client qu'elle a en face d'elle, et joue parfois, comme Cécile, le rôle de confidente. *« On est obligé un peu de répondre à leur attente parce qu'ils ont besoin de ça, de venir, de nous parler, de nous raconter leurs soucis, de nous raconter leur vie privée. (...) A l'inverse, y a des gens qui se refusent absolument, ou qui ont des difficultés à parler d'eux »*.

Il nous faut quelque peu relativiser le discours de certains salariés. Ce dernier laisse en effet parfois penser qu'il est nécessaire de laisser parler le client, de jouer le jeu de la relation sociale, dans le but toutefois de lui vendre quelque chose.

6.1.3.3 Des relations avec les clients très rares et non commerciales

Jusqu'en 2000, David avait des contacts quotidiens avec la clientèle de l'agence de la Canebière en tant que caissier. Les relations qu'il entretenait avec elle étaient toutefois beaucoup plus, selon lui, d'ordre *« social »* que commercial. *« Je pense qu'à la banque, je suis pas à ma place. Des fois, on me dit, « tu aurais dû rentrer chez l'abbé Pierre », parce que je m'occupe toujours des gens qui n'ont pas d'argent, alors que c'est pas... J'ai beaucoup plus le côté humain que le côté commercial. Renvoyer quelqu'un parce qu'il n'a pas d'argent, je ne pourrais pas. Ça a toujours été. C'est pour ça que les gens me trouvent sympathique, parce que j'ai pas ce côté commercial. Je reconnais que pour la banque, c'est pas ce qu'ils recherchent, c'est pas rentable »*. Depuis ses deux opérations et l'interdiction de son médecin de travailler en contact avec la clientèle, il est affecté au *back-office*. Il a essentiellement des relations téléphoniques avec les clients, notamment pour des demandes d'accords au sujet de certains paiements. Il est toutefois en contact direct avec les clients de l'agence de Pujet, située sur le même territoire que celle de la Canebière. En effet, il effectue occasionnellement des remplacements sur ce site et est alors, contre les indications du cardiologue, affecté à la caisse. *« En ce moment, ils m'envoient à Pujet, à mi-temps. Ce matin, j'étais à Pujet, là je reviens ici. (Question : Et qu'est-ce que vous faites à Pujet ?) Je sers les clients. (Question : Mais ça ne correspond pas...) Eh oui. Je sais pas si ça va durer... J'espère que ça va pas trop durer. Ils le savent. Jusqu'au jour où je me sentirai pas bien, je m'arrêterai. Comme j'y vais*

juste pour la matinée, je peux pas faire des travaux de papier, je sais pas où ils en sont, donc je sers les clients ». Christian, avec lequel David travaille, n'a aucun contact avec la clientèle du guichet de la Canebière. Il a seulement quelques relations avec des entreprises qu'il doit joindre au téléphone au sujet de flux de trésorerie ou de virements de salaires dont il s'occupe. Pour sa part, Sophie ne semble pas du tout à l'aise avec l'activité commerciale et le contact avec les clients qu'elle ne connaît pas. « (Question : Faire du commercial ne vous intéresse pas du tout ?) *Je sais pas. Au départ, je pensais que c'était une question de formation, parce que je connaissais pas les produits. J'ai du mal... Si le client vient, parce que j'ai affaire avec les clients au niveau des commerciaux, en plus ça fait longtemps que je suis là, donc ils me connaissent, ils viennent me voir, donc on parle, mais ça passe plus facilement que quand c'est un nouveau prospect qu'il faut rentrer dans la conversation. J'ai plus de mal à ce moment là, et je sais pas pourquoi. (...) C'est vrai que des fois, j'aimerais bien faire du commercial, mais dès que j'ai le client devant, je suis bloquée. Si je le connais pas ou... J'ai du mal en fait à rentrer... Je sais pas analyser ce qui se passe à ce moment là* ». Elle apprécie toutefois les relations non commerciales qu'elle entretient avec les clients des commerciaux spécialisés dont elle traite le SAV en tant que binôme. Elle dit avoir, comme Alexandre, Céline et David, une vision assez sociale de la relation qu'elle entretient avec les clients¹ : « *ils viennent confier leurs petits bobos, ils ont besoin d'une écoute, surtout les personnes âgées. Avec moi, y a moins de pression qu'avec les commerciaux, on a plus le temps de discuter, de rester 2, 3 minutes avec le client, de l'écouter* ». Julien dit également aimer le contact avec les clients, mais il prend uniquement en charge les activités de guichet et la tenue de la caisse. Il ne s'occupe pas des activités commerciales des CSC. Il sait très bien que le guichet n'est pas le lieu où l'on peut établir une véritable relation approfondie avec les clients. « *On est en discussion avec un client, en bas au niveau du guichet, quand on voit, si l'autre guichetière est occupée sur une opération, qu'il commence à se former une file de clients qui attendent, on sait qu'il faut mettre un terme à la relation, qu'on est obligé d'aller servir les autres* ».

6.1.4 Le rapport à l'organisation en mouvement

Le dernier rapport considéré envisage les différences de perceptions des mouvements récurrents de l'organisation du travail et des pratiques commerciales instaurées par l'actionnaire via la direction de la CLASS. Les salariés n'évoluent pas au même rythme, certains s'adaptent plus facilement et plus rapidement que d'autres, beaucoup plus réfractaires. Cela n'empêche toutefois en rien la critique des transformations vécues. Il n'en demeure pas

¹ Tous ces discours des salariés au sujet de l'aspect « social » ou « psy » de leur activité de travail sont cependant largement susceptibles de travestir la réalité (Weller, 1994). Nous pouvons les mettre en doute au regard de ce que nous avons montré dans le chapitre III. Si la CLASS fait du « social » en donnant la possibilité à des clients qu'elle écartait jusque-là d'ouvrir un compte et d'effectuer des opérations, elle leur fait largement payer au moyen d'une tarification croissante.

moins que pour espérer progresser, la capacité d'adaptation aux changements est une nouvelle compétence attendue par la direction. Le salarié doit désormais être « malléable » afin de passer dans des univers changeants.

6.1.4.1 La perception des mouvements de l'organisation du travail

Les transformations de l'organisation dont nous avons déjà parlé ne sont pas sans conséquences directes sur les fonctions exercées par les salariés. En 1996, au moment de la fusion entre les banques A et B fondant la CLASS et de la mise en place du nouvel organigramme, plusieurs des 17 salariés voient leur affectation modifiée. Pour certains, ces modifications ont plutôt des conséquences positives. C'est notamment le cas de Patricia qui est formée au métier de CCP afin de pourvoir aux nouvelles créations de poste sur le segment des particuliers ; c'est indéniablement pour elle une progression de carrière étant donné qu'elle travaillait jusque là au guichet. Elle ne subit donc pas ce changement et l'utilise pour développer sa carrière. Florence et Céline, mutées de leurs sièges administratifs respectifs, la première étant issue de la banque A et la seconde de la banque B, travaillent alors pour la première fois en agence et deviennent CSC. Ce reclassement est selon elles très positif en terme de nouvel intérêt au travail. Elles ne semblent en rien nostalgiques de leur ancienne fonction, Céline le précisant même de façon explicite. D'autres salariés doivent par contre renoncer à une activité qui leur plaisait, voire même se résigner à une certaine dévalorisation de leur fonction. Alexandre et Julien quittent ainsi leur poste de second d'agence, et les responsabilités administratives allant avec. Ils deviennent CSC, métier relativement subalterne au regard de celui qu'ils exerçaient jusque là. David travaillait jusqu'à cette date dans « l'équipe volante ». La nouvelle organisation mise en place la supprimant, il doit se stabiliser et devient CSC caissier à Rabatau avant d'intégrer l'agence de la Canebière en 1998. Quelques mois après la fusion, en 1997, Joël intègre le site de la Canebière en tant que DCE. Jusque là directeur d'agence, son poste est supprimé par la nouvelle organisation. Cela permet en partie d'expliquer qu'il la conteste quelque peu, ainsi que la méthode employée pour sa mise en place : la convocation des directeurs d'agence alors en place, en trois groupes distincts, afin de réduire les risques de contestation collective.

L'instauration de la nouvelle organisation du travail n'est pas la seule source de transformation des fonctions exercées par les salariés. Le rachat par le nouvel actionnaire mutualiste, en 1998, de 69% du capital du Groupe National auquel appartient la CLASS, modifie certaines activités de la banque et, par là même, du personnel. C'est le cas de Jacqueline dont l'activité de courtage en assurance auprès des grandes entreprises prend fin et qui doit réintégrer le réseau commercial traditionnel. *« Le changement c'est quand même très difficile, sur le plan humain, pas évident... Surtout après plusieurs années d'un autre métier*

et, entre guillemets, d'une autre dimension, parce que bon, surtout du temps de la (banque B), quand j'étais à la (banque B), je représentais la banque au (Groupe National) à Paris, toujours pareil, pour mon tout petit métier, mais bon, voilà, je montais deux fois par mois à Paris... Là, vous vous retrouvez en agence. (...) Je me suis dit, « Mince, on te fait quitter un truc sur lequel tu réussis », et je veux dire, ça a été très dur, très très dur. Mais bon, ça fait partie des aléas de la vie professionnelle ; la politique dans notre milieu, je parle au niveau des actionnaires, le fait de ne plus avoir de réponse produit, ben voilà. Mais ça fait partie du jeu, c'est sûr. Je le dis aujourd'hui, plus sereinement qu'en 99. C'est très dur ». L'activité de reclassement la plus logique au regard du parcours professionnel de Jacqueline aurait été celle de DCE. Aucun poste n'étant libre à l'époque, elle obtient celui de CGP. « (Question : Pourquoi en juin 99 ne vous a-t-on pas proposé un poste de DCE ?) Et oui, bien sûr, parce que moi je l'avais demandé, mais oui, mais il n'y en avait pas de disponible. Et oui, on fait comment, on ne le créait pas pour moi. Alors, ça a été très très dur de l'accepter, inutile de vous dire. Mais bon, après, tout ça, vous pouvez le comprendre, qu'est-ce vous pouvez... ? Encore une fois, vous allez pas rayer quelqu'un pour qu'on vous mette vous, c'est évident. Bon, ben il fallait remplir les cases ». Nous la rencontrons toutefois très à l'aise en 2002 dans son nouveau métier de conseillère patrimoniale, nous parlant même de « plaisir » dans son travail.

Les trois plus jeunes salariés, Sébastien, Christèle et Sophie, n'ont pas de point de comparaison car ils n'ont pas du tout ou très peu connu l'ancienne organisation du travail. Ils sont dans l'ensemble très peu critiques. Christèle estime par exemple n'avoir rien perdu étant donné qu'elle connaissait la nouvelle donne organisationnelle au moment de signer son contrat de travail. Seul Sébastien déplore le manque de recherche, de la part des managers, d'une motivation collective des équipes de travail et regrette l'absence de directeur d'agence dans chaque unité. Ce second point l'oblige d'ailleurs, afin de pouvoir répondre aux nombreuses questions qu'il se pose, à trouver un palliatif en la personne du DPA, qui n'est pourtant pas son supérieur hiérarchique. « Pour la réussite de tous, ce serait bien qu'il y ait un chef ; alors, si pas pour une agence, un pour deux, je sais pas, mais y a quelque chose à... De toute façon, on en revient parce qu'à chaque fois, y a des changements d'organisation tous les trois ans ».

Sur ce dernier point, il est rejoint par son propre DPSC : « les collaborateurs du secteur bancaire sont contraints de se remettre en cause en permanence, de s'adapter en permanence aux évolutions du système bancaire, aux évolutions de la concurrence, aux évolutions des produits, aux évolutions des outils, aux évolutions des organisations, puisque les organisations changent tous les ans ou tous les deux ans, comme dans la plupart des entreprises, pour diverses raisons. Donc, il faut être adaptable. (...) Avant on faisait peut-être carrière dans une branche de l'entreprise, de la banque, donc du début de votre lancement jusqu'à la retraite, aujourd'hui il faut aussi peut-être savoir pour tout le monde, quel que soit

son positionnement, changer de métier dans la banque, parce que, à un moment donné, l'évolution du secteur bancaire fera qu'on aura peut-être besoin de gens dans des nouveaux métiers et que certains seront obligés d'aller vers ces nouveaux métiers » (DPSC de Rabatau).

Tous les salariés rencontrés sont conscients de ce mouvement permanent. Si la plupart se sentent concernés, certains, comme David, se tiennent toutefois quelque peu en marge. Denis sait de son côté que la norme est devenue le métier de vendeur et il s'est adapté à cette norme. Il affirme que certains métiers vont, à terme, disparaître et que tout le monde doit devenir commercial. Il utilise à plusieurs reprises le terme de « *révolution* » à venir, mais affirme être prêt. Il a anticipé, il se dit préparé à ce qu'il y ait d'autres changements instaurés par l'actionnaire. « *Il vaut mieux être super polyvalent, de manière que ce jour là, quand il va arriver la révolution et elle va arriver, de manière à vite s'aiguiller, je veux dire par là, trouver le bon filon pour sauver... ben sa tête, c'est peut-être pas très élégant, mais... Parce que ça arrive, c'est incontournable* ». Alexandre déclare pour sa part subir les transformations de l'organisation. Le seul aspect positif qu'il y voit est le sentiment d'accroissement de la responsabilité individuelle, accompagnée toutefois de son corollaire plus négatif, l'individualisation de l'activité. La forte individualisation des rapports de travail est également explicitement dénoncée par Sylvie, Cécile, Edouard et Joël. « *Aujourd'hui, j'ai de plus en plus l'impression que chacun bosse de son côté, parce qu'on a beaucoup de travail, parce qu'on a des objectifs perso, et qu'on n'a plus le temps...* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à la Canebière, 38 ans). Patrice semble au contraire apprécier le découpage de l'activité de l'agence par métiers et par portefeuilles individuels de clientèle bien définis. Christian affirme pour sa part qu'avec la nouvelle organisation du travail s'est développé un sentiment de supériorité exacerbé des commerciaux spécialisés par rapport aux CSC. Dans cette idée, Florence dénonce le fait que les commerciaux spécialisés trouvent tout à fait normal que les CSC leur rendent service, alors que ces derniers ont eux-mêmes une charge commerciale en augmentation. Edouard remet pour sa part en cause les différences de traitement entre les jeunes et les anciens, notamment dans l'attribution des postes.

6.1.4.2 La prise en compte des évolutions des pratiques commerciales

En matière de pratiques commerciales, les salariés sont également contraints de s'adapter à des transformations régulières et fréquentes de leur activité de travail. Cela ne va pas sans difficultés étant donné notamment les lacunes, plusieurs fois évoquées par les personnes rencontrées, en terme de formation sur les produits.

Sébastien et Christèle déclarent n'avoir aucun problème avec les pratiques commerciales ayant cours à la CLASS. Si Christèle se sent très à l'aise par rapport aux exigences de sa

direction en terme de réalisation des objectifs commerciaux, elle reconnaît toutefois que cela est plus facile pour elle qui n'a pas connu la banque plus administrée. *« Je comprends tout à fait que ça ne soit pas évident pour ceux qui n'ont pas eu l'habitude. Certains ne sont pas rentrés pour ça. Et d'un seul coup on leur dit « voilà, ça a changé, vous faites plus ça, vous faites ça ». Moi je comprends qu'il y ait des gens qui ne s'y fassent pas et qui ne veulent pas s'y faire ».*

Edouard et Cécile semblent beaucoup plus critiques à propos des pratiques commerciales que la direction attend d'eux. Ils contestent l'absence de véritable possibilité de conseil à destination des particuliers et de réponse à leurs besoins. *« Aujourd'hui, on est mauvais dans, j'en sais rien, on va dire les assurances, on n'a pas de bons résultats, on lâche tout et on fait que de l'assurance. Si ça correspond au besoin du client, c'est très bien. Mais si ça lui correspond pas... Disons qu'on est un peu passé de la vente en épicerie fine à la vente en grande surface. Enfin, moi c'est ce que je ressens, depuis que l'actionnaire est le (mutualiste), c'est vraiment ce qui se passe. C'est la masse le (mutualiste) ; on n'en a rien à foutre de la qualité. Alors que nous on a toujours bossé sur la qualité. Et nous, les quantités, on n'en voulait pas. Aujourd'hui, ça c'est complètement inversé, c'est des grandes quantités et la relation de qualité, on s'en fout parce que c'est qu'une relation. C'est un autre boulot, c'est autre chose »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à La Canebière, 38 ans).

Patricia s'oppose à la tendance de la banque de développer une rentabilité commerciale sans porter attention aux conséquences en terme de risques. Sylvie trouve pour sa part que les objectifs commerciaux sont beaucoup trop élevés. Elle avance cette idée car elle a pu comparer ce qui lui est demandé à la CLASS avec ce qu'on attendait d'elle lorsqu'elle travaillait dans une banque du Groupe National sur Paris. *« Mes objectifs sont par exemple plus importants ici qu'à Paris (...) ; y avait moins de pression à ce niveau là ».* Joël dénonce également l'accroissement des objectifs. *« Ils sont toujours en augmentation ; le principe, c'est qu'ils soient ambitieux car il y a recherche de développement. Ils doivent cependant demeurer atteignables ».* Edouard parle également de la démesure des objectifs commerciaux annuels, ainsi que de la pression trop forte sur les résultats. David nous explique pour sa part qu'il ne souhaite en aucun cas participer à l'activité bancaire telle qu'elle se déroule aujourd'hui.

Christèle se dit très motivée par l'élargissement des produits vendus en direction notamment des assurances : *« c'est peut-être pas plus mal parce que ça évite de rentrer dans une routine, c'est-à-dire qu'on pourrait en faire très vite le tour du métier. Là, le fait qu'il évolue encore, c'est assez enrichissant pour nous, ça permet de ne pas s'ennuyer entre guillemets ».* Cécile est d'accord avec Christèle, jusqu'à un certain point seulement. *« On n'a pas un métier qui est figé. On a un truc qui est en constante évolution, donc pour nous, personnellement, on est obligé d'apprendre tout le temps, et ça c'est bien, c'est très*

intéressant. Mais d'un autre côté, il faudrait pas non plus qu'on en arrive à faire tout et n'importe quoi parce qu'on va plus rien savoir faire. (...) Y a tout un tas de choses, ça va, c'est logique, c'est cohérent. Mais là déjà on va faire, il paraît, les mutuelles, les compléments de santé ; c'est pas le même boulot. Autant qu'on vende un contrat d'assurance auto avec un crédit auto, on peut ; jusque là, il y a une logique. Une assurance habitation avec un prêt immobilier, y a une certaine logique. Mais il y a un moment où il faudra s'arrêter, parce qu'après ça va devenir tout et n'importe quoi ». Cécile, comme Florence, Denis et Edouard, dénonce le manque de formation sur ces nouveaux produits. Alexandre et Julien demeurent également relativement circonspects par rapport à l'élargissement des produits vendus. Edouard nous confie d'ailleurs qu'il estime ne pas être entré dans la banque pour vendre des assurances.

Edouard, Christèle, Alexandre, Sophie mettent en avant le fait que les développements de l'Internet, de la PFTE et des divers automates permettent de réduire les tâches purement administratives en agences, jugées peu intéressantes, et donc de se consacrer aux activités purement commerciales. Julien affirme que la PFTE a largement dégagé son activité d'une grande partie des appels téléphoniques.

D'autres, comme Christian et Céline, déclarent cependant que ces évolutions font perdre le contact avec le client. *« C'est pratique dans un sens parce que vous gagnez du temps, vous êtes pas là à le servir, mais par le contact, vous allez discuter avec le client, il va vous faire part de son projet, vous allez lui dire « vous savez qu'on a tel produit ». Moi je sais que commercialement, c'est pas bon. C'est anti-commercial »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à la Canebière, 46 ans). Patrice trouve, pour sa part, qu'au lieu d'alléger le travail administratif, le système informatique de la CLASS, constitué d'empilement de fonctionnalités, ne fait que l'alourdir. David avoue de son côté avoir un usage minimaliste de l'outil informatique. *« J'ai un ordinateur, on nous l'a imposé, on l'a pas demandé, enfin, moi, je l'ai pas demandé. Pour faire ce que j'ai à faire, je sais m'en servir, mais je cherche pas à en savoir plus ».*

Jacqueline se dit peu concernée par les nouvelles technologies en raison du type de clientèle auquel elle a affaire, souvent relativement âgée. De son côté, Patrice qui est CGP comme Jacqueline, s'il reconnaît le gain de temps permis par la PFTE, le nuance pour son propre compte étant donné que les clients dont il s'occupe veulent souvent lui parler directement. Cécile a du mal à supporter que la PFTE puisse gérer son emploi du temps et lui fixer des rendez-vous. C'est pour elle une grande perte d'autonomie. Elle avance même l'idée d'une certaine déshumanisation de son travail : *« on est tous des matricules, les clients sont considérés comme des matricules et nous aussi. Et c'est cette espèce de côté impersonnel, les plates-formes, tout ça, c'est ce côté là qui, je sais pas, je pense pas qu'on soit sur la bonne tendance là ».*

Si l'interaction avec les clients est bien le lieu de la construction de la légitimité professionnelle, au vu des entretiens réalisés, nous pouvons constater que certains médias comme Internet enlèvent une part de cette légitimité en raison du fait qu'ils dépossèdent les salariés de l'agence de certaines activités qui leur incombent jusque là, mais surtout, suppriment des occasions de contact. C'est un peu la même chose lorsque c'est la plate-forme téléphonique qui se charge de leur prendre des rendez-vous. Ils ne maîtrisent plus la relation avec le client du début à la fin.

Dans ce domaine, les salariés doivent donc faire preuve de capacité d'adaptation s'ils veulent espérer pouvoir se signaler positivement auprès de la direction, les choix opérés en matière d'action commerciale pouvant très bien changer du tout au tout, « *dans deux ans parce qu'on s'apercevra que finalement on s'est associé avec le numéro un en France du marché du particulier et qu'il n'y a plus besoin de se développer là-dessus et qu'on nous spécialise sur l'entreprise. Je le souhaite pas, mais ça peut être comme ça. Ou qu'on décide que c'est plus rentable, qu'il y a trop d'intervenants sur le marché du particulier, on gagne vraiment plus d'argent dessus et que temporairement il faut... Ou au contraire, qu'il faut abandonner l'entreprise parce qu'il y a une grosse crise économique qui fait que...* » (DT de Rabatau).

On observe donc une diversité des perceptions de l'évolution des pratiques commerciales. Cette dernière transcende les catégories de salariés. Les discours recueillis ne se superposent pas à ceux concernant les rapports envisagés précédemment.

Conclusion

En observant le rapport à la carrière entretenu par les 17 salariés rencontrés dans les deux agences étudiées, nous constatons que ce qui joue essentiellement est le type d'affectation de départ et la durée de cette dernière. Il est en effet plus facile pour un salarié qui a toujours travaillé au contact direct de la clientèle de remplir une activité commerciale, que pour une personne ayant effectué l'essentiel de sa carrière dans les services administratifs centraux ou bien dans le *back-office* des agences. Une frontière semble également se dessiner entre ceux qui ont des perspectives de progression professionnelle, en interne ou en externe, et ceux qui n'en ont aucune. Un certain nombre de points semblent par contre communs aux salariés rencontrés dans les deux agences. C'est notamment le cas du faible nombre d'expériences professionnelles antérieures à la banque, du fait que quelle que soit la génération, on entre dans ce secteur plus « par hasard » que par vocation, de la participation relativement fréquente, mais cependant plus ou moins poussée, à la formation professionnelle et enfin, un attachement local de la plupart des personnes interrogées.

En matière de rapport à l'activité commerciale, la distinction s'opère entre les salariés qui ont une réelle pratique commerciale et ceux qui effectuent des tâches purement administratives, sans aucun contact, ou très peu, avec les clients. A l'intérieur du premier groupe, une différenciation existe entre les commerciaux ayant une activité plus ou moins volontaire se rapprochant de la vente forcée, et ceux développant un travail de conseil et de vente de produits correspondants aux besoins des clients. Les premiers sont uniquement en contact avec des clients particuliers bas et moyen de gamme, et entretiennent avec eux des rapports largement instrumentaux. Les seconds travaillent avec l'ensemble des clients professionnels, entreprises et particuliers haut de gamme. Ils construisent avec eux, sur le long terme, une relation de proximité basée sur un sentiment de confiance réciproque. Quelques CSC commerciaux optent également pour cette attitude à l'égard de clients particuliers bas de gamme et refusent de vendre des produits inadaptés aux besoins de ces derniers.

L'étude du rapport à l'organisation en mouvement ne permet pas de dégager des éléments aussi nettement distinctifs entre salariés. Nous pouvons toutefois mettre en avant la relative facilité d'adaptation de deux jeunes sur les trois qui n'ont pas connu l'ancienne organisation du travail. Cela n'empêche toutefois pas le développement d'un discours critique sur certains points. Les anciens, plus ou moins nostalgiques, sont souvent plus négatifs au sujet des transformations survenues dans les années 90, aussi bien au niveau des métiers que des pratiques commerciales. Nous constatons toutefois que hormis ceux qui refusent ou qui ne se sentent pas capables de faire du commercial, la plupart se sont adaptés à ce qui est attendu d'eux par la direction, ou bien empruntent des chemins plus ou moins détournés pour parvenir à obtenir les résultats escomptés.

6.2 Une typologie des salariés de l'agence bancaire

Une déstabilisation de l'identification professionnelle des salariés de la banque était mise en avant par Yves Grafmeyer en 1992 à propos du déplacement des tâches administratives en direction des activités commerciales des agences. Cette dernière semble se poursuivre avec la diversification des offres commerciales, essentiellement en direction des clients particuliers, et la tarification généralisée des services, visant une meilleure rentabilité des établissements bancaires. Ces évolutions ont en effet pour conséquence l'accroissement de la pression commerciale pesant sur les salariés. Deux pôles entre lesquels existent toute une palette d'attitudes s'offrent alors aux commerciaux : appliquer la méthode de placement permettant d'obtenir rapidement les résultats attendus par la direction, ou bien prendre cette dernière au mot lorsqu'elle développe le discours marketing du conseil, et instaurer une relation avec les clients basée sur l'écoute, l'analyse des besoins et l'instauration d'une confiance réciproque. Sur le long terme, cette démarche permet également d'atteindre les objectifs escomptés et de

surcroît permet de limiter fortement les risques. Elle semble toutefois plus réalisable avec certaines catégories de clientèle qu'avec d'autres.

La construction des modèles d'identification des salariés dépend selon nous du mode de socialisation professionnel, c'est-à-dire en fonction du fait qu'ils ont commencé à travailler dans des activités administratives ou en relation avec la clientèle. Elle dépend aussi de leurs perspectives professionnelles futures. Le segment de marché auquel ils s'adressent, le type de relation instaurée avec les clients, ainsi que les pratiques commerciales mises en œuvre finissent de rapprocher les salariés d'un des modèles d'identification.

Le croisement des rapports à la carrière et à l'organisation en mouvement fait ainsi apparaître plusieurs distinctions entre les salariés : ceux ayant fait l'essentiel de leur parcours professionnel en agence et ceux ayant surtout travaillé dans des emplois administratifs ; ceux ayant connu l'ancienne organisation, souvent relativement critiques avec les transformations survenues dans les années 90, et s'y adaptant plus ou moins bien, et ceux ne l'ayant pas ou très peu connu. La prise en compte des rapports à l'activité commerciale et aux clients permet ensuite de faire ressortir trois modèles d'identification distincts : le placeur, le conseiller et l'administratif¹. Pour chacun d'eux, un cas typique est développé sous la forme d'un encadré. Les autres salariés regroupés dans les trois identifications professionnelles construites sont souvent plus ambivalents.

¹ La répartition dans cette typologie de chacun des 17 salariés rencontrés figure en annexe 13.

Les modèles d'identification¹

Types	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Placeur	Pour tous volonté de progression professionnelle. Anciens affectés depuis longtemps en agence ou adaptation rapide par peur de perdre son emploi. Jeunes recrues embauchées directement à un poste commercial. Jeunes prêts à être mobiles en externe	Activité plus ou moins volontaire se rapprochant de la vente forcée	Uniquement clientèle de particuliers. Rapport instrumental au client	Jeunes n'ont pas connu ancienne organisation du travail : à l'aise avec attentes direction. Anciens souvent plus critiques
Conseiller	Ancienneté relativement importante pour tous. Certains ont toujours travaillé en agence et comptent encore progresser. D'autres ont été reclassés des services administratifs vers les postes de commerciaux de base : peu de perspective d'évolution pour eux	Volonté de faire un travail de conseil et de vente de produits correspondant aux besoins des clients	Tous les clients entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme ; quelques rares clients particuliers bas de gamme. Relation personnalisée de proximité, de confiance réciproque	Aucune nostalgie et capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation, malgré quelques critiques (individualisation, poids des objectifs commerciaux...)
Administratif	Aucune perspective professionnelle Salariés issus des services administratifs (centraux ou pur <i>back-office</i> des agences).	Activités purement administratives. Refus ou incapacité de tenir une fonction commerciale	Peu, voire aucune relation avec la clientèle. Possibilité d'appréciation d'un contact non commercial	Dévalorisation de leur activité dans la nouvelle organisation du travail. Certains peu concernés, d'autres plus critiques, surtout ceux ayant connu l'ancienne organisation du travail

6.2.1 Le placeur

Si le métier de vendeur constitue bien le « métier central » de la banque aujourd'hui et si la figure du commercial devient la figure emblématique, que le management voudrait « identificatoire » (Dressen, 2004c, p.240), nous avons pu observer que la direction de la CLASS souhaitait largement voir se développer le modèle du placeur de produits bancaires comme modèle de référence, du moins sur le segment des particuliers. Le client ne doit plus avoir le choix, il doit être équipé d'un certain nombre de services désormais tous payants. Dans le chapitre III, ainsi que dans la première partie de ce dernier chapitre, nous avons vu que Sébastien était l'archétype même du placeur de produits dont les clients n'ont pas obligatoirement besoin. Il n'est cependant pas le seul salarié à se rapprocher de ce modèle.

¹ Cf. en annexe 13 son application aux salariés de la CLASS rencontrés.

Christèle, jeune recrue comme lui, véhicule le même discours et relate le même type de pratiques. Ils ont été embauchés directement en agence ou dans des activités purement commerciales. Ils n'ont pas connu l'ancienne organisation du travail et s'adaptent tout à fait aux exigences en terme de rentabilité commerciale à court terme. Le travail de persuasion des directions semble donc plus facile avec ces nouveaux embauchés, ce qui ne garantit toutefois pas contre certaines oppositions de leur part. Les jeunes, mieux formés que leurs aînés, ont plus le sentiment de pouvoir se débrouiller seul face au patron. Remplissant la « mission » pour laquelle ils ont été recrutés, ils attendent un retour en terme de progression de carrière, sinon, ils affirment qu'ils n'hésiteront pas à chercher un meilleur poste dans un autre établissement. Ce sont d'ailleurs les seuls salariés rencontrés à envisager la possibilité d'une mobilité externe.

Ils se rapprochent en cela de la *forme identitaire de réseau* envisagée par Claude Dubar (1991, pp.221-231). Ils sont en effet insérés dans un réseau extérieur à l'entreprise. Ce dernier concerne davantage leur formation professionnelle en cours que leur formation initiale, éloignée de leur activité de travail actuelle. Ainsi, Sébastien et Christèle, qui préparent l'ITB, sont au contact de salariés d'autres établissements. Ils comparent leurs situations d'emploi respectives et surveillent les opportunités susceptibles de les intéresser, en même temps qu'ils acquièrent un titre valorisable dans d'autres établissements bancaires. Moyen de mobilité socioprofessionnelle, le réseau affinitaire est aussi partage de savoirs, d'information et de valeurs distinctives (Dubar, 1994a). Il ne s'agit plus de se fondre dans un groupe d'appartenance, mais plutôt de s'en distinguer pour « mener sa barque » avec l'aide de quelques amis sûrs. Les salariés les plus jeunes et les plus diplômés se sentent souvent déclassés par rapport à leur origine sociale, à leur diplôme ou simplement à l'image qu'ils se faisaient d'eux-mêmes. Relativement individualistes, ils apprécient leur autonomie croissante dans le travail. Ils adhèrent aux innovations et valorisent les formations générales, surtout lorsqu'elles sont diplômantes. Ils ne souhaitent pas rester dans l'emploi qu'ils occupent et qu'ils considèrent comme « déclassé » par rapport à leur formation initiale ou continue (Dubar, 1992). Ils sont parfois très critiques vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Nous avons pu le constater avec Sébastien qui remet par exemple en cause l'absence de manager dans chaque site et le défaut de réelles méthodes de motivation visant la réussite commerciale de tous les salariés.

Selon Claude Dubar (Dubar, 1991, p.228 ; 1994a), il est possible d'opérer un rapprochement avec ce que Renaud Sainsaulieu (1985) appelle le *modèle des affinités*, désignant « l'insertion dans quelques réseaux de relations privilégiées entre collègues mais aussi avec des chefs » permettant un « accès à des positions plus individuelles et interpersonnelles ». Il est question ici de « connivences affectives » entre personnes privées.

Il est également possible de faire un parallèle avec le *modèle de la mobilité* mis en avant par Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.256-262). Ce modèle met en évidence un processus de socialisation foncièrement individuel et fondé sur l'activité de travail. « Cette construction identitaire se caractérise par la définition d'un projet socio-professionnel, plus ou moins centré sur l'ascension sociale, et toujours inscrit dans une évolution individuelle » (*ibid.*, 1995, pp.256). Certains mobiles ont ainsi, comme Sébastien, un rapport relativement instrumental à l'entreprise : il s'agit d'un lieu d'acquisition d'expérience en vue de la mise en œuvre d'une ascension interne ou externe. « Les phases d'innovation ou de modernisation dans lesquelles se sont engagées certaines entreprises constituent un contexte favorable à des possibilités de carrière pour ceux qui s'investissent dans le changement. L'implication et l'adaptation à des situations de travail évolutives sont de nouveaux moyens d'accéder à une promotion rapide. Ces ambitieux prennent appui sur les changements intervenus dans l'entreprise pour avancer un projet de promotion rapide en échange de leur forte implication. La promotion revêt alors une dimension particulière puisqu'elle peut s'exercer dans n'importe quelle entreprise. L'important est de construire une trajectoire ascensionnelle dont le milieu de travail n'est que le support » (*ibid.*, 1995, pp.257-258).

Sébastien, CCP à l'agence de Rabatau, 25 ans, technicien E

Ce lyonnais, diplômé d'un baccalauréat économique et social et d'un DEUG d'histoire, se destine d'abord à la carrière de professeur des écoles ou de professeur d'histoire. Plusieurs étés d'affilée, il travaille dans divers emplois commerciaux et se rend compte que cela lui plaît beaucoup. Il pense également que le CAPES risque d'être trop compliqué à passer. Sa petite amie de l'époque travaille dans le Groupe Régional auquel appartient la CLASS. En 1998, elle lui fait passer une annonce de recrutement pour la plate-forme téléphonique sortante qui va ouvrir. « *On était 400 lettres, 120 entretiens et 12 retenus* ». Une fois recruté, il y fait « *de la prospection pure et dure* » : vente directe, prise de rendez-vous pour l'ouverture d'agences... Il reste en poste deux ans et trois mois au cours desquels il passe le BP. Pour désigner cette période, il emploie lui-même le terme de « *mission* ». Il semble quelque peu nostalgique de cette époque. « *C'est un travail difficile, donc on se serre les coudes, y a une bonne ambiance, on a envie de rigoler, on est entre jeunes* ».

Il est ensuite muté à sa demande sur Marseille, comme CSC pendant 10 mois dans l'agence de Gambetta à la CLASS. « *Sortant de la plate-forme téléphonique sortante, j'avais beaucoup de dynamique commerciale, donc j'avais une force commerciale intéressante, et quand je suis arrivé en agence, j'ai pas été perdu du tout, même si je connaissais pas vraiment le métier de l'agence, j'y avais été quelque fois, comme ça, au tout début. Tout de suite, on m'a mis à un poste de commercial en agence. (...) Je dirais que l'agence est arrivée à 103% de son objectif, alors que c'était pas arrivé depuis quelque temps et que je dirais que grâce à moi, l'agence a bien marché* ». En septembre 2000, il entame la formation au diplôme de l'ITB, dont il obtient la première année. Il poursuit alors en seconde année afin de progresser dans la classification et d'obtenir une culture bancaire qu'il n'a pas.

Du fait de ses résultats commerciaux, il est très vite repéré par la direction de la CLASS qui lui propose un poste de CCP à l'agence de Rabatau. Il s'y trouve depuis huit mois au moment de notre rencontre. Il est alors classé deuxième meilleur vendeur dans son métier sur l'ensemble de la CLASS. Son discours est emblématique de celui du placeur. Il est là pour « *équiper* » les clients. Toutes les occasions sont bonnes selon lui pour vendre un ou plusieurs produits : un appel téléphonique de sa part pour demander la régularisation d'un découvert, un coup de fil d'un client qui demande un renseignement, un rendez-vous initialement pris pour faire la connaissance d'un particulier...

Il est toutefois lucide sur son attitude est essaye de temporiser quelque peu ses ardeurs de placement : « *je me suis rendu compte que je me suis mis en porte-à-faux avec certains tout de suite, parce que ne les connaissant pas, je me suis mis à leur proposer des trucs qu'ils ont mal vécus (...) C'est un petit peu contradictoire parce que moi je vois qu'à court terme aujourd'hui, mais tant pis. Il faut pas que je travaille que pour moi quoi. (...) Je suis jeune, j'ai les dents longues et je suis pas satisfait de ce que j'ai aujourd'hui, donc je travaille sur du court terme, mais il faut pas que j'oublie non plus que la clientèle est là depuis 30 ans et qu'il faut pas qu'elle parte du jour où je sois arrivé, parce que ça va m'être néfaste* ». Cette réflexion se fait toutefois par rapport à son intérêt personnel et à ses perspectives de carrière et très peu en raison de sa conviction concernant l'importance du conseil pour les clients. En parallèle, il se plaint de la lourdeur des tâches administratives et en dénigre un certain nombre ce qui n'est pas sans incidences sur sa relation avec les clients. En effet, il est souvent en retard dans des démarches pourtant incontournables, et une fois qu'il a vendu un produit, il néglige les formalités allant avec.

Il semble se sentir un peu seul dans son travail. Il souhaiterait plus de collaboration entre CCP d'un même territoire et une plus grande proximité avec son supérieur hiérarchique direct, le DPSC, dont il pallie toutefois l'éloignement grâce à la présence du DPA sur l'agence de Rabatau.

Il est très ambitieux et pense ne pas être assez payé pour ce qu'il fait. La question de l'insuffisance de sa rémunération revient d'ailleurs à plusieurs reprises dans notre entretien. Il compte obtenir la fonction de CAP dès sa réussite à l'ITB et affirme qu'il n'hésitera pas à partir dans un autre établissement bancaire en faisant valoir sa réussite commerciale, s'il estime que cette dernière n'est pas reconnue par la CLASS

La seconde catégorie de placeurs (Edouard, Cécile et Denis) est constituée par les salariés qui ont connu l'organisation du travail antérieure à la segmentation des clientèles et des métiers. Ils ont été contraints de s'adapter aux transformations mises en place, car leur niveau de formation initiale, leur âge, et/ou leur situation personnelle ne leur permettent pas, selon eux, de s'abstenir ou de retrouver un emploi ailleurs. Certains pensent aussi que de toute façon, la situation actuelle est la même dans toutes les banques, ce qui leur fait dire que partir de la CLASS n'est pas la solution. Seul Edouard émet quelques regrets de ne pas avoir

démisionné plus tôt, lorsqu'il avait des propositions d'autres enseignes. Ils sont toutefois souvent très critiques à l'égard des mouvements de l'organisation et surtout des pratiques commerciales que la direction leur demande de mettre en œuvre.

Si Edouard et Cécile, aujourd'hui CCP, ont toujours travaillé en agence, Denis, CSC-RPA, est pour sa part issu des services centraux administratifs. Les deux commerciaux spécialisés évoquent fréquemment l'insuffisance de leur rémunération et donc l'importance de réaliser le PAC pour toucher la prime, même si cette dernière n'est pas très élevée. Denis, pour sa part, a dû incorporer la nouvelle norme de vendeur afin d'espérer maintenir un niveau de salaire suffisant pour faire vivre sa famille, sa concubine étant au chômage et sa fille de 20 ans poursuivant des études supérieures. Ces trois salariés semblent toutefois en conflit avec leur propre conception de l'activité.

Ce qui rassemble ces salariés, jeunes et moins jeunes, sous le modèle du placement est principalement le type de rapport à la clientèle qu'ils entretiennent, ainsi que la pratique commerciale qu'ils disent adopter et le temps qu'ils y consacrent. Tous, sans exception, interviennent sur le segment de la clientèle des particuliers. Les trois CCP rencontrés au cours de notre enquête figurent dans ce type, ainsi que deux des CSC ayant directement une activité commerciale. Ils maintiennent un certain éloignement vis-à-vis de la clientèle, ou du moins une relation très instrumentale. Il s'agit pour eux d'un moyen leur permettant de remplir les lignes de leur PAC croissant, afin d'assurer un meilleur salaire et/ou une progression de carrière. Tous semblent apprécier leur activité commerciale, mais les trois salariés les plus anciens dans l'entreprise affirment se sentir contraints dans cette dernière, essentiellement en raison de la lourdeur des objectifs commerciaux annuels. Cela n'est aucunement un problème pour les deux plus jeunes, et c'est même un moteur dans leur activité quotidienne. Ils effectuent toutefois tous les cinq des heures supplémentaires pour réussir à faire leur travail. La politique commerciale mise en place, tournée vers le développement des clientèles de particuliers, ainsi qu'une grande part des recrutements opérés récemment par la CLASS semblent tendre vers le renforcement progressif de ce mode d'identification.

6.2.2 Le conseiller

Tout en insistant sur le processus de segmentation interne, nous avons préféré parler, tout au long de la thèse, de commerciaux et non de conseillers. Cette seconde terminologie est en effet selon nous non généralisable, même si largement utilisée en sociologie (Ferrary, 1999b, 2002 et Roux, 1999, 2001) pour désigner les salariés de l'agence bancaire. C'est en fait un biais induit par le discours marketing des directions. Certains salariés disent toutefois conserver une part importante, voire essentielle, de conseil dans leur activité quotidienne. La généralisation de l'usage du terme de conseiller, opérée par les établissements bancaires, en

parallèle au développement d'un discours sur la rentabilité à tout prix, entraîne selon nous une vision faussement homogénéisante du groupe des salariés de l'agence bancaire.

Le modèle du conseiller permet de désigner la pratique des salariés réfractaires à la politique de vente forcée. Ils résistent au principe de la rentabilité à court terme en choisissant de tenir compte des clients. Il s'agit de commerciaux ayant déjà tous une certaine ancienneté. Ils savent que le modèle du conseil fonctionne, mais qu'il faut un peu de temps pour en recueillir les fruits. Au final, ils réalisent, voire dépassent leurs objectifs car les clients leur font confiance. Les plus jeunes ne connaissent pas ce mode de fonctionnement et ne savent pas, quand ils débutent, qu'il marche. Ils veulent des résultats immédiats parce que c'est ce que la direction leur demande.

Le conseiller est plus ou moins mobile au niveau fonctionnel et/ou géographique ; s'il l'est, il a toutefois plus de chance de faire carrière et de progresser dans la classification que s'il ne l'est pas. Hormis Florence et Céline, tous sont issus du réseau commercial et ont une pratique de la relation avec la clientèle éprouvée. On retrouve ici l'ensemble des salariés en charge des segments « nobles » de la CLASS : DCE, CAP et CGP, ainsi que trois CSC qui semblent ne pas pouvoir se résoudre à appliquer le modèle du placeur. Tous développent un travail de conseil auprès des clients qu'ils reçoivent. Ils semblent tous entretenir une véritable relation de proximité avec ces derniers, basée sur la confiance réciproque acquise sur la durée.

Jacqueline, CGP à l'agence de Rabatau, 47 ans, cadre I

S'affichant comme une femme de contact, dynamique, enthousiaste et ambitieuse, Jacqueline a eu « *plusieurs vies dans la banque* », cependant toutes tournées vers l'aspect commercial de l'activité. Titulaire du bac, elle entre en 1974 dans une des agences de la Banque B, dans laquelle son père est déjà salarié, pour remplacer pendant 4 mois une personne malade. Elle travaille ensuite un an et demi dans le service comptabilité d'une entreprise cliente de la banque. La Banque B fait appel à elle pour intégrer l'agence de Port-de-Bouc. Très vite, par un concours de circonstances, elle occupe en 1977 le poste de second d'agence. En 1984, elle accepte un poste dans la démarché entreprise. « *Alors là, j'étais vraiment le E.T. [extra-terrestre] à la (Banque B), parce que bon, faire de l'entreprise pour une femme, c'était un métier qui était réservé aux hommes, et même d'ailleurs, chez nos confrères, l'entreprise, c'était le milieu des hommes* ». En 1991, elle devient, après une formation lourde, gérante d'un cabinet de courtage de l'assureur à l'époque actionnaire du Groupe National. Elle fait de la banque assurance, de l'épargne salariale auprès de grandes entreprises. Son bureau se situe, à partir de 1996, au siège marseillais de la CLASS. En 1999, à la suite du rachat par le nouvel actionnaire, son activité prend fin et elle se reconvertisse, à défaut de poste de DCE libre, dans la gestion patrimoniale. En évoquant le passage d'une clientèle d'entreprises à une clientèle de particuliers, même fortunés, elle déclare : « *vous avez l'impression sur le coup d'être rétrogradée* ». Les manques de sa formation sur les produits des particuliers au moment de sa prise de poste la font « jongler » pendant les six premiers mois. « *Je suis rentrée en juin 99 ici, sans grande formation. Enfin, toujours pareil, c'est pas sans grande formation, j'exagère un peu, mais c'était des formations qui n'étaient pas adaptées pour mon profil. Parce qu'il y a des stages qui existent suivant la filière à laquelle vous appartenez et suivant votre poste, mais moi à la limite, il fallait que je reparte du b.a.-ba pour le particulier, la fiscalité, tout ça, alors c'était pas un poste de CGP, parce que j'aurais du le savoir et à côté de ça, on me donnait par exemple des formations commerciales, "comment se présenter devant un client", etc, que je connaissais par cœur, dont j'avais pas besoin. Alors je comprends bien qu'on pouvait pas faire du sur-mesure, puis j'avais très très peu de temps pour me former, donc on prend les formations qui existent dans le temps qui était voulu* ». Elle se base alors surtout sur son expérience de la relation avec les clients, l'appui de l'équipe de l'agence de Rabatau et les conseils des autres CGP du territoire pour apprendre le métier sur le terrain.

Jacqueline fonctionne sur le modèle du conseil et cherche en priorité à instaurer une relation de confiance avec les clients de son portefeuille. Au cours de notre entretien, c'est d'ailleurs elle qui aborde spontanément ce sujet. « *Je suis passée après quelqu'un qui avait 14 ans ici d'ancienneté, alors je vous dis pas le "why" quand les clients ont appris entre guillemets qu'il partait. Donc, il a fallu que j'acquière leur confiance, les rencontrer plusieurs fois pour cela. (...) Vous vivez des moments très intenses avec les clients quand vous arrivez effectivement à reprendre leur confiance, enfin, à reprendre, ils me l'avaient pas donnée, je veux dire, à acquérir leur confiance, tout de suite comme ça au départ et là vous dites "c'est bien (Jacqueline), là tu as bien bossé"* ». Au final, elle atteint, voire dépasse largement ses objectifs, sans avoir besoin de réaliser de vente forcée. « *En l'an 2000, j'ai fait 130% de mon PAC, même au-delà, l'année dernière* ». Les objectifs commerciaux peuvent même parfois passer au second plan, lors par exemple de sa prise de poste en 1999. « *Je me suis dit "(Jacqueline), tu as de juin à décembre, tu feras ce que tu peux", et j'ai fait, j'ai fait pas mal. Je crois que j'avais terminé l'année à 85%, un taux quand même relativement honnête. (...) Je me suis dit, là, la priorité elle est pas là. Il faut d'abord, acquérir leur confiance* ».

Elle exprime une adhésion forte à la culture d'entreprise : « *c'est complètement idiot certainement, c'est peut-être désuet, mais je pense avoir une mission à accomplir, pour mon entreprise* ». Cette implication dans son travail a cependant pour conséquence un investissement temporel très important. Elle travaille en effet de 8 heures à 19 heures/19 heures 30, avec une pause de 45 minutes maximum, pendant laquelle elle lit *La Tribune*. A titre personnel cependant, cet investissement dans le travail n'est pas sans conséquences sur sa vie familiale. « *Le plus terrible, ça a été un jour où j'ai été opérée de la main, donc j'étais à la maison, je pouvais pas conduire et il pleuvait, c'était au mois de février et j'avais dit, « Tiens, je vais mettre un peu d'ordre dans mes photos ». Et là, j'ai commencé à regarder ; tiens là, il y a le Carnaval de Geoffrey [son fils âgé de 15 ans au moment de l'entretien], à l'école, ça tu l'as pas vu, puis ça non plus tu l'as pas vu, et ça non plus. Je pleurais* ».

Elle a tout à fait le profil d'un manager et semble très intéressée par la fonction, notamment celle de DPSC.

Une grande partie de ces salariés semble se rapprocher, sur certains éléments, de la *forme identitaire d'entreprise* construite par Claude Dubar (1991, pp.211-219)¹. Les personnes

¹ Il se peut toutefois que certains commerciaux des segments notamment professionnels s'apparentent plus à la *forme identitaire de réseau* mise en avant par Claude Dubar (Dubar, 1991, pp.221-231), même si nous n'en avons pas rencontré dans les deux agences envisagées. Nous pouvons en effet le supposer si l'on considère que la plus grande partie des

mobilisées dans et pour l'entreprise sont fortement impliquées dans leur travail et envisagent leur promotion en interne. Si Edouard, Cécile et Denis, qui adoptent plutôt le modèle du placeur, peuvent également être classés dans ce type, plutôt que dans la forme identitaire de réseau, on retrouve surtout des salariés appliquant le modèle du conseiller en charge des segments entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme. Ces salariés ont connu une évolution continue depuis leur entrée dans la vie active ; ils ont toujours « bougé » dans l'entreprise. Ils sont impliqués dans les innovations, ce qui ne les empêche pas d'être parfois critiques. Les salariés de la CLASS se rapprochant de ce modèle ne sont en effet pas aveugles sur les incohérences de certaines politiques menées par l'entreprise. Ils parlent de leur plaisir au travail qui est de prendre et assumer des responsabilités, de se définir par elles, de s'intéresser, de coopérer avec un espoir de continuer d'évoluer. Souvent peu diplômés, ils sont menacés par les jeunes diplômés.

Pour Claude Dubar (*ibid.*, 1991, pp.217-218) le modèle de la mobilisation dans l'entreprise se situe à mi-chemin entre le *modèle fusionnel* et le *modèle de négociation* de Renaud Sainsaulieu (1985). Du premier il conserve une forte identification à l'entreprise et du second, l'espoir ou la poursuite d'une « promotion interne » en contrepartie de leur forte implication au travail. Selon le chercheur (*ibid.*, 1991, pp.219), ce sont les innovations structurelles qui rendent possible « la réalisation de potentialités biographiques. (...) Sans la mise en place de filières de progression professionnelle, l'incitation à la formation ne pourrait avoir d'effets identitaires tangibles ». Dans le cas de la CLASS, la segmentation du marché et son corollaire en terme d'organisation par métiers a permis la possibilité, toutefois non assurée, de construire des parcours de progression pour ceux qui jouent le jeu de l'entreprise.

Certaines caractéristiques des conseillers rappellent le *modèle professionnel* d'Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.248-256), alors que d'autres les rapprochent du *modèle entrepreneurial* (*ibid.*, 1995, p.262-269). D'un côté, les professionnels mettent en effet en avant, comme les conseillers rencontrés à la CLASS, un intérêt manifeste pour l'activité exercée. Ils revendiquent une véritable « conscience professionnelle » (*ibid.*, 1995, p.249). De l'autre, ils se rapprochent du modèle entrepreneurial lorsqu'ils mettent en avant la nécessité de satisfaire les clients. De plus, « la qualité du travail, l'importance de l'autonomie, le désir de progression dans le métier sont autant d'éléments qui rapprochent ce modèle [entrepreneurial] de celui des professionnels » (*ibid.*, 1995, p.265).

La forte implication dans le travail qui en découle peut cependant être génératrice de stress pour le salarié. Au travers du portrait de Jacqueline, nous voyons en effet que cet investissement ne se fait pas sans un certain coût psychologique. La vie « hors travail » est alors envahie par l'organisation de travail. Les conseillers sont ceux qui réalisent le plus

commerciaux ayant démissionné entre 1999 et 2002 était des CAP qui n'ont pas hésité à être mobile à l'extérieur de la CLASS et, plus largement du Groupe, afin de progresser professionnellement.

d'heures supplémentaires. L'échange reste relativement inégal entre les significations investies dans les contributions des salariés pour leur entreprise et les aléas des rétributions que celle-ci est en mesure de leur accorder.

6.2.3 L'administratif

Le fait d'avoir homogénéisé l'appellation des salariés du guichet au travers du sigle CSC et d'affirmer que tous les personnels des agences ont une fonction désormais purement commerciale, ne change en rien la réalité du maintien d'une partie plus administrative de l'activité. Si tous les commerciaux se plaignent de la lourdeur des tâches autres que celles de contact avec la clientèle, certains salariés y consacrent la totalité de leur temps de travail.

C'est ainsi que notre enquête nous a permis de mettre en évidence une catégorie non négligeable de CSC continuant à exercer des activités exclusivement administratives. Ils ont très peu de contact avec la clientèle et lorsque c'est le cas, ils ne lui vendent rien, soit par volonté, soit par incapacité. Tous les salariés repérés comme se rapprochant de ce modèle d'identification sont en effet issus des services administratifs, que ce soit au niveau central ou en agence, ce qui peut en grande partie expliquer l'absence d'expérience commerciale et de volonté de changement. Le DPA de Rabatau, rencontré en 2001, nomme ceux qui ont déjà une certaine ancienneté dans ce type d'activité les « *recyclés* » des services internes. Ces anciens qui sont entrés dans la banque pour faire des tâches administratives dans un centre uniquement dévolu à ce type d'activités ne parviennent souvent pas à s'adapter aux nouvelles exigences en terme de rentabilité commerciale ; ils ne sont pas préparés, ni formés à cela. Ils ne sont pas entrés dans la banque pour faire cela. Si quelques rares salariés ont été contraints de s'adapter, comme Denis, que l'on retrouve chez les placeurs en raison du type de clients auquel il s'adresse et de la pratique commerciale qu'il met en œuvre, et que d'autres, comme Florence et Céline, ont opté pour une activité plus proche du conseil, la plupart sont restés dans des fonctions purement administratives.

La plus jeune à s'inscrire dans ce modèle est Sophie, qui n'a que 27 ans au moment de notre rencontre. Elle a été employée pendant 6 ans en CDD¹, dont 5 ans au *back-office* de l'agence de la Canebière. Ce n'est qu'avec la mise en place de la RTT à "35 heures" et l'instauration du binôme qu'elle est titularisée. Outre le fait qu'elle n'a jamais eu d'activité commerciale, son statut précaire de longue durée peut parfaitement expliquer son absence d'investissement dans le domaine. Ainsi, lorsqu'on lui demande comment elle a vécu cette longue période de précarité, elle déclare : « *au début, ça allait, comme j'étais toute jeune, j'étais chez mes parents donc ça allait. C'était pas trop embêtant, l'essentiel, pour moi, c'était d'avoir trouvé un travail. J'avais fini l'école au mois de juin et à partir du mois de*

¹ Une telle durée d'emploi en CDD outrepasserait largement la législation.

novembre, j'avais un travail. Surtout que j'ai pas une formation bancaire. Donc c'est vrai que pour moi, j'ai pas galéré entre guillemets. Donc, c'est vrai qu'au départ, je l'ai bien vécu, mais à la longue, quand je savais que mon CDD était d'un an et qu'on arrivait vers le mois de septembre et que ça commençait à être incertain, je savais pas si à la fin... Je commençais à avoir des angoisses, « est-ce que ma période va être reconduite ? ». Parce que CDD, ça veut bien dire ce que ça veut dire, si la personne rentre, on sait qu'on peut être dehors. Y a rien de déterminé¹, y a aucun engagement de leur part. Donc, après, avec le temps, c'était embêtant, parce qu'il n'y a aucun projet, on peut pas acheter, on peut pas s'installer, on peut rien faire tant qu'on n'est pas sûre d'avoir cet emploi, d'être titularisée ».

Ces administratifs n'ont aucune perspective professionnelle, ni aucune réelle volonté d'évoluer. La question de quitter la banque ne se pose toutefois pas pour eux. Ils savent que bien souvent, leur niveau de formation initiale, ou leur âge, parfois même les deux, ne leur permettent pas de retrouver un emploi plus intéressant ailleurs. Ils dénoncent toutefois leur stagnation dans la classification et au niveau de leur rémunération, car pour eux, l'intérêt essentiel du travail est le salaire. Avec le développement de la culture psychologique de l'entreprise, à la CLASS comme dans d'autres entreprises (Buscatto, 2002b), les salariés qui ne parviennent pas à appliquer le modèle du vendeur se sentent exclus pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils ne font pas. La cause principale de l'échec d'adaptation est reportée sur les individus. Ce sentiment existe également entre salariés, ceux appliquant le modèle attendu en voulant aux autres de ne pas respecter les nouvelles règles instaurées, et donc de faire reposer sur eux le poids de ce non respect. Ces salariés sont jugés intrinsèquement incapables de tenir une fonction commerciale. Il n'est à aucun moment fait allusion au type de construction de leurs parcours professionnel qui ne leur permet pas de s'adapter, ou bien à une éthique professionnelle qui leur interdit d'appliquer les pratiques commerciales attendues par la direction. De plus, nous avons vu que leur fonction était essentielle à la réalisation des objectifs commerciaux des autres salariés des agences, ce qui n'est jamais mis en avant hormis par les administratifs eux-mêmes.

¹ Justement non. C'est toute l'ambiguïté de cette appellation.

Christian, CSC à l'agence de la Canebière, 44 ans, technicien D

Après un bac G2 à l'Ecole Pratique de Commerce de Marseille, il entre au service comptabilité d'un négociant en jouets. Il y reste trois ans et décide de partir quand l'activité de l'entreprise commence à péricliter. Il recherche plus de stabilité. Ayant déjà eu précédemment une expériences en tant que stagiaire vacances à la Société Générale, il entre par relation à la Banque A en 1982. Il travaille au Centre de Traitement Magnétique des chèques. Il passe ensuite par plusieurs agences de Marseille, toujours pour s'occuper du traitement des chèques.

Depuis 1996, il est affecté à l'agence de la Canebière. Lorsque nous le rencontrons en 1998, il s'occupe des transactions informatiques et autres virements, du traitement du courrier et de l'archivage. Les seuls contacts qu'il a avec la clientèle passent par le téléphone et le travail de change de devises étrangères, l'agence étant située dans un quartier touristique. Avec la mise en place de la PFTE et le passage à l'euro, ces activités se réduisent fortement. Demeurant dans une agence de taille importante, Christian peut toutefois continuer à se consacrer exclusivement aux tâches administratives, elles-mêmes en augmentation du fait de l'accroissement de l'activité commerciale. « *J'ai presque plus de contact avec la clientèle. Je fais surtout par téléphone, les entreprises que j'appelle ou qui m'appellent pour des flux de trésorerie, des virements de salaires...* ».

L'apport essentiel du travail dans sa vie est le salaire. « *Si je n'avais pas ce travail, j'en aurais un autre, du moins j'espère* ». Il se déclare lui-même employé administratif, « *même s'ils [il parle de la direction] ne veulent pas entendre le mot administratif* ». Il travaille dans la banque comme il pourrait travailler n'importe où ailleurs. « *C'est vrai que quand je dis que je suis dans la banque, on me pose des questions, les taux... Le premier c'est mon docteur. Je sais un peu les taux, mais sans plus. Moi, je suis dans la banque, ça fait 20 ans, et c'est pas mon truc* ».

Marié, père d'une fille de 13 ans, il nous confie que son principal loisir est de regarder la télévision, en moyenne 4 heures par jour.

Ce modèle d'identification se rapproche, sur un certain nombre de points, du groupe des salariés menacés d'exclusion de Claude Dubar (1991, pp.187-197). Ce sont ceux qui ne s'adaptent pas à la « modernisation », soit parce qu'ils ne peuvent pas, soit parce qu'ils ne veulent pas. En effet, « si ces salariés sont jugés implicitement « sans potentiel », c'est généralement parce qu'ils n'ont pas manifesté les signes d'une mobilisation minimale pour l'entreprise, d'une « bonne volonté » de participation aux initiatives impulsées par la direction ou la hiérarchie (...), d'une « conversion » minimale aux nouvelles normes souvent informelles de travail ou de relation » (*ibid.*, 1991, p.188). Pour eux, tout changement est négatif, et souvent vécu comme une sanction, d'autant plus qu'il n'y a pas de contrepartie financière. Ils sont alors souvent stigmatisés. Nous avons pu nous en rendre compte au travers de l'identité pour autrui attribuée par la direction qui fait semblant d'ignorer leur existence et par certains salariés qui dénigrent le travail réel effectué par ces administratifs. Ils « sont jugés *a priori* dépourvus des « nouvelles compétences » requises par l'entreprise de demain et considérés comme incapables de les acquérir » (*ibid.*, 1991, p.187). Ces salariés n'ont jamais changé d'emploi ou de catégorie. Ils n'ont aucune perspective d'évolution professionnelle. Ils travaillent avant tout pour le salaire qu'ils jugent insuffisant. La plupart d'entre eux sont âgés et anciens. En ce qui concerne la nouvelle génération, l'exclusion précoce menace. C'est le cas notamment de Sophie. Sa première expérience professionnelle a en effet été celle de l'exclusion, essentiellement l'exclusion de la stabilité de l'emploi, au travers de 6 années de contrats précaires, avant d'être enfin titularisée. De plus, si la fonction de binôme qu'elle exerce au moment de notre rencontre est nécessaire pour permettre aux commerciaux

spécialisés de se consacrer plus directement à la réalisation de leur PAC en augmentation, elle est néanmoins dévalorisée par la direction, en terme de salaire et de perspectives de carrière et remise en cause en l'état par les autres CSC de l'agence de la Canebière.

La logique combinant une conception instrumentale du travail, une conception pratique des savoirs et une trajectoire d'emploi linéaire et menacée, appelée logique de la stabilité/menace d'exclusion, est renommée par le chercheur *identité de hors-travail* (Dubar, 1992) dans la mesure où l'espace principal d'identification de soi n'est pas celui du groupe professionnel, du métier ou de l'entreprise¹. Dans ce cas, la transaction biographique, structurée autour de la rupture, conforte la transaction relationnelle négative et stigmatisante pour provoquer l'intériorisation précoce ou progressive d'une identité d'exclu. Claude Dubar (Dubar, 1991, p.191) met toutefois en avant une forte dualité entre cette identité sociale virtuelle d'exclu et une identité sociale réelle de salarié exécutant stable, échangeant contre un salaire l'usage de sa force de travail. Mais cette identité sociale réelle, issue de la trajectoire ou de la génération antérieure, n'est plus attractive et aucune autre identité n'apparaît accessible.

A propos des salariés menacés d'exclusion, Claude Dubar (Dubar, 1994a) fait le rapprochement avec le « *modèle du retrait (...)* de tout engagement personnel dans les rapports de travail » de Renaud Sainsaulieu (1985). Les analyses concernant ce modèle se basent toutefois surtout sur les employés féminins et postulent à la fois « un très fort attachement des femmes à la valeur famille » et une « reproduction dans le travail des relations familiales ». Pour ces salariées, les changements en cours sont ressentis comme une menace pour leur emploi. Leur but est la stabilité. Les trajectoires d'emploi de la plupart de ces salariés excluent toute progression professionnelle. Il semble cependant qu'il s'agisse ici d'un jugement d'appartenance à une catégorie en retrait propre à ces individus et non de l'attribution par les membres de l'entreprise, direction ou salariés, d'une identité virtuelle d'exclu, comme Claude Dubar le met en avant.

Un certain nombre de caractéristiques des administratifs permettent également de faire un lien avec le *modèle réglementaire* mis en avant par Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.224-232), notamment en ce qui concerne la faiblesse de l'investissement dans le travail. Il regroupe, entre autres salariés, des « populations d'employés peu qualifiés, occupant des postes de travail répétitifs, dont le contenu est lié à la gestion, au classement ou à la saisie de dossiers administratifs ». Si certains salariés peuvent évoquer un désir d'investissement externe à l'entreprise, cela ne semble pas être le cas des quatre administratifs de la CLASS interrogés qui, à l'image de Christian déclarant ne pas avoir d'autre activité extra-professionnelle que regarder la télévision, ne revendiquent pas être plus investis hors travail qu'au travail. Ce retrait semble plus subi que choisi.

¹ Les années 80 marquent l'augmentation de la *forme hors travail* avec le développement du temps partiel et des pré-retraites pour les salariés jugés non adaptables aux transformations en cours sur le secteur.

A la CLASS, le modèle administratif est le modèle à dissoudre selon la direction et pour la plupart des commerciaux eux-mêmes. Il existe cependant, selon nous, un certain intérêt pour l'entreprise à conserver, dans les faits, un petit groupe de salariés appartenant à ce modèle d'identification, du moment qu'ils ne sont pas en nombre trop important. Cela lui permet de distinguer les bons, les gagnants et les mauvais, les perdants et de valoriser les premiers en fonction du modèle repoussoir que constituent les seconds dans le discours de la direction. Nous pensons pour notre part qu'il s'agit d'un modèle incontournable au regard de la réalité du travail de l'agence bancaire.

6.2.4 L'interrogation de la portée du modèle

Selon David Courpasson (1998), les nouvelles organisations bancaires sont caractérisées par leurs aspects contraignants et « déterministes ». Pour l'auteur en effet, « la modernisation met plus en exergue des « identités subies », non clairement revendiquées ». Si c'est bien ce que nous observons pour les placeurs ayant déjà une certaine ancienneté dans la banque, ainsi que pour l'ensemble des administratifs, cela ne semble pas du tout être le cas des jeunes placeurs ni de l'ensemble des conseillers qui mettent en avant le modèle d'identification auquel nous les rattachons. Nous avons pu constater à plusieurs reprises que les salariés différencient leurs pratique par rapport à celle des autres. Jacqueline oppose sa façon de travailler à celle de Sébastien, Denis s'élève contre l'acceptation de Christian et David du travail de CSC, Alexandre dénonce la façon que les jeunes commerciaux ont d'envisager les clients particuliers...

Des mobilités sont cependant possibles entre les modèles d'identification ainsi mis en avant. Nous pouvons le voir au regard des parcours professionnels subjectivement retracés par les salariés rencontrés. Denis, ancien administratif est devenu placeur, Florence et Céline, également anciennes administratives sont devenues conseillères, Edouard et Cécile, semble-t-il plutôt conseillers, ont été contraints de devenir placeurs.

On peut également supposer que dans le futur, un placeur peut devenir un conseiller s'il est mobile professionnellement et exerce un métier exigeant une attention plus soutenue aux besoins de la clientèle tels que CGP, CAP ou DCE. On peut ainsi penser qu'en devenant CAP, Sébastien devra réduire ses ardeurs au placement et accroître son travail de conseil. Un administratif dont le guichet de l'agence où il travaille est supprimé et l'agence transformée en Agence Libre Service, sera susceptible de partir à la retraite, anticipée ou non, s'il est âgé. S'il est trop jeune, il devra être muté dans une agence dans laquelle le guichet n'a pas encore été fermé, ou bien encore devenir placeur ou conseiller, moyennant un certain nombre de formations. Il se peut aussi qu'il demeure binôme des commerciaux spécialisés de l'agence dont le guichet aura été automatisé. Nous pensons en effet, au vu de ce que nous avons

démontré dans le chapitre V, que cette fonction est susceptible de se développer, probablement rebaptisée à terme secrétaire commercial(e) ou assistant(e) commercial(e), si la CLASS réalise qu'il est nécessaire de la revaloriser. Cela aboutirait au maintien du modèle administratif et non à sa disparition.

On peut toutefois s'interroger pour savoir si les jeunes placeurs promus vont réellement devenir des conseillers, alors que leur socialisation professionnelle initiale s'est faite sur le mode de la vente forcée. Cela dénote de toute façon d'un paradoxe évident. C'est en effet parce qu'ils auront fait leur preuve en tant placeurs qu'ils pourront aspirer à travailler sur les segments plus valorisés en terme de carrière et de relation avec la clientèle, et où l'on retrouve les conseillers.

La typologie que nous avons élaborée semble pouvoir être appliquée pendant encore quelques temps dans la banque, malgré la récurrence des mouvements de l'organisation. Elle semble en outre tout à fait transposable hors du secteur bancaire, dans les entreprises privées de service.

Conclusion du chapitre VI

On observe que, malgré le développement d'une rhétorique des métiers liée à la segmentation du marché, la *forme catégorielle* (Dubar, 1991, pp.199-209) a quelque peu disparu dans la banque, alors qu'elle était prégnante sur le secteur des années 40-50 aux années 80. Si la *forme hors travail* se développe principalement dans les années 80 avec le recours au temps partiel et aux pré-retraites pour les salariés jugés non adaptables aux transformations en cours sur le secteur, des salariés que l'on peut rapprocher de cette forme restent toutefois présents dans les agences à la suite de ces restructurations. S'il demeure aujourd'hui, le *modèle de l'entreprise* semble toutefois ne plus être aussi payant qu'auparavant. Face à la réduction du nombre des postes hiérarchiques, les progressions de carrières non garanties, y compris pour les cadres, la mobilisation pour l'entreprise n'est en effet plus autant reconnue. Il s'opère un déséquilibre entre la contribution attendue par l'entreprise et la rétribution octroyée au salarié. On voit alors se développer, au cours des années 90 chez certaines jeunes recrues, la *forme identitaire de réseau*.

L'identification professionnelle des salariés est selon nous à la fois issue du type de parcours professionnel antérieur, des perspectives professionnelles à venir, des rapports à l'activité commerciale et aux clients, combinant vision du travail des salariés et évolution des attentes de la direction. Les transformations de ces dernières, ainsi que celles de l'organisation du travail, ont modifié les caractéristiques de l'activité de travail et, du même coup, les rapports que les salariés entretenaient avec cette activité. Ce sont *in fine* les identifications professionnelles qui ont évolué avec les différents mouvements. Certaines dimensions

semblent relativement déterminantes comme la socialisation professionnelle initiale, alors que d'autres permettent la mobilité entre modes d'identification, comme c'est le cas du type de segment de clientèle sur lequel le salariés se trouve.

Ainsi, placeurs et conseillers sont souvent entrés immédiatement ou relativement tôt sur le réseau commercial et ont été placés directement en contact avec la clientèle, sans connaître ou alors peu de temps, le travail administratif dans les services centraux ou en agence. Les administratifs affectés aujourd'hui dans les unités commerciales, issus de la promotion interne, ont par contre tous effectué une grande partie de leur carrière dans les centres de traitement administratifs ou bien dans les *back-offices* des agences. Ce qui est demandé dans les premières années au salarié détermine souvent ce qu'il parvient à faire par la suite, jusqu'où il est capable de s'adapter. Confronté très tôt au travail de contact avec la clientèle, il est plus facile pour le salarié de développer une activité commerciale par la suite, et les compétences relationnelles allant avec. Si tous les parcours administratifs ne conduisent pas au modèle d'identification administratif, l'ensemble des salariés figurant dans ce modèle a connu un parcours exclusivement non commercial.

On observe également un lien relativement fort entre le modèle d'identification et le métier exercé, donc le segment de clients rencontrés. Ce dernier confère une appartenance commune à ses membres. Les placeurs sont ainsi exclusivement au contact de particuliers bas et moyen de gamme et les conseillers, principalement en relation avec ceux des segments entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme. Le seul métier qui apparaît hétérogène est celui de CSC dans lequel on retrouve à la fois des placeurs, des conseillers et des administratifs. Ce découpage met en évidence les salariés qui peuvent espérer évoluer vers d'autres métiers, ceux issus de mobilités internes, qui stagnent professionnellement mais effectuent quand même un travail plutôt commercial et enfin ceux effectuant uniquement des activités non commerciales. L'âge des salariés ne permet toutefois pas de constituer des groupes homogènes.

La compétence centrale recherchée par la direction est bien ici celle d'adaptation, les identifications devant être mouvantes en fonction du type de métier exercé. Par exemple, un commercial ne devra pas s'adresser à un client particulier haut de gamme comme à un client particulier moyen de gamme. De placeur, il devra devenir conseiller. Plus qu'une crise des identités professionnelles, il s'agit d'une nécessité d'adaptation continue de ces dernières.

L'activité des commerciaux de l'agence bancaire est donc un savant mélange entre fonction commerciale, gestion des risques, tâches administratives et instauration d'une relation de conseil, où les proportions de chaque ingrédient varient. Certains points peuvent supplanter les autres en fonction du type de pratique professionnelle et de segment travaillé, du parcours antérieur du salarié, de ses perspectives professionnelles futures.

Conclusion générale

Au cours de l'entretien que nous avons mené avec Patricia, une technicienne de la CLASS, Chargée d'Affaires Professionnelles à l'agence de Rabatau, cette dernière nous demande : « *Est-ce qu'on aura une "petite bible" quand vous ferez votre thèse ? Ça serait intéressant d'avoir la vision de quelqu'un d'extérieur. Voir les conséquences des évolutions ; est-ce que les banquiers d'aujourd'hui vont sur la bonne voie ? C'est intéressant. Moi, c'est surtout ça. C'est voir si l'évolution de la banque d'aujourd'hui, avec tout ce qu'elle met en œuvre pour changer ses méthodes, pour changer en fait tous ses services, est-ce qu'elle va dans la bonne voie ?* ». La conclusion générale de notre recherche peut faire écho à l'interrogation, toutefois très normative, de cette salariée. Mais en aucun cas elle n'y répond, le chercheur n'ayant pas pour vocation à donner LA bonne réponse, mais bien à élucider le réel.

Segmentation de la clientèle et spécialisation des commerciaux

Nous avons pu observer dans la thèse que les banques appliquent désormais un principe de « différenciation » généralisé. Cela concerne aussi bien les clients que les produits, les canaux de distribution, les stratégies commerciales, les personnels et la gestion des ressources humaines qui leur est appliquée.

Au début des années 90, trois types de clients ont ainsi été spécifiés par la direction de la CLASS, et plus généralement par l'ensemble des banques, grâce à un processus de segmentation du marché bancaire : les entreprises, les professionnels et les particuliers, eux-mêmes divisés en fonction de la quantité d'avoirs détenus. Mais, c'est surtout la place que les banques offrent aux clients à l'intérieur de l'organisation qui s'est modifiée. Au travers de la rhétorique développée par les directions, ces derniers pénètrent l'établissement bancaire, principalement l'agence, et structurent le marché interne du travail, la hiérarchie des postes et la progression des carrières. Le discours de la direction autour du client ne reste pas au niveau de la rhétorique ; il s'incarne dans des outils de gestion de la relation client, comme des ressources humaines. La spécialisation des commerciaux par segment va avec l'individualisation des traitements et des parcours. La hiérarchisation des clients s'opère des moins valorisés, c'est-à-dire les particuliers « bas et moyen de gamme », aux plus « nobles », les entreprises, les professionnels et les particuliers « haut de gamme ». L'existence de ces catégories conditionne en grande partie la hiérarchie des postes de l'agence à travers l'usage renouvelé de la notion de « métiers ». Le segment de clientèle le plus rentable dans la masse pour les banques n'est donc paradoxalement pas le plus avantageux en terme de salaire et de possibilité de carrière pour les salariés. Il est en fait une sorte de vivier permettant aux directions de tester les commerciaux et de pouvoir constater s'ils sont ou non acquis à la cause

de l'entreprise. Les métiers concernant les segments de clientèle de particuliers bas et moyen de gamme constituent ainsi des tremplins pour une éventuelle progression de carrière.

La segmentation des clientèles et la gestion des ressources humaines qui l'accompagne génèrent un éclatement du groupe des salariés de l'agence bancaire, entériné par la mise en place des "35 heures". Les distinctions classiques, notamment en terme de classification, ne sont plus pertinentes qu'au niveau des managers de plusieurs agences, qui possèdent à la fois une activité commerciale et un rôle d'encadrement intermédiaire. Tous les autres salariés, qu'ils soient cadres ou non, sont principalement différenciés en fonction du type de clients auxquels ils s'adressent, lorsqu'ils sont effectivement en relation avec eux. Notre recherche permet de valider l'affirmation de Monique Zollinger et Eric Lamarque (1999, p.261), selon lesquels une segmentation trop poussée peut-être source de désordres internes. Chaque métier ayant ses propres contraintes et performances, il néglige bien souvent dans la pratique les possibilités de coordination (et donc de partage des gains) avec d'autres, même si la direction tente depuis peu d'y remédier.

Les critères commerciaux contribuent à l'organisation du marché interne du travail

Si la position dans l'échelle de classification dépend du type de client que sert le salarié, son parcours individuel de mobilité, ses résultats commerciaux et son aptitude à s'adapter aux transformations récurrentes et combinées de l'organisation du travail et de l'activité commerciale sont également des facteurs pris en compte par la direction pour l'attribution des promotions. Ces compétences individuelles doivent en outre permettre la construction de compétences collectives. Une tendance vers le développement de ce type de compétences, reposant sur un système technique et organisationnel solide semble en effet petit à petit se dessiner, mais jusqu'à présent seules les compétences individuelles évaluées par la hiérarchie demeurent véritablement valorisées. L'ensemble des salariés doit ainsi faire preuve d'une sorte d'« intelligence collective ». Davantage de coopération entre les différentes fonctions de l'entreprise et donc entre les salariés semble nécessaire, alors que l'organisation mise en place par les directions et la gestion des ressources humaines opérée individualisent leur manière de fonctionner.

La nouvelle Convention Collective de la banque de 2000 entérine ainsi la fin des liens systématiques entre ancienneté/classification et diplôme/classification. Après le développement d'une flexibilité interne, au travers du temps partiel et d'une flexibilité externe, avec la sous-traitance, on observe l'extension d'une individualisation généralisée de la relation salariale, pour les salariés qui demeurent sous la protection de la Convention Collective.

Ce n'est pour autant pas la fin du marché interne du travail, mais bien une transformation en profondeur des modalités d'accès et d'organisation de ce marché. Il se recompose et

demeure le principe de régulation à l'œuvre dans la banque. Les carrières se font encore largement à l'intérieur de la même entreprise ou du même groupe. Les salariés qui envisagent éventuellement de changer d'entreprise ne sont pas majoritaires et évoquent des questions de salaires et de perspectives de carrières meilleures ailleurs qu'à la CLASS. Il s'agit d'une fraction de salariés souvent plus diplômés, se situant sur le marché externe du travail, du moins pendant les premières années de leur carrière.

La relation avec le client mise à mal par le développement commercial

Pour les salariés des agences bancaires, qui doivent désormais gérer et développer un fond de commerce, les clients ne sont cependant pas seulement une figure de rhétorique. Beaucoup sont en contact avec eux chaque jour. Mais dans la pratique, et sous l'impulsion de la direction, ce sont bien souvent les objectifs commerciaux (l'aspect quantitatif) et non l'intérêt des clients (l'aspect qualitatif) qui priment. De plus, les informations concernant la clientèle doivent désormais être détenues par la banque, au travers des bases de données clients, et non par le salarié.

En fait, les salariés des agences sont au cœur d'un double système « donnant-donnant ». D'un côté, la direction leur assure le maintien d'une certaine sécurité de l'emploi, ainsi qu'une RTT annualisée, ces deux avantages étant souvent plus valorisés que dans d'autres secteurs d'activité. Quelques uns ont également la possibilité de faire carrière, au prix toutefois d'une disponibilité et d'une adaptabilité plus grande, d'une mobilité plus ou moins imposée, de la réduction d'un certain nombre d'acquis sociaux et d'une augmentation des objectifs commerciaux annuels, visant à asseoir la rentabilité de l'enseigne à court terme. L'activité commerciale du salarié de l'agence bancaire est ainsi organisée en trois rythmes : une prescription annuelle des objectifs, l'évaluation hebdomadaire des résultats, et une organisation de cette double temporalité sur le plus long terme, correspondant à la durée du poste occupé (3 à 5 ans). Une multitude de campagnes commerciales, dont les temporalités varient, ponctuent cette organisation de l'activité.

D'un autre côté, les clients, pour certains d'entre eux souvent plus exigeants, souhaitent avoir un véritable conseiller prenant le temps de les écouter et de trouver les meilleurs produits adaptés à leur cas, au meilleur prix. Ils n'hésitent pas à menacer d'aller voir ailleurs, même si très peu, surtout chez les particuliers, mettent réellement en pratique leur menace. En tout cas, ils contestent de plus en plus souvent les tarifications qu'ils jugent excessives. Ils sont en cela largement influencés par les médias et informés par les associations de défenses des consommateurs.

Les salariés se retrouvent donc au cœur d'un système d'injonctions souvent contradictoires. Le cumul de contraintes antagonistes auxquelles ils sont soumis est selon

nous la première source de dégradation des conditions de travail dans l'agence bancaire. La compétence centrale attendue du commercial est désormais sa capacité à gérer au niveau local ces injonctions contradictoires des directions et des clients, ainsi que les ambivalences des systèmes de gestion. Les critères de sélection des « bons » commerciaux, jugés aptes à progresser, dépendent désormais de cette capacité d'adaptation.

On observe ainsi un télescopage entre les logiques de rationalisation industrielle - « faire du chiffre », « vendre la gamme » - et celles plus professionnelles - « conseiller le client », instaurer « une relation de confiance » sur le long terme, « personnaliser » la prestation.

Certains commerciaux parviennent tout de même à mettre en place une relation sur le long terme, basée sur la confiance et l'écoute, et réussissent à remplir leurs objectifs. Un nombre croissant d'entre eux applique cependant le modèle du placement imposé par la nécessité de rentabilité économique à très court terme. La distinction s'opère là aussi en fonction du segment de clients avec lequel le salarié travaille. Les placeurs se retrouvent exclusivement dans les métiers en charge des particuliers bas et moyen de gamme, alors que les conseillers travaillent essentiellement avec les autres clientèles, considérées comme nobles par la direction. Etant donné qu'une grande partie des dispositifs de décisions est reportée sur les commerciaux, ceux dont l'identification professionnelle se rapproche du modèle du placeur ont parfois tendance à négliger la gestion du risque, pourtant incontournable, afin de remplir les lignes de leur PAC. Le client devient un moyen pour eux de réaliser leurs objectifs commerciaux, d'augmenter la part variable de leur salaire, de progresser dans leur carrière. Les produits et services vendus ne le sont alors pas toujours dans l'intérêt du client. Ceux qui s'apparentent au modèle du conseiller préféreront ne pas réaliser une opération avec un client parce qu'ils la jugent trop risquée ou non adaptée à sa situation.

La focalisation de la direction sur la nouvelle figure normative de l'activité bancaire, celle du vendeur, ne doit cependant pas faire oublier qu'un certain nombre de tâches exemptes de tout contact commercial demeure dans les agences, voire même augmente, en parallèle à l'accroissement des objectifs commerciaux annuels. Si une partie de ces activités administratives incombe aux commerciaux eux-mêmes, l'essentiel repose sur des personnes y consacrant la totalité de leur temps de travail. Ces administratifs n'ont alors aucun contact avec la clientèle, ou bien leur rendent des services non directement commerciaux, essentiellement au guichet. Ils ont tous connus des parcours professionnels au sein des services centraux administratifs ou dans les *back-offices* des agences. La mise en place du binôme en parallèle à celle de la RTT à "35 heures" peut être considérée comme la reconnaissance par la direction du poids de ce type de travaux. Son organisation repose cependant encore largement sur des arrangements interpersonnels, parfois conflictuels, entre salariés.

Nous avons toutefois pu observer, au cours de ce travail de recherche, le rôle central d'une variable que nous n'avions pas réellement prise en compte au départ. Ayant étudié à la CLASS une agence de grande taille et une plus petite, nous avons en effet noté à plusieurs reprises au cours de la thèse l'importance de la dimension du site considéré. C'est le cas en ce qui concerne la présence sur place ou non du management de territoire. Les grandes agences accueillent souvent un ou même deux membres de l'encadrement intermédiaire, alors que les plus petites se « débrouillent » la plupart du temps sans eux. Les commerciaux spécialisés sur les différents segments ne sont pas tous présents dans les agences de taille réduite. Il n'y a pas, par exemple, de représentant du métier de l'entreprise à l'agence de Rabatau. La localisation entre également ici en ligne de compte. D'une manière générale, les mobilités de l'ensemble des salariés sont plus fréquentes dans les petites structures que dans les grandes. Dans les premières, la rotation des postes à l'intérieur et entre agences est plus fréquente, dans les secondes, on se stabilise dans un domaine d'activité. Les autres distinctions concernent essentiellement les salariés en relation avec les clients particuliers bas de gamme. La polyvalence de ces salariés est nécessaire lorsqu'ils sont peu nombreux, alors qu'elle est largement facultative dans les gros points d'accueil. Dans les petites agences et dans les agences de taille moyenne, les CSC doivent être capables de tenir la caisse, faire le travail administratif et même vendre des produits de base. De cette observation découle celle concernant le travail du « binôme ». Exclusif dans la grande agence, il est secondaire et parfois même partagé entre plusieurs salariés dans l'unité de taille moins importante. Le fait d'être moins nombreux sur un site entraîne également un recours plus fréquents aux heures supplémentaires. Les horaires légaux de travail sont ainsi souvent dépassés par les CSC de ces agences, alors que ceux des sites plus importants peuvent se permettre de partir à l'heure. Ils bénéficient également d'une plus grande souplesse dans l'organisation de la prise de leurs jours de repos au titre de la RTT. Les agences de grande taille connaissent en outre des variations relativement plus prévisibles car plus régulières de la venue des clients. Le travail en équipe, à tous les niveaux de l'agence, semble toutefois plus réalisable dans les petites structures que dans les grandes.

Développement de l'actionnariat et instauration d'une organisation en mouvement

On peut se demander comment les banques sont parvenues à imposer de telles transformations à leurs salariés, avec de plus le soutien de l'Etat. Pour Marnix Dressen, elles ont véhiculé « le message que la voie de modernisation empruntée était nécessaire non seulement à la survie de leur entreprise mais aussi à la société globale dont elles se posent comme le système nerveux central. L'alternative ? Il n'y en avait pas. C'était une promesse de déclin général, global et inexorable » (Dressen, 2004c, p.240).

Mais, alors que David Courpasson fait reposer l'ensemble des changements survenus dans les banques depuis le milieu des années 80 sur cette idée englobante et peu satisfaisante de « modernisation », au cœur de laquelle il place les salariés des réseaux commerciaux, eux-mêmes à l'initiative selon lui d'un grand nombre de transformations en cours, nous considérons que la grande part des restructurations permanentes des banques découle du développement de ce que Hervé de Carmoy nomme la « Banque-Dividende » (Carmoy, 1995). Il s'agit de l'avènement d'un actionnariat privé, imposant aux directions une nouvelle organisation du travail, finalisée par la rentabilité commerciale de la banque. Elle se décline dans chacune de ses filiales, sur chaque territoire, dans chaque agence, sur chaque segment, et pour chaque client. Elle conditionne la mise en œuvre d'un nouveau type de management. Par la définition des objectifs commerciaux en amont, le choix des clientèles privilégiées, et des produits commercialisés, ainsi que par la mise en place des procédures de travail et les réaménagements de l'organisation de ce dernier, les actionnaires induisent donc de manière très significative les politiques générales des banques. Elles subissent alors les aléas des marchés financiers et des orientations fixées par les actionnaires. Les mouvements de l'organisation ne sont alors pas continus ; ils sont souvent brisés et marqués par de nombreux retours en arrière. L'environnement professionnel revêt ainsi un caractère largement provisoire. En fonction de leur parcours professionnel, de leur âge, de leur niveau de formation, de leur ancienneté, les salariés se saisissent de manière différente des dispositifs de gestion instaurés et des changements les concernant. Leur récurrence et leur fréquence pèsent sur certains salariés qui ne parviennent pas à s'adapter aussi rapidement que d'autres.

Dans le discours des directions, tout se passe cependant comme si l'actionnaire était un acteur neutre dans les modifications opérées, ou plutôt qu'il n'était pas possible de remettre en question son rôle. C'est alors la pression des clients et de la concurrence qui est déclarée peser sur les logiques d'organisation du travail à l'œuvre, discours semble-t-il plus légitime. Les membres de la direction mobilisent ainsi principalement la figure du client comme levier de légitimation du mouvement permanent de l'organisation. Néanmoins, tous, direction, syndicats, comme salariés, sont conscients du rôle réel du nouvel actionnaire majoritaire. Le client est alors bien plus un moyen qu'un but, l'objectif étant la satisfaction des actionnaires. Il nous est alors possible de remettre quelque peu en cause l'idée du passage d'une économie de l'offre et de la quantité à une économie de la demande et de la qualité. Le marché est donc construit par l'offre et non par la demande, alors que l'idée selon laquelle c'est le client qui structure l'offre des entreprises est aujourd'hui largement répandue. Si les établissements bancaires véhiculent le discours marketing du client roi, dans les faits, elles formatent le marché et le client autant qu'à l'époque du fordisme.

On peut s'interroger sur l'efficacité de ce type d'organisation mouvante, socialement peu satisfaisante. Elle semble cependant l'être sur le plan économique, la rentabilité financière des

banques françaises n'ayant jamais été aussi élevée. Ces établissements sont aujourd'hui bien moins des intermédiaires entre offreurs et demandeurs de capitaux, activité jusqu'à il y a peu de temps encore centrale, leur permettant de dégager des marges d'intermédiation, que des prestataires de service bénéficiant de commissions de plus en plus importantes. Ces dernières, essentiellement perçues sur le segment des clientèles de particuliers, permettent aux banques de financer les besoins des professionnels et des entreprises, mais surtout de satisfaire et d'enrichir leurs actionnaires. Cet argent est ensuite bien souvent réinvesti dans des actions boursières et entretient ainsi une bulle spéculative non redistributive pour les salariés et les clients et non créatrice d'investissements pour les entreprises. L'augmentation des profits des banques ne bénéficie ni aux salariés, ni aux clients, du moins de manière collective et massive. Certains salariés repérés peuvent toutefois en retirer un bénéfice individuel, ainsi que des clients que la banque a intérêt à conserver et qu'elle exonérera de frais divers.

La perte de spécificité de l'activité d'une partie des salariés de l'agence bancaire

Ces évolutions du secteur bancaire sont emblématiques des transformations du capitalisme contemporain et notamment de la financiarisation des entreprises. L'imposition aux salariés d'une course à la productivité du travail va non seulement à l'encontre des fondements de l'activité considérée, mais également des intérêts des clients. Les établissements bancaires sont devenus aujourd'hui des entreprises commerciales avant tout, qui cherchent à être les plus rentables possible afin de pouvoir peser dans les restructurations à l'œuvre au niveau mondial et les rapprochements transfrontaliers.

En parallèle, les caractéristiques des méthodes de gestion et de travail d'une partie croissante des commerciaux des banques se rapprochent de celles des salariés des autres entreprises commerciales : individualisation d'une partie du salaire, niveau de diplôme très diversifié et en hausse, temps de travail important, élargissement et diversification des services vendus, poids de la rhétorique du client, objectifs commerciaux en augmentation... On observe donc une porosité croissante du groupe des commerciaux de l'agence bancaire par rapport au reste des entreprises privées marchandes. Ce rapprochement s'opère principalement au niveau des salariés en charge des segments particuliers bas et moyen de gamme. La spécificité de l'activité bancaire tend en effet à demeurer au niveau des segments supérieurs, au travers d'une véritable activité de conseil financier. Cependant, avec le développement de la banque du particulier et du traitement de masse de ce segment de la clientèle, la CLASS, comme de nombreux autres établissements, poursuit ce processus d'homogénéisation des pratiques commerciales.

Malgré la récente rhétorique des « métiers » mobilisée par les directions, la banque rassemble en fait des populations de managers et de commerciaux dont les caractéristiques ne

sont plus véritablement spécifiques au secteur. Cela concerne aussi bien leurs formations initiales, leurs compétences mobilisées au travail et la construction de leur identification professionnelles. « La banque s'est rapprochée du « modèle » de l'entreprise » (Courpasson, 1996) et a donc perdu un grand nombre des spécificités qui fondaient le travail réalisé et les salariés concernés.

Prolongements et perspectives

Pour terminer, nous voudrions revenir sur certains éléments de la conduite de ce travail qui nous semblent particulièrement positifs, mais également dresser un bilan de ses manques, et tracer quelques perspectives d'élargissement pour des travaux ultérieurs.

Le pari méthodologique engagé dans cette thèse est notamment de lier les régulations globales d'un secteur d'activité et les régulations locales concernant les salariés de l'agence. La combinaison des différents niveaux d'observation donne ainsi une dynamique à notre propos, en même temps qu'elle permet d'opérer un certain nombre de comparaisons. Il en va de même au niveau de l'entreprise considérée au travers de la mise en perspective du discours et des pratiques concrètes de la direction bancaire, avec la perception qu'en ont les salariés. Il s'agit pour nous de mettre constamment en balance ce qui est de l'ordre du prescrit et, dans la mesure du possible, ce qui relève du réel. Cela a sans nul doute été rendu possible par le fait que nous détenions un matériau empirique dense, qu'il nous fallu apprivoiser.

Nous avons notamment été attentive à ne pas qualifier trop rapidement de « nouveaux » des faits observés et de les confronter, à chaque fois que cela nous était possible aux écrits des chercheurs ayant travaillé sur le secteur au cours des décennies précédentes. Nous n'avons pas été dupe non plus des « mots » employés par les uns et par les autres. Nous avons cherché à comprendre ce qui se cachait derrière des termes tels que modernisation, métier, conseiller, client, autonomie, compétence...

Nous avons également réalisé la nécessité de relativiser le passé « glorieux » des salariés de la banque. Ces derniers ont en effet eu parfois tendance à développer une sorte de nostalgie par rapport à une époque jugée « héroïque », déformant la réalité de ce qui s'est passé. Il est indéniable que les processus à l'œuvre produisent leurs propres mythes. Si nous avons tenté de décortiquer la rhétorique managériale, nous n'avons pas été pour autant aveugle face à celle des salariés sur le thème du « tout fout le camp », « le métier n'est plus ce qu'il était », « les jeunes ne savent plus travailler », ces discours nostalgiques de l'ancien temps, qui ne font que traduire l'insatisfaction à l'égard du présent. Comparer le vécu des salariés avec les modifications concrètes de l'organisation, les discours de la direction et les tendances lourdes sur le secteur permet sans nul doute de limiter le risque de se cantonner à la prise en compte d'un propos nostalgique sur un passé révolu.

Il nous faut cependant relativiser la représentativité de la population considérée. Elle est en effet fonction des salariés présents dans les deux agences étudiées. Nous n'y avons par exemple rencontré aucun commercial jeune diplômé embauché directement comme cadre à un poste de CAP ou de CGP. De plus, l'implantation de ces agences en fonction des quartiers n'a pas réellement pu être prise en compte comme variable, les deux sites étudiés étant plutôt situés en centre ville, même si la clientèle était plus populaire à la Canebière et plus aisée à Rabatau. Pour pouvoir étudier le poids de la variable implantation géographique de l'agence sur le travail des salariés, il aurait fallu envisager une troisième agence plus excentrée, par exemple en banlieue. D'autres distinctions auraient pu être pertinentes à observer comme celles initialement prévue entre banque AFB et mutualiste, mais également entre une banque AFB nationale et un établissement également AFB, à vocation régionale. Ces différentes pistes peuvent cependant faire l'objet de travaux futurs.

Un certain nombre de points n'ont pas été traités en profondeur, notamment les questions de salaire, de formation, d'action syndicale, et de genre. Une nouvelle étude pourrait en particulier concerner les difficultés de la construction de l'action collective aujourd'hui. Bien que tous les salariés soient en effet plus ou moins mis à l'épreuve par les transformations envisagées, cela ne provoque pas, depuis 1999 et la protestation contre le projet de la nouvelle convention collective, de réaction collective significative. Des pistes de réflexions ont été dessinées dans cette thèse et méritent un certain nombre d'approfondissements. Nous avons en effet pu observer la diversité des formes de mise sous pression de salariés ayant eux-mêmes des ressources hétérogènes pour y faire face, ainsi que le développement de formes de compétition et de tensions entre eux. Certains pensent mieux tirer leur épingle du jeu que d'autres, ce qui peut commencer à expliquer la faiblesse de leur investissement dans l'action syndicale. Une seconde recherche permettrait de connaître les conséquences des transformations de l'organisation interne des banques étudiées dans cette thèse sur les relations effectivement entretenues par les salariés des agences avec les différents segments de clientèles, au travers de l'observation de situations concrètes de travail et de la prise en compte des perceptions des clients.

Ces études seraient également susceptibles d'être élargies à d'autres secteurs d'activités que la banque. Si cette dernière est emblématique des transformations du capitalisme français, elle n'est pas la seule concernée. Les réorganisations en cours depuis plusieurs années, et qui semblent s'accélérer ces derniers temps, dans la fonction publique ainsi que dans toutes les grandes entreprises publiques – SNCF, La Poste, France Telecom, EDF-GDF... - en sont la preuve. Elles semblent toutefois rencontrer plus de résistances de la part des organisations syndicales que dans le secteur bancaire.

Bibliographie

ADLER Paul, DUBRULLE Nicole (1980), *Informatisation et emploi dans les banques*, CEE, décembre

AFSA Cédric, BISCOURP Pierre, POLLET Pascale (2003), « La baisse de la durée du travail entre 1995 et 2001 », *INSEE Première*, n°881, janvier

ALIS David (1999), « De la théorie à la pratique. Cinq entreprises face aux 35 heures », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp.169-209

ALIS David, CAMPOY Eric, DUMAS Marc, JOYAU Anne (2002), *La question de l'égalité professionnelle dans la négociation et la mise en œuvre d'un accord de RTT – 35 heures : quelle influence sur les attitudes au travail et hors travail des salariés ? Le cas de Mutuelle de l'Ouest*, Rapport DARES, octobre

ALIS David, DUMAS Marc (2003), « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°50, octobre-novembre-décembre, pp.37-56

ALPHA ETUDES (2003), *RTT et conditions de travail dans les secteurs financiers*, mai

ALTER Norbert (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, Sociologies, 2^{ème} édition, 2001

AMOSSE Thomas, DELTEIL Violaine (2004), « L'identité professionnelle des cadres en question », *Travail et Emploi*, n°99, juillet, pp.63-79

ANACT (1999), « Le secteur bancaire à l'épreuve de la réorganisation », *Travail et Changement*, n°244, mars, pp.9-16

ANACT (2000), *La problématique relation de service*, Données tirées de l'enquête conditions de travail 1998 de la DARES, Internet, janvier

ANDRIEU Claire (1990), *La banque sous l'Occupation. Paradoxes de l'histoire d'une profession. 1936-1946*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

ANNANDALE–MASSA Denise, KAISERGRUBER Danielle (1998), *Banques et assurance en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement*, Cabinet Bernard BRUNHES Consultants, volume 1 (rapport de synthèse) et volume 6 (rapports nationaux avec études de cas : France) ; synthèse dans *Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes*, juillet

ARLIAUD Michel (2003), *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, Programme des études de la DESCO, Rapport intermédiaire, novembre

ARNAUD André-Jean (1998), « La régulation par le droit en contexte globalisé », in *Les métamorphoses de la régulation politique*, sous la direction de COMMAILLE Jacques et JOBERT Bruno, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Droit et société, volume 24, Maison des Sciences de l'Homme, pp.147-175

BAJOIT Guy (1992), *Pour une sociologie relationnelle*, Paris, PUF

- BALZAC (DE) Honoré (1837), *La Maison Nucingen*, Editions Gallimard (1989)
- BANQUE STRATEGIE (2000), *Les outils de la relation client*, n°169, mars
- BARCET André, BONAMY Joël (1994), « Qualité et qualification des services », in DE BANDT Jacques, GADREY Jean, *Relation de services, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, pp.153-174
- BARON Xavier (entretien avec) (1997), « Le temps de travail des cadres », *Performances Humaines et Techniques*, n°91, novembre - décembre, pp.20-24
- BARREAU Jocelyne, BROCHARD Delphine (2003), « Les politiques de rémunération des entreprises : écarts entre pratiques et discours », *Travail et Emploi*, n°93, janvier, pp.45-59
- BAUER Brigitte (1992), « Les femmes dans la banque ». Entretien avec BEAUX Gilberte, *Revue Banque*, Supplément au numéro 533, décembre, pp.72-74
- BEAUD Stéphane, WEBER Florence (1997), *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Editions La Découverte, Collection Repères
- BENGHOZI Pierre-Jean (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, n°91, pp.13-29
- BENIGUI Georges (1967), « La professionnalisation des cadres dans l'industrie », *Sociologie du travail*, n°2, avril-juin, pp.134-143
- BENIGUI Georges (2001), « Brèves remarques distanciées sur les cadres », in *Cadres : la grande rupture*, sous la direction de BOUFFARTIGUE Paul, Editions La Découverte, pp.339-346
- BENIGUI Georges, GRISET Antoine, MONJARDET Dominique (1977), *La fonction d'encadrement*, Bibliothèque du CEREQ, volume 11, La Documentation française, novembre
- BENIGUI Georges, MONJARDET Dominique (1968), « Profession ou corporation ? Le cas d'une organisation d'ingénieurs », *Sociologie du travail*, n°3, juillet-septembre, pp.275-290
- BENIGUI Georges, MONJARDET Dominique (1970), *Etre un cadre en France ? Les cadres et l'emploi*, Dunod
- BENIGUI Georges, MONJARDET Dominique (1973), « La mesure de la qualification du travail des cadres », *Sociologie du travail*, n°2, pp.176-188
- BERCOT Régine, DE CONINCK Frédéric (2003), « Eclatements et confrontations autour de la figure du client dans l'entreprise », in *Evolution des situations de travail, approches en termes organisationnels ou des procès de travail*, Actes des IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail sur Internet, Paris, 27 et 28 novembre
- BERET Pierre, DUPRAY Arnaud (1998), « La formation professionnelle continue : de l'accumulation de compétence à la validation de la performance », *Formation Emploi*, n°63, pp.61-80
- BERNOUX Philippe (1995), « La construction des règles : le cas des guichets de banque », in *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais, pp.331-356

BEROUD Sophie, CHELLY Luc, CAPDEVIELLE Jacques (2002), *RTT et relations professionnelles ; les conséquences des négociations des 35 heures sur les relations professionnelles dans les entreprises*, Rapport DARES, décembre

BERTRAND Olivier, NOYELLE Thierry (1987a), « L'emploi dans les banques et assurances ; comparaison internationale et perspectives d'évolution », *Economie et Humanisme*, n°295, mai – juin, pp.14-24

BERTRAND Olivier, NOYELLE Thierry (1987b), « L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation », *Formation Emploi*, n°17, janvier – mars, pp.18-31

BERTAUX – WIAME Isabelle (2003), « Parcours professionnels, mobilité géographique. Une analyse des inégalités homme/femme dans le secteur bancaire », *IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 27 et 28 novembre (référence non citée dans la thèse)

BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, TERTRE (DU) Christian, UGHETTO Pascal (2001), « La relation de service au cœur d'un nouveau modèle de travail », in *Procès de travail et Marchés du travail*, sous-thème 1, Actes des VIII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 21, 22 et 23 juin, pp.21-31

BESUCCO Nathalie, TALLARD Michèle, TERTRE (DU) Christian, UGHETTO Pascal (2002b), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IREs*, n°39, pp.85-113

BILLETTE André (1999), « La confiance moderne revisitée », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, coordonné par THUDEROZ Christian, MANGEMATIN Vincent, HARRISON Denis, Editions Gaëtan Morin, Paris, Collection Pertinence - Impertinence, pp.57-74

BIZEUL Daniel (1998), « Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *Revue Française de Sociologie*, octobre – décembre, pp.751-787

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Collection 128, Paris

BLAUSTEIN Edgar, DRESSEN Marnix (1993), *La banque française en mutation*, BIT, Service des Employés et travailleurs intellectuels, Genève

BOISARD Pierre, RANCHON Patrick (1980), *Les effets de l'informatisation sur l'emploi dans le secteur des assurances*, CEE, décembre

BOLTANSKI Luc (1982), *Les cadres : la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris

BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, nrf essais, Editions Gallimard

BOLTANSKI Luc, Thévenot Laurent (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, nrf essais, Editions Gallimard

BONIN Hubert (1989), *L'argent en France depuis 1880. Banquiers, financiers, épargnants dans la vie économique et politique*, Masson, Collection « Un siècle d'histoire »

- BONIN Hubert (1992), *La banque et les banquiers du Moyen Age à nos jours*, Références Larousse, Histoire
- BONNET Alain (2000), « La valeur du travail dans le monde de la valeur », in *Le mirage de la compétence*, coordonné par Rozenblatt Patrick, Syllepse, Collection Le Présent Avenir, Paris, pp.197-222 (référence non citée dans la thèse)
- BOUAYAD Anis (2000), *Stratégie et métier de l'entreprise*, Dunod, Paris
- BOUCHET Hubert (1998), « Que font les cadres ? », in *Le monde du travail*, sous la direction de KERGOAT Jacques, BOUTET Josiane, JACOT Henri et LINHART Danièle, Editions La Découverte, Textes à l'appui, pp.128-134
- BOUFFARTIGUE Paul (1999a), *Contribution à une sociologie du salariat de confiance. Le cas des cadres et des ingénieurs*, Note pour l'habilitation à diriger les recherches, LEST, mai
- BOUFFARTIGUE Paul (1999b), *Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance*, Document LEST
- BOUFFARTIGUE Paul (2001a), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris
- BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte
- BOUFFARTIGUE Paul, BOCCHINO Mélanie (1998), « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et Emploi*, n°74, pp.37-50
- BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques (1999), *Entre conquête et piège : la réduction du temps de travail des cadres dans les entreprises pionnières*, Journées d'Etudes Scientifiques Pluridisciplinaires sur les Cadres, LEST – CNRS, décembre
- BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques (2000), « Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures », *Travail et Emploi*, n°82, avril, pp.37-52
- BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques (2001a), « La réduction du temps de travail à l'épreuve des cadres », in *Temps de travail et temps libre*, sous la coordination de DURAND Claude et PICHON Alain, De Boeck Université, Collection Ouvertures Sociologiques, Bruxelles, pp.211-226
- BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques (2001b), « Les cadres et les « 35 heures » : entre banalisation et différenciation », in BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, pp.125-142
- BOUFFARTIGUE Paul, BOUTEILLER Jacques (2003), « Etudier le travail des cadres. Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche », *V^{ème} journée d'étude du GDR « CADRES »*, IAE-Lyon, décembre
- BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles (2000), *Sociologie des cadres*, Editions La Découverte, Collection Repères
- BOULIN Jean-Yves, LALLEMENT Michel, LEFEVRE Gilbert, SILVERA Rachel (1998), « Temps de travail et modes de vie. Quelques résultats d'une enquête empirique », *Futuribles*, n°237, décembre, pp.73-80

- BOURDIEU Pierre (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, pp.2-3
- BOUVIER Jean (1967), *Les Rothschild*, Paris, Fayard
- BOUVIER Jean (1973), *Un siècle de banque française*, Hachette Littérature
- BRUAND Françoise (1986), *Emplois de bureau et insertion professionnelle*, Paris, CEREP, Collection des Etudes, n°24
- BRUBAKER Rogers (2001), « Au-delà de l'"identité" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°139, septembre, pp.66-85
- BRUN Elisabeth (1998), *Des salariés de la banque face au temps de travail. Une comparaison entre les attitudes des « gradés » d'une banque AFB et d'un établissement mutualiste*, Mémoire de DEA, LEST – CNRS, septembre
- BRUN Elisabeth (1999a), « Les représentations et pratiques des salariés de la banque en matière de réduction du temps de travail », *Sociologia del Lavoro*, n°74/75, pp.199-210
- BRUN Elisabeth (1999b), « Le temps de travail dans les organisations de l'économie sociale. Une comparaison entre une banque de l'économie sociale et une banque de l'économie concurrentielle », in *L'Economie Sociale. Formes d'organisations et institutions*, GAZIER Bernard, OUTIN Jean-Luc et AUDIER Florence (Coord.), Tome I, Collections Logiques Economiques, L'Harmattan, pp.349–358
- BRUN Elisabeth (1999c), « Les cadres commerciaux de la banque et le temps de travail : éléments de problématique », *Communication pour les Journées d'Etudes Pluridisciplinaires sur les cadres*, Aix-en-Provence, 9 et 10 décembre
- BRUN Elisabeth (2001a), « Du métier de banquier aux professionnels de la banque », *Communication pour la Journée d'Etude « Vers une sociologie française des professions ? »*, GRIS, Rouen, 22 mai
- BRUN Elisabeth (2001b), « Commerciaux cadres et non cadres de la banque : la pertinence de la frontière en question », in *Procès de travail et Marchés du travail*, sous-thème 2, Actes des VIII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 21, 22 et 23 juin, pp.23-31
- BRUN - HURTADO Elisabeth (2003a), *Le « client » au principe de l'organisation du travail des commerciaux cadres et non cadres de l'agence bancaire*, Rapport CFE – CGC/IRES, juin
- BRUN - HURTADO Elisabeth (2003b), « Les classifications d'emplois à l'épreuve des transformations organisationnelles du travail dans la banque », in *Evolution des situations de travail : approches en termes de branches ou de professions*, Actes des IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Paris, 27 et 28 novembre, pp.49-57
- BRUN - HURTADO Elisabeth (2004), *Le « client » au principe de l'organisation du travail des commerciaux cadres et non cadres de l'agence bancaire, résumé du rapport*, *La Lettre de l'IRES*, n°58, janvier
- BRUN - HURTADO Elisabeth, DONDEYNE Christèle, SAMZUN Tanguy (2003), *Organisation du travail et conditions de travail : les conséquences de l'application des accords d'ARTT dans trois entreprises de services*, Rapport DARES, sous la responsabilité scientifique de BOUFFARTIGUE Paul, octobre

BRUNIAUX Christine (2001), « L'intégration de la hausse d'éducation dans la dynamique de l'emploi et des qualifications du secteur bancaire. Une comparaison sur cinq pays européens », *Revue de l'IREES*, n°36, pp. 171-200 (référence non citée dans la thèse)

BULLETIN DE LA COMMISSION BANCAIRE (1999), *Effectifs et offre bancaire : structure et évolutions*, n°20, avril

BURGARD Jean-Jacques (1989), *La banque en France*, 2^{ème} édition, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

BUSCATTO Marie (2001), « Gérer les ressources humaines dans l'assurance. Fausse individualisation « vraie » psychologisation », in *Délits de gestion*, sous la direction de MAUGERI Salvatore, La Dispute, pp.117-139

BUSCATTO Marie (2002a), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, n°44, pp.99-117

BUSCATTO Marie (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, 43-1, janvier-mars, pp.73-98

CALLON Michel, LICOPPE Christian (2000), « La confiance et ses régimes : quelques leçons tirées de l'histoire des sciences », in *La confiance en question*, sous la direction de LAUFER Romain, ORILLARD Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, pp.133-154

CARBALLEDA Gabriel, GARRIGOU Alain (2001), « Derrière le « stress », un travail sous contraintes », in *Cadres : la grande rupture*, sous la direction de BOUFFARTIGUE Paul, Editions La Découverte, pp.89-105

CARMOY (DE) Hervé (1989), *Stratégie bancaire. Le refus de la dérive*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion

CARMOY (DE) Hervé (1995), *La banque du XXI^{ème} siècle*, Editions Odile Jacob

CEDEFOP (1998), Centre Européen de Développement de la Formation Professionnelle, *L'impact des nouvelles technologies sur les profils professionnels du secteur bancaire*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes

CHAPOULIE Jean-Michel (1973), « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue Française de Sociologie*, XIV, pp.86-114

CHAPOULIE Jean-Michel (1984), « Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie », *Revue Française de Sociologie*, XXV, pp.582-608

CHARPENTIER Pascal, LALLEMENT Michel, LEFRESNE Florence, LOOS-BAROIN Jocelyne, TURPIN- HYARD Nadège (2004), *Pilotage du changement, gestion des temps et action collective : les incidences des lois Aubry*, Rapport DARES, février

CHENU Alain (1990), *L'archipel des employés*, INSEE Etudes

CHENU Alain (1994), *Les employés*, Editions La Découverte, Collection Repères

CHERAIN Anne, DEMAZIERE Didier (1992), « Une réduction d'effectif basée sur le volontariat : le cas d'une banque », *Formation Emploi*, n°37, janvier – mars, pp.26-40

- CHOINEL Alain, ROUYER Gérard (1996), *Le système bancaire français*, PUF, Que sais-je ?, 5^{ème} édition mise à jour de 1981
- CLERGEAU Cécile, MARCINIAK Rolande, ROWE Frantz (2003), « Travail et emploi en centres d'appels », *Colloque DARES Aux sources des transformations du travail*, atelier 2 Evolution de l'offre, Paris, 26 mars
- COCHOY Franck (2002), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, n°44, pp.357-380
- COCHOY Franck, DUBUISSON-QUELLIER Sophie (2000), « Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, n°42, pp.359-368
- COCHOY Franck, NEUVILLE Jean-Philippe (2000), « Le client, ketchup des affaires », *Les Annales de l'Ecole de Paris du Management*, Séminaire Vie des affaires, Volume VI, pp. 91-98
- COMBES Marie-Christine (2002), « La compétence relationnelle : une question d'organisation », *Travail et Emploi*, n°92, octobre, pp.5-18
- COMBES Marie-Christine (2001a), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, Commissariat Général du Plan, La Documentation française
- COMBES Marie-Christine (2001b), « Compétences et organisation dans les services », *La lettre du GIPMIS*, n°11, décembre
- CONCHON Georges, NOLI Jean, CHANEL Eric (1980), *La banquière*, Editions Ramsay, Paris
- CONTREPOIS Sylvie (2003), « La place des syndicats en question. Quelques hypothèses à partir du cas du secteur bancaire », *IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 27 et 28 novembre
- CORIAT Benjamin, GUENNIF Samira (2000), « Incertitude, confiance et institution », in *La confiance en question*, sous la direction de LAUFER Romain, ORILLARD Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, pp. 215-244
- COSSALTER Chantal (1984), « D'une informatisation à l'autre : l'exemple des banques et des assurances », *Formation Emploi*, volume 2, n°5-8, pp.18-28
- COSSALTER Chantal (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, Paris, CEREQ, Collection des Etudes Formation – Qualification – Emploi, n°53
- COSSALTER Chantal (1997), « La question de l'emploi dans les banques », *Revue d'Economie Financière*, n°39, février, pp.229-246
- COULON Alain (1987), *L'éthno-méthodologie*, Que sais-je ?, PUF
- COURPASSON David (1994), *L'identité, entre entreprise et marché. La transformation des règles d'un groupe professionnel dans une banque*, Thèse de doctorat, Faculté d'anthropologie et de sociologie, Université Louis Lumière, Lyon I, février, 2 tomes

- COURPASSON David (1994), « Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par le rapport au marché », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp.197-229
- COURPASSON David (1995a), « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du Travail*, XXXVII, n°1, pp.1-24
- COURPASSON David (1995b), *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan, Collection Logiques sociales
- COURPASSON David (1996), « Les jeunes cadres face à la modernisation bancaire », *Revue Banque*, n°574, octobre, pp.36-39
- COURPASSON David (1998), « La “ rhétorique des interfaces ”. Transformation des identités managériales dans le secteur bancaire », Cahier Travail et Emploi, *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, sous la direction de TROUVE Philippe, La Documentation française, mai, pp.175-193
- COURPASSON David (2000), « Modernisation bancaire et expériences individuelles. Une politique centralisée d'évolution des professions commerciales », in *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, pp. 163-186 (référence non citée dans la thèse)
- COUSIN Olivier (2002), « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du travail*, n°44, pp.499-520
- COUSIN Olivier (2004), « Travail et autonomie », in *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, sous la direction de KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc, Collection « Entreprise et société », Editions La Découverte, Paris, pp.23-38
- COUSSERGUES (DE) Sylvie (1996), *La banque, structures, marchés, gestion*, Editions Dalloz
- COUTURE Denise (1988), « Enjeux actuels en sociologie des professions », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n°2, octobre, pp.5-7
- CUSIN François (2002), « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, mai, pp.115-131
- CUSIN François (2004), « Attirer, sélectionner, fidéliser : le double marché du crédit aux particuliers », in *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire mon client...*, sous la direction de COCHOY Franck, Presses Universitaires du Mirail, avril, pp.153-180
- DALEY Nathalie (2001), « La banque de détail en France : de l'intermédiation aux services », *Document de travail, CERNA, Centre d'économie industrielle*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Février
- DANY Françoise (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in *Cadres : la grande rupture*, sous la direction de BOUFFARTIGUE Paul, Editions La Découverte, pp.207-219
- DEJONGHE Valérie, GASNIER Claudine (1990), « Pratiques salariales et gestion du personnel dans les banques et les assurances », *Travail et Emploi*, n°45, pp.40-46

DELTEIL Violaine, MEDA Dominique (2002), « Les cadres face à la réduction du temps de travail », *Revue française de gestion*, volume 28, n°140, septembre-octobre, pp.41-64

DEMAILLY Lise (1998), « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et emploi*, n°76, pp.3-14 (référence non citée dans la thèse)

DEMAZIERE Didier, DUBAR Claude (1997), « E. C. Hughes, initiateur et précurseur critique de la grounded theory », *Sociétés Contemporaines*, n°27, juillet, pp.49-55

DEMAZIERE Didier, DUBAR Claude (1998), « Comment théoriser un objet qui parle ? La « Grounded theory » et le langage ordinaire », *Colloque l'Ecole de Chicago, hier et aujourd'hui*, 3 et 4 avril

DEMAZIERE Didier, DUBAR Claude (2001), « Parcours professionnels, marchés du travail et formes identitaires : une théorisation », in *Modes de vie, mobilités et marchés du travail*, Actes des VIII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 21, 22 et 23 juin, pp.89-103

DESCAMPS Christian, SOICHOT Jacques (2002), *Economie et gestion de la banque*, Collection Les essentiels de la gestion, Editions EMS, Management et société

DONDEYNE Christèle (2002), *D'une économie de la fabrication à une économie des usages dans la restauration collective*, Thèse de doctorat en sociologie, LEST-CNRS

DRESSEN Marnix (1999a), « La négociation collective sur le temps de travail dans les banques AFB en 1998-1999 », *Sociologia del Lavoro*, n°74/75, pp.391-407

DRESSEN Marnix (1999b), « French banks : between deregulation and State control », in *From tellers to sellers. Changing employment relations in banks*, edited by REGINI Marino, KITAY Jim, BAETHGE Marin, The MIT Press, pp.187-221

DRESSEN Marnix (2001), « Transformation d'une pierre angulaire d'un marché interne : le système de rémunération bancaire », in *Acteurs sociaux et marchés du travail*, Actes des VIII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 21, 22 et 23 juin, pp.67-80

DRESSEN Marnix (2002), « Relance de la négociation de branche, aménagement du temps de travail et gouvernance de l'emploi dans les banques en France (1997-2001) », *Séminaire « Temps et identités »*, GRIOT – CNAM, Paris, 21 juin

DRESSEN Marnix (2003a), « Nouvelle articulation entre la négociation de branche et d'entreprise dans les banques en France (1997 – 2001) », *Revue de l'IREs*, n°42, pp.47-78

DRESSEN Marnix (2003b), « Décomposition et recomposition du système de formation bancaire (1984 – 2003) », *Actes des IX^{èmes} Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 27 et 28 novembre

DRESSEN Marnix (2003c), « Jeux d'acteurs, consensus et dissensus autour du temps de travail dans les banques, émergence d'un nouveau modèle (1936-2003) ? », *Colloque sur les acteurs dans l'histoire du droit du travail*, Nantes, 18 et 19 septembre

DRESSEN Marnix (2003d), « Négociation et application de la flexibilité du temps de travail pour les cadres du secteur bancaire français », in *Flexibilité active et nouveaux modes de négociation du temps de travail. Le cas des hautes qualifications*, DUPRE Michèle, DRESSEN

Marnix, LALLEMENT Michel, LEFEVRE Gilbert, Rapport DARES du GRIOT – CNAM, mars, pp.43-50 et pp.130-244

DRESSEN Marnix (2003e), « La banque, royaume de l'articulation formation/emploi », Conférence mondiale annuelle de SASE, *Education, Connaissances et Sociétés futures*, Aix-en-Provence, 26, 27 et 28 juin

DRESSEN Marnix (2004a), « Le cadre autonome des banques de détail, modèle de la flexibilisation du temps de travail », in *Flexibilités et performances : stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, sous la direction de BEAUJOLIN-BELLET Rachel, Paris, Editions La Découverte, Collection Recherches, pp.137-157

DRESSEN Marnix (2004b), « Le forfait jour, l'aubaine de la loi Aubry », in *Figure du temps. Les nouvelles temporalités du travail et de la formation*, Collectif Griot, L'Harmattan, Logiques sociales, Cahiers du Griot, pp. 201-220

DRESSEN Marnix (2004c), *Formation professionnelle et néocorporatisme dans la banque en France au vingtième siècle. Un essai de perspective socio-historique*, Mémoire pour l'habilitation à diriger les recherches, CNAM, décembre

DRESSEN Marnix, COX Juan-Cristobal (2004), « Récentes évolutions de la formation professionnelle dans les banques AFB », *Colloque International Education, Formation et Dynamique du Capitalisme contemporain*, Montpellier, 24 et 25 juin

DRESSEN Marnix, ROUX-ROSSI Dominique (1996a), « "Banque directe" ou la brèche dans le décret de 1937 », *Travail et Emploi*, n°68, pp.23-38

DRESSEN Marnix, ROUX-ROSSI Dominique (1996b), « La reconversion des employés de banque faiblement classés », *Travail et Emploi*, n°68, pp.3-22

DRESSEN Marnix, ROUX-ROSSI Dominique (1996c), « Restructuration des banques et devenir des salariés », *Cahier travail et emploi*, La Documentation française, décembre

DUBAR Claude (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 3^{ème} Edition 2000

DUBAR Claude (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue Française de sociologie*, XXXIII, pp.505-529

DUBAR Claude (1994a), « Le sens du travail. Les quatre formes d'appartenance professionnelle », *Sciences Humaines*, n°37, mars, pp.22-25

DUBAR Claude (1994b), « Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel » in *Traité de sociologie du travail*, DE COSTER Michel, PICHAULT François, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, Bruxelles, pp.363-379

DUBAR Claude (1998a), « Trajectoires sociales et formes identitaires : clarification conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés Contemporaines*, n°29, pp.73-85

DUBAR Claude (1998b), « Les identités professionnelles », in *Le monde du travail*, sous la direction de KERGOAT Jacques, BOUTET Josiane, JACOT Henri et LINHART Danièle, Editions La Découverte, Textes à l'appui, pp.66-74

DUBAR Claude (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, PUF, Le lien social, Paris

DUBAR Claude (2003), « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, sous la direction de MENGER Pierre-Michel, Edition de la Maison des Sciences de l'Homme, Collection Colloquium, n°3, pp.51-60

DUBAR Claude, SAINSAULIEU Renaud (1992), « Mobilités et formes de production identitaire », in *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, sous la direction de COUTROT Laurence et DUBAR Claude, La Documentation française, pp.327-341

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre (1998), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris

DUBERNET Chantal (2002), « Des métiers traditionnels aux vrais métiers », in *La révolution des métiers*, PIOTET Françoise, Le lien social, Presses Universitaires de France, pp.25-52

DUBUISSON-QUELLIER Sophie (1999), « Le prestataire, le client et le consommateur. Sociologie d'une relation marchande », *Revue Française de Sociologie*, XL-4, pp.671-688

DUGUE Elisabeth (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, pp.273-292

DUPUCH Pierre (1990), *La banque : un essai d'organisation*, Paris, La Revue Banque, Editions d'Organisation (référence non citée dans la thèse)

DUVAL Guillaume (1997), « Virage dangereux pour les banques », *Alternatives Economiques*, n°145, février, pp.30-41

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric (1977), « Le marketing des entreprises de services », *Revue Française de Gestion*, n°9, mars-avril, pp.72-84

ENTREPRISE ET PROGRES (1992), *Cadre/non cadre. Une frontière dépassée*, octobre

FERMANIAN Jean-David (1999), « Le temps de travail des cadres », *INSEE Première*, août

FERRARY Michel (1997), « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, n°116, novembre - décembre, pp.52-62

FERRARY Michel (1999a), « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue Française de Sociologie*, XL – 3, pp.559-586

FERRARY Michel (1999b), « Le nécessaire chevauchement des temporalités professionnelles et personnelles pour assurer l'efficacité des conseillers bancaires », *VII^{èmes} Journées de sociologie du travail, Temps, statuts et conditions du travail*, Bologne, 17-18-19 juin

FERRARY Michel (2002), « Mécanismes de régulation de la structure des qualifications et spécificité du capital humain. Une analyse du capital social des conseillers bancaires », *Sociologie du Travail*, n°44, pp.119-130

FOLLETT Ken (1993), *La marque de Windfield*, Editions Robert Laffont

- FORNEL (DE) Michel, OGIEN Albert, QUERE Louis (sous la direction de) (2001), *L'éthno-méthodologie. Une sociologie radicale*, Colloque de Cerisy, Editions La Découverte et Syros, Collection « Recherches », Paris
- FOURNAS (DE) François-Xavier (1993), *Espèces de banquiers – Essai de management et de zoologie bancaires*, 2^{ème} édition, Editions Economica
- FOURNIER Pierre (1996), « Des observations sous surveillance », *Genèses*, n°24, septembre, pp.103-119
- FRANCFORT Isabelle, SAINSAULIEU Renaud, UHALDE Marc (1995), « L'identité au travail : une expérience partagée », in *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, pp.217-273
- GADEA Charles (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Perspectives sociologiques, Editions Belin
- GADREY Jean (1990), « Les systèmes d'emplois tertiaires au cœur des transformations du marché du travail », *Formation Emploi*, n°29, janvier – mars, pp.21-34
- GADREY Jean (1992), *L'économie des services*, Editions La Découverte, Collection Repères
- GADREY Jean (1994a), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp.163-195
- GADREY Jean (1994b), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, n°3, pp.381-389
- GADREY Jean (1994c), « Les relations de service dans le secteur marchand », in DE BANDT Jacques, GADREY Jean, *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, pp.23-41
- GADREY Jean (1994d), « Relations, contrats et conventions de services », in DE BANDT Jacques, GADREY Jean, *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, pp.123-151
- GADREY Jean (1996), « Le casse-tête de la productivité bancaire », in *Services : la productivité en question*, Editions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie Economique, pp.101-115
- GADREY Jean (1999), « Flexibilité et professionnalisation du travail dans les services : des stratégies et des modèles distincts », *Economie et Sociétés*, Série Economie et Gestion des Services, EGS, n°1, pp.117-141
- GADREY Nicole (1992), *Hommes et femmes au travail. Inégalités, différences, identités*, L'Harmattan, Logiques sociales
- GADREY Jean, GADREY Nicole (1991), *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce – Flexibilité, diversité, compétitivité*, L'Harmattan
- GADREY Jean, ZARIFIAN Philippe (2001), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Editions Liaisons, décembre

- GARSUAULT Philippe, PRIAMI Stéphane (1997), *La banque. Fonctionnement et stratégies*, Edition Economica-Gestion, 2^{ème} édition
- GAUDIN Michel (1993), *Paradoxes autour de quelques idées communes sur la banque*, Presses Universitaires de Lyon
- GIDDENS Anthony (1993), « Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie », in *Structuration sociale et modernité avancée*, AUDET Michel et BOUCHIKHI Hamid, Sainte-Foy, PUL, pp.455-476
- GIDDENS Anthony (1994), *Les conséquences de la modernité*, Editions L'Harmattan, Théorie sociale contemporaine (traduction de l'ouvrage de 1990)
- GLOUKOVIEZOFF Georges (2004a), « De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire puis sociale », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, juillet-septembre, pp.11-38 (référence non citée dans la thèse)
- GLOUKOVIEZOFF Georges (2004b), « Clients modestes et services bancaires : « les exclus de l'intérieur » », *Colloque Economie et Société*, Nantes, 3 et 4 décembre (référence non citée dans la thèse)
- GOFFMAN Erving (1963), *Stigmates. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit (1977)
- GOFFMAN Erving (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Le sens commun, Les Editions de Minuit
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge (1996), « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre, pp.54-67
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge (2000), *Les conditions de travail*, Editions La Découverte, Collection Repères
- GRAFMEYER Yves (1992), *Les gens de la banque*, PUF Sociologies
- GRAWITZ Madeleine (1996), *Méthodologies des sciences sociales*, Dalloz, 10^{ème} édition
- GRELON André (2001), « Les débuts des cadres », in BOUFFARTIGUE Paul (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, pp.21-34
- GROSSIN William (1998), « Le temps de travail », in *Traité de sociologie du travail*, DE COSTER Michel, PICHAULT François, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, Bruxelles, pp. 139-156
- GUELAUD Françoise, PITROU Agnès (1986), *Les relations entre les situations de travail et la vie hors travail. Le cas des employés de la banque et des P.T.T.*, Rapport pour le Ministère de la Recherche et de la Technologie, LEST – CNRS, juillet
- GUILLON Rolland (1970), « Le marché interne de l'emploi », *Sociologie du travail*, n°2, avril – juin, pp. 208-213
- HAMMAN Philippe (2002), « Quand le souvenir fait lien... De la délimitation des domaines de validité des énoncés recueillis par le sociologue en situation d'entretien », *Sociologie du travail*, n°44, pp.175-191

- HATZFELD Nicolas (2004), « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, n°46, avril – juin, pp. 291-307
- HILDEBRANDT Swen, QUACK Sigrid (1996), « La gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire », *Formation Emploi*, n°54, avril – juin, pp.55-72
- HIRSCHMAN Albert O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, traduction française : *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard (1995)
- HONORE Lionel (2000), « Figures de la transgression dans l'entreprise », *Annales des Mines*, septembre, pp.19-30 (référence non citée dans la thèse)
- HUGHES Everett C. (1996), *Le regard sociologique, Essais choisis*, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris
- JEANTET Aurélie (2001), *Le travail des guichetiers de la Poste : une relation sociale à définir*, Thèse de Doctorat en sociologie, Université de Paris X, Nanterre
- JOBERT Annette (2003), « Quelles dynamiques pour la négociation collective de branche ? », *Travail et emploi*, n°95, pp.5-25
- JOSEPH Isaac (1994), « Les protocoles de la relation de service », in DE BANDT Jacques, GADREY Jean, *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, pp.175-200
- KARPIK Lucien (1995), *Les Avocats : entre l'Etat, le public et le marché*, Editions Gallimard
- KARPIK Lucien (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, XXXVIII, n°4, pp.527-550
- KARPIK Lucien (1998), « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue économique*, Volume 49, n°4, juillet, pp.1043-1056
- KPMG PEAT MARWICK (1998), *La distribution de services financiers aux particuliers. Mutations et perspectives*, janvier
- LABICA Georges (2000), « A quoi sert l'identité ? », *L'Homme et la Société*, n°135, janvier-mars, pp.71-85
- LALLEMENT Michel (1996), *Sociologie des relations professionnelles*, Editions La Découverte, Collection Repères
- LALLEMENT Michel, BARETS Paul (2001), « Flexibilité du temps de travail et recomposition de l'identité du groupe « cadre » en France et en Allemagne : éléments pour une problématique appliquée au cas du secteur bancaire », in *Action publique, comparaisons internationales et marchés du travail*, Actes des VIII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, 21, 22 et 23 juin, pp.101-109
- LATREILLE Geneviève (1980), *La naissance des métiers en France (1950 – 1975). Etude psycho – sociale*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris
- LAURENT Alain (1997), « Gestion du risque bancaire et relation de service », in *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, sous la direction de REBOUD Louis, L'Harmattan, pp.41-59

- LECLERCQ Robert Jean (1983), « Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974 : de la revendication organisationnelle à l'action contestataire », *Sociologie du travail*, note de recherche, n°1, pp.79-92
- LE GALL Jean-Marc (1978), *La liaison « emploi-formation-qualification » dans les banques*, thèse pour le doctorat de 3^{ème} cycle en travail et ressources humaines, Université Paris I
- LE GOFF Jacques (1993), *Marchands et banquiers au Moyen Age*, PUF, Que sais-je ? 8^{ème} édition corrigée
- LE MORE Henri (1982), « L'invention du cadre commercial : 1881 – 1917 », *Sociologie du Travail*, n°4, pp.443-450
- LETONDAL Anne-Marie (1998), « L'évolution des rôles d'encadrement dans les projets de changement d'organisation », Cahier Travail et Emploi, *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, sous la direction de TROUVE Philippe, La Documentation française, mai, pp.67-81
- LEVY Emmanuelle (2002), « L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la société*, n°56, mai, pp.187-202
- LINHART Danièle (1991), *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Editions du Seuil, Sociologie
- LINHART Danièle (1994), *La modernisation des entreprises*, Editions La Découverte, Collection Repères
- LIRONVILLE Nicole (1985), *Les évolutions technologiques et la mutation de l'emploi bancaire : l'importance du rôle médiateur des produits et de la division sociale du travail*, texte issu du mémoire de DEA d'Economie des Ressources Humaines, LEST-CNRS, mars (référence non citée dans la thèse)
- LOISEAU Hervé (2002), « 1985 –2000 : quinze années de mutation du secteur public d'entreprises », *INSEE Première*, n°860, juillet
- LORENZ Edward (2003), « Que savons-nous à propos de la confiance ? Un tour d'horizon des contributions récentes », in *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, sous la direction de MANGEMATIN Vincent, THUDEROZ Christian, CNRS Editions, Paris, pp.110-118
- MANGEMATIN Vincent (1999), « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, coordonné par THUDEROZ Christian, MANGEMATIN Vincent, HARRISON Denis, Editions Gaëtan Morin, Paris, Collection Pertinence - Impertinence, pp.31-56
- MARTINEZ Esteban (1998), « Gestion du temps et des statuts dans les marchés internes : vers de nouvelles catégorisations des collectifs de travail. Le cas de la banque et de l'assurance », *Sociologia del Lavoro*, n°66-67, pp.243-268
- MARTUCELLI, Danilo (1999), *Sociologie de la modernité*, Collection Folio/Essais, Editions Gallimard
- MASSARDIER Gilles (2003), *Politiques et action publiques*, Armand Colin

MAURICE Marc (1972), « Propos sur la sociologie des professions », *Sociologie du Travail*, n°2, pp.213-225

MEDJAD Karim (2000), « Confiance et relations contractuelles : frontière sémantique et frontière géographique », in *La confiance en question*, sous la direction de LAUFER Romain, ORILLARD Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, pp.117-131

MEININGER Anne-Marie (1989), *Préface de La Maison Nucingen*, d'Honoré de BALZAC (1837), Editions Gallimard

MELON Agnès (1997), « Directeur d'agence : patron de PME », *Revue Banque*, n°578, février, pp.71-74

MENDEZ Ariel (2002), *Du management international aux organisations de l'économie sociale : une analyse des trajectoires d'entreprises comme processus contextualisés*, Mémoire pour l'habilitation à diriger les recherches, Université de Paris XII, Val-de-Marne

MENDEZ Ariel, RICHEZ-BATTESTI Nadine (1999), « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité. La confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ? », *RECMA, Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°274, octobre, pp.17-41

MERAND Jacques (1975), *Histoire de la banque*, Office de distribution de matériel pédagogique, Paris

MINTZBERG Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, dixième tirage 1995

MINTZBERG Henry (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, huitième tirage 2000

MÖBUS Martine, VERDIER Eric (1993), « La gestion de la formation continue au niveau des branches. Le cas des banques et des assurances », in *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?* sous la direction de JOBERT Annette, REYNAUD Jean-Daniel, SAGLIO Jean, TALLARD Michèle, Paris, CEREQ, Collection des Etudes, n°65, novembre, pp.247-261

MORIN Jean (1992), « Travailler dans la banque en 1932 », extraits d'une conférence de 1932, *Revue Banque*, Supplément au numéro 533, décembre, pp.69-71

MOSCHETTO Bruno, ROUSILLON Jean (2003), *La banque et ses fonctions*, PUF, Que sais-je ?, 5^{ème} édition (1^{ère} édition, 1988)

MOUSSY Jean-Pierre, BEGOT Georges, DELANGRE Alain, LANGLOIS Antoinette *et alii* (1974), *Le « Mai » des banques*, Paris, Syros

MOUSSY Jean-Pierre (1988), « 1988 : l'emploi au cœur de la mutation bancaire », *Revue d'Economie Financière*, n°7, décembre

MOUSSY Jean-Pierre (1992), « Syndicalisme d'hier et d'aujourd'hui dans la banque », *Revue Banque*, supplément au n°533, décembre, pp.80-82

MOUSSY Jean-Pierre (1995), *Les banques françaises – Bilan et perspectives*, Fédération française des syndicats CFDT banques et sociétés financières, Paris, septembre

- MUCCHIELLI Alex (sous la direction de) (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris
- MULLER Séverin (2001), *Sociologie du risque sanitaire dans les abattoirs*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris 8
- NAVILLE Pierre (1961), « L'emploi, le métier, la profession », in *Traité de sociologie du travail*, FRIEDMANN Georges, NAVILLE Pierre, Tome 1, Armand Colin, pp.231-240
- NEGRO Yves (2003), « Le directeur d'agence : approche exploratoire du rôle polymorphe d'un cadre intermédiaire en milieu bancaire », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°200, Ressources humaines, juillet, pp. 83-100
- NEUVILLE Jean-Philippe (1996), « La qualité en question », *Revue Française de Gestion*, n°108, pp.37-48
- NEUVILLE Jean-Philippe (1999), « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la société*, février, pp.103-117
- NEUVILLE Jean-Philippe (2000), « La confiance au tamis... La confiance au tapis ? », note de lecture, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, mars, pp.47-48
- NICOLE-DRANCOURT Chantal (1992), « Mode de socialisation et rapport à l'activité », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°2, avril-juin, pp.71-92
- NORA Simon, MINC Alain (1978), *L'informatisation de la société*, Rapport à M. le Président de la République, La Documentation française, Paris
- OLIVEIRA Aline, ULRICH Valérie (2002), « L'incidence des 35 heures sur le temps partiel », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n°07.1, février
- O'REILLY Jacqueline (1992), « Comparaison des stratégies d'emploi flexible dans le secteur bancaire en Grande-Bretagne et en France », *Sociologie du Travail*, n°3, pp.293-313
- ORLEAN André (2000), « La théorie économique de la confiance et ses limites », in *La confiance en question*, sous la direction de LAUFER Romain, ORILLARD Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, pp. 59-77
- ORLEAN André (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du Mauss*, n°4, deuxième semestre, Editions La Découverte, pp.17-36
- OUDIETTE Edouard (1955), *Je suis banquier*, Collection « Mon Métier », Editions Conquistador
- PARADEISE Catherine (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé ? », *Revue française de sociologie*, XXV, pp. 352-375
- PARADEISE Catherine (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, n°1, pp.17-31
- PARADEISE Catherine (1988), « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n°2, octobre, pp.9-21

- PASTRE Olivier (1985), *La modernisation des banques françaises*, La Documentation française, Collection des rapports officiels, novembre
- PASTRE Olivier (1986), « La modernisation des banques françaises : incertitudes et enjeux », *Revue Banque*, n°461, mai, pp.427-432
- PENEFF JEAN (1996), « Les débuts de l'observation participante ou les premiers sociologues en usine », *Sociologie du Travail*, n°1, pp.25-44
- PETIT Pascal, VERNIERES Michel (1990), « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et Emploi*, n°44, pp.7-18
- PILLON Thierry, VATIN François (2003), *Traité de sociologie du travail*, Octares Editions
- PIOTET Françoise (2002), *La révolution des métiers*, Le lien social, Presses Universitaires de France
- PLIHON Dominique (1999), *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, La Documentation française (référence non citée dans la thèse)
- POCHIC Sophie (2001), *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse pour le Doctorat de Sociologie, LEST-CNRS
- POCHIC Sophie (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, sous la direction de KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc, Collection « Entreprise et société », Editions La Découverte, Paris, pp.169-198
- QUEINNEC Yvon, BARTHE Béatrice, Verdier Françoise (2000), « Réduction du temps de travail et organisation de l'activité au travail : des rapports ambigus et complexes », in *Où va le temps de travail ?*, sous la direction de DE TERSSAC Gilbert et TREMBLAY Diane-Gabrielle, Octares Editions, Collection Travail, pp.133-142
- QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris
- REBOUD Louis (sous la direction de) (1997), *La relation de service au cœur de l'analyse économique*, L'Harmattan
- REVUE BANQUE (1997), *Le temps de travail aménagé*, juillet-août
- REYNAUD Bénédicte (1998), « Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial », *Revue économique*, vol. 49, n°6, novembre, pp.1455-1471
- REYNAUD Jean-Daniel (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, volume 43, pp.7-31.
- RIVOIRE Jean (1992), *Histoire de la banque*, PUF, Que sais-je ?, 2^{ème} édition
- RONZON-BELOT (2003), « Banquiers de la Belle Epoque. Les dirigeants des grands établissements de crédit en France », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°146-147, mars, pp. 8-20

ROUX Xavier (1999), « Différends temporels et mesures de la valeur. Normes temporelles et contraintes de rentabilité chez les “conseillers bancaires” », *VII^{èmes} Journées de Sociologie du Travail, Temps, statuts et conditions du travail*, Bologne, 17-18-19 juin

ROUX Xavier (2001), « Stratégie de légitimation et relation à la clientèle chez les “conseillers bancaires” », *Journée Vers une sociologie des professions à la française ?*, GRIS, Rouen, 22 mai

ROWE Frantz (1994), *Des banques et des réseaux, productivité et avantages concurrentiels*, Editions Economica, Collection Management-Communication-Réseaux (référence non citée dans la thèse)

ROWE Frantz (1998), « Formes de surveillance et de confiance dans les types de relation : l’impact de l’informatisation bancaire », *Réseaux*, n°91, pp.68-93 (référence non citée dans la thèse)

SAGLIO Jean (1990), *La construction sociale des marchés*, Rapport GLYSI, n°3, juin

SAINSAULIEU Renaud (1985), *L’identité au travail. Les effets culturels de l’organisation*, Références, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3^{ème} édition, 1988

SEGRESTIN Denis (1985), *Le phénomène corporatiste. Essai sur l’avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fondation Saint - Simon, Fayard

SERVET Jean-Michel (1997), « Le chapeau », in *La construction sociale de la confiance*, sous la direction de BERNOUX Philippe, SERVET Jean-Michel, Montchrestien, Association d’Economie Financière, Caisse de dépôts et consignations, Collection Finance et Société, pp.17-38

SIMMEL Georg (1977), *Philosophie de l’argent*, Presses Universitaires de France, traduction de 1987

SIMON Claude J. (1991), *Les banques*, Editions La Découverte, Collection Repères

SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne (1996), *Le syndicalisme des cols blancs*, Collection Dynamiques d’entreprises, L’Harmattan

STRAUSS Anselm L. (1992), « La dynamique des professions », in *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par BASZANGER Isabelle, Logiques sociales, Editions L’Harmattan, pp.67-86

THUDEROZ Christian (2003), « Introduction au propos : la confiance en questions », in *Des mondes de confiance. Un concept à l’épreuve de la réalité sociale*, sous la direction de MANGEMATIN Vincent, THUDEROZ Christian, CNRS Editions, Paris, pp.19-30

TOURAINÉ Alain (1992), *Critique de la modernité*, Fayard

TREMBLAY Diane-Gabrielle (1991), « Innovation, concurrence et mobilisation de la main-d’œuvre. L’exemple du secteur bancaire », in *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité*, sous la direction de GADREY Jean et GADREY Nicole, L’Harmattan, pp.183-202

USUNIER Jean-Claude (2000), « Un examen du concept de confiance à travers la littérature », in *Confiance et performance – Un essai de management comparé France/Allemagne*,

coordonné par USUNIER Jean-Claude, Collection éditée avec la Fondation Nationale de la Gestion des Entreprises, octobre, pp. 9-30

VAN BOCKSTAËL Alain (1992), « Le CFPB toujours recommencé... Une brève histoire du CFPB, 1932-1992 », *Revue Banque*, Supplément au numéro 533, décembre, pp.7-15

VERDIER Eric (1980a), « Informatisation et évolution de la division du travail dans le secteur des assurances », *Critiques de l'économie politique*, nouvelle série n°12, Le tertiaire en question, juillet-septembre, pp.11-29

VERDIER Eric (1980b), « Traits spécifiques de l'informatisation du travail bancaire », *Critiques de l'économie politique*, nouvelle série n°12, Le tertiaire en question, juillet-septembre, pp.6-10

VERDIER Eric (1985a), « L'informatisation au cœur de l'évolution du tertiaire financier », in *L'emploi du tertiaire*, étude coordonnée par VERNIERES Michel, Recherches Panthéon-Sorbonne, Université de Paris I, Série Sciences économiques, Editions Economica, pp.93-112

VERDIER Eric (1985b), *La bureautique*, Editions La Découverte, Collection Repères

VOLKOFF Serge (1987), « L'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée », *Economie et statistique*, n°204, pp.29-33

WEBER Max (2003), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Editions Gallimard

WELLER Jean-Marc (1994), « Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail*, n°1, pp.25-42

WELLER Jean-Marc (1998), « Abuse-t-on de la notion de relation de service ? A propos de la modernisation des administrations », *Education Permanente*, n°137, pp.9-21

WISSELER André (1989), « Prudence bancaire et incertitude », in *Innovations et ressources locales*, *Cahiers du CEE*, n°32, PUF, pp.201-237 (référence non citée dans la thèse)

WISSELER André (1989), « Les jugements dans l'octroi de crédit », in *Justesse et justice dans le travail*, *Cahiers du CEE*, n°33, PUF, pp.67-119

ZARDET Véronique (1987), « Banques : la formation pour assumer les mutations », *Revue française de gestion*, n°65-66, novembre-décembre, pp.40-45 (référence non citée dans la thèse)

ZARIFIAN Philippe (2000), « Sur la question de la compétence. Réponse à Jean-Pierre Durand », *Gérer et comprendre*, *Annales des Mines*, n°62, décembre, pp.25-28

ZOLA Emile (1890), *L'Argent*, Classiques de Poche (2000)

ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Eric (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris

Documents de terrain

AFB, *Enquête sur l'Emploi*, 1991 à 2001, Direction des Etudes et de la Stratégie de l'Association Française des banques

AFB, *Convention Collective de la Banque*, décembre 1999 (2000)

AFB, *Convention Collective Nationale de Travail du Personnel des Banques*, août 1952

AFB, *Accord relatif au temps de travail et à l'emploi dans le cadres de la loi du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail*, 4 janvier 1999

AFB, *Le guide des métiers de la banque*, Banque Editeur, novembre 1999

AFB, *Convention Collective. Dossier relatif au projet AFB de juin 1999*, 30 juillet 1999

AFB, « En quoi la Convention Collective doit-elle être modernisée ? », *Actualité bancaire*, n°357, 17 décembre 1997

AFB, *Actualité bancaire*, n°442, 19 septembre 2000

AFB, *Actualité bancaire*, n°357, 17 décembre 1997

AFB, « Convention collective : état de la négociation », *Demain la banque*, n°4, janvier 1999

AFB, « Convention collective : le projet de la profession », *Demain la banque*, n°6, juin 1999

AFB, « Convention collective : le texte... », *Demain la banque*, n°8, novembre 1999

AFB, « Convention collective : les réponses aux questions que vous vous posez... », *Demain la banque*, n°9, janvier 2000

AFB – Direction des Affaires Sociales / Direction des Etudes et de la Stratégie, *Enquête sur les représentants du personnel*, 1998

Banque A, *125 ans de chroniques*, 1990

CLASS, *Guide des emplois*, février 1999

CLASS, *Rapport Annuel Unique du Comité d'Entreprise*, 1997 à 2002

CLASS, *Rapport Annuel d'Activités*, 1996 à 2001

CLASS, *Information et consultation du Comité d'Entreprise extraordinaire, sur le projet d'évolution de l'organisation commerciale*, 16 juillet 2004

CLASS, *Accord sur le temps partiel*, juin 1996

CLASS, *Accord sur la réduction du temps de travail*, 31 mars 2000

Comité Consultatif du Conseil National du Crédit et du Titre, *Rapport*, Exercice 2001-2002

FBF, « 10 ans de législation européenne – 1993/2003 », Conférence de presse, Bruxelles, 10 juin 2003

FBF, *Les métiers de la banque*, Revue Banque Edition, deuxième édition, janvier 2003

Groupe Régional, « *La mobilité géographique dans le Groupe Régional* », plaquette d'information, 1997

LABRUNE Gérard, « Cadres ! Du paradis à l'enfer... », *Bancaction*, SNB – CFE-CGC, n°113, avril 2001

Plan de développement du Groupe Régional, octobre 1998

Revue interne du Groupe Régional, n°97, février/mars 2004

Revue interne du Groupe Régional, n°83, août/septembre 2001

Revue interne du Groupe Régional, n°75, avril/mai 2000

Revue interne du Groupe Régional, n°73, décembre 1999/janvier 2000

Revue interne du Groupe Régional - flash, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1988

Revue interne du Groupe Régional, n°60, novembre 1997

Revue interne du Groupe Régional, numéro spécial, janvier 1993

Revue du Groupe National, n°45, mars 2004

Revue du Groupe National, n°35, septembre 2001

Revue du Groupe National, n°31, septembre 2000

Un système d'information performant pour les banques du Groupe National. Plate-forme d'accueil, décembre 1997

Glossaire

Sigles du réseau commercial de la CLASS

CAP	Chargé d'Affaires Professionnel
CCP	Chargé de Clientèle Particulier
CGP	Conseiller en Gestion de Patrimoine
CSC	Chargé de Service à la Clientèle
DA	Directeur d'Agence
DCE	Directeur de Clientèle Entreprise
DPA	Directeur de Point d'Accueil
DPSC	Directeur des Particuliers et des Services à la Clientèle
DS	Directeur de Secteur
DT	Directeur de Territoire
RPA	Responsable de Point d'Accueil

Autre sigles utilisés

AFB	Association Française des Banques
ALS	Agence Libre Service
ARTT	Aménagement Réduction du Temps de Travail
BP	Brevet Professionnel
BPPC	Banque Populaire Provençale et Corse
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CB	Carte Bleue
CCB	Convention Collective de la Banque (2000)
CCN	Convention Collective Nationale (1952)
CODEVI	Compte pour le Développement Industriel
DAB	Distributeur Automatique de Billets
DRH	Direction ou Directeur de Ressources Humaines
ETP	Effectif/Equivalent Temps Plein
FAS	Fichier des Avantages Sociaux
FBF	Fédération Bancaire Française
FCP	Fonds Communs de Placement

GAB	Guichet Automatique de Banque
IARD	Incendies Accidents Risques Divers
ITB	Institut des Techniques de Banque
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PAC	Plan d'Action Commerciale
PEA	Plan d'Epargne en Actions
PEL	Plan Epargne Logement
PFA	Plate-Forme d'Accueil
PFTE	Plate-Forme Téléphonique Entrante
PNB	Produit Net Bancaire
RTT	Réduction du Temps de Travail
SAV	Service Après-Vente
SICAV	Sociétés d'Investissement à Capital Variable
SNB	Syndicat National des Banques
TPS	Temps Partiel Scolaire
TPSI	Temps Partiel Scolaire Inversé

Annexes

ANNEXE 1 : TEMPORALITÉS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN.....	445
ANNEXE 2 : POSITION DES DEUX AGENCES ÉTUDIÉES SUR LE PLAN DE MARSEILLE	447
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN INDICATIF AUPRÈS DES SALARIÉS	448
ANNEXE 4A : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DES DIRECTIONS, DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX ET DES AUTRES PERSONNES RESSOURCES RENCONTRÉES	452
ANNEXE 4B : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF – AGENCE DE LA CANEBIÈRE.....	453
ANNEXE 4C : CARACTÉRISTIQUES DES MEMBRES DE L'ÉCHANTILLON QUALITATIF – AGENCE DE RABATAU	455
ANNEXE 5 : GRILLE D'ANALYSE THÉMATIQUE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AUPRÈS DES SALARIÉS	457
ANNEXE 6 : TABLEAU INFORMATIQUE DU PAC D'UN CCP	458
ANNEXE 7 : ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE MISE EN PLACE EN 1996 À LA CLASS	459
ANNEXE 8 : ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE DEPUIS 2000 À LA CLASS	460
ANNEXE 9 : VISUALISATION DE QUELQUES MOBILITÉS FONCTIONNELLES POSSIBLES	461
ANNEXE 10 : DÉFINITIONS DES QUALITÉS ATTENDUES.....	463
ANNEXE 11 : CORRESPONDANCE ENTRE L'ANCIENNE ET LA NOUVELLE GRILLE DE CLASSIFICATION, ET POSITIONNEMENT DES MÉTIERS-REPÈRES	464
ANNEXE 12 : TABLEAU COMPARATIF : LES 35 HEURES DANS LA BANQUE	465
ANNEXE 13 : TYPOLOGIE DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	472

Annexe 1 : Temporalités de l'enquête de terrain

Décembre 1995

Entretien avec le DRH du Groupe Régional de la future CLASS dans le cadre de la réalisation d'un dossier universitaire concernant les pratiques des banques en matière de gestion des entrées et sorties du personnel. Réalisation de 14 entretiens au total, avec des DRH et des responsables du recrutement de différentes banques de la région marseillaise. Mise en avant des pratiques de recours principal aux recrutements sur le marché interne de travail et au reclassement des administratifs vers les postes de commerciaux.

Avril – mai 1997

Stage effectué à la DRH de la CLASS. Réalisation d'une étude quantitative au moyen de données concernant la fusion bancaire ayant créé la CLASS. Mise en place de tableaux de bord d'indicateurs sociaux clés pour la DRH (absentéisme, nombre d'intérimaires, nombre de CDD...). Listage des tâches à effectuer par les assistantes de la DRH.

Août 1997

Contrat d'auxiliaire vacances à la DRH de la CLASS : archivage, classement administratif, saisie informatique...

Septembre 1997 à septembre 1998

- Premier contrat à Temps Partiel Scolaire Inversé en remplacement d'une des trois assistantes du DRH (50 jours de travail dans l'année répartis pendant les vacances scolaires) : archivage et recherches, classement administratif, saisie informatique, convocation des salariés à la visite médicale, enregistrement et déclaration des accords, listage des demandes annuelles de formation, gestion des contrats intérimaires, réponse aux candidatures, organisation des élections des représentants du personnel, suivi des effectifs, traitement du courrier.

- En parallèle, réalisation d'une enquête de terrain exploratoire pour le mémoire de DEA sur les usages différenciés de la réduction du temps de travail individuelle et collective dans deux établissements bancaires (un mutualiste, le Crédit Mutuel Méditerranéen¹ et un classique, la CLASS). Autorisation accordée par le PDG et le Comité d'Entreprise de la CLASS pour réaliser une enquête de terrain. Dans ce cadre, développement de la technique de l'observation participante à la DRH de cette banque, utilisation de la documentation interne du service et interview de dix personnes (le DRH, le secrétaire du CE et huit salariés de deux agences, employés à des postes de guichet). Appartenance au service de la DRH non révélée pendant l'enquête en agence afin d'éviter toute appréhension de la part des salariés rencontrés.

¹ La recherche est restée exploratoire concernant cet établissement et n'a pas été poursuivie par la suite, faute de temps et par manque d'un accès aussi privilégié qu'à la CLASS, ce qui n'a donc pas permis la réalisation d'une comparaison en bonne forme. Nous utilisons toutefois quelques uns des entretiens réalisés au Crédit Mutuel Méditerranéen, lorsque nous les trouvons significatifs. Il s'agit de personnes que nous appelons « ressources », car elles nous permettent de mieux comprendre les transformations opérées sur le secteur bancaire.

Septembre 1998 à septembre 2000

- Deux contrats d'un an chacun en Temps Partiel Scolaire Inversé à la DRH de la CLASS.
- Recueil de données documentaires et chiffrées sur la CLASS et le secteur AFB en général, élaboration des hypothèses de travail et observation participante à la DRH pour comprendre l'organisation du travail mise en place dans le réseau.

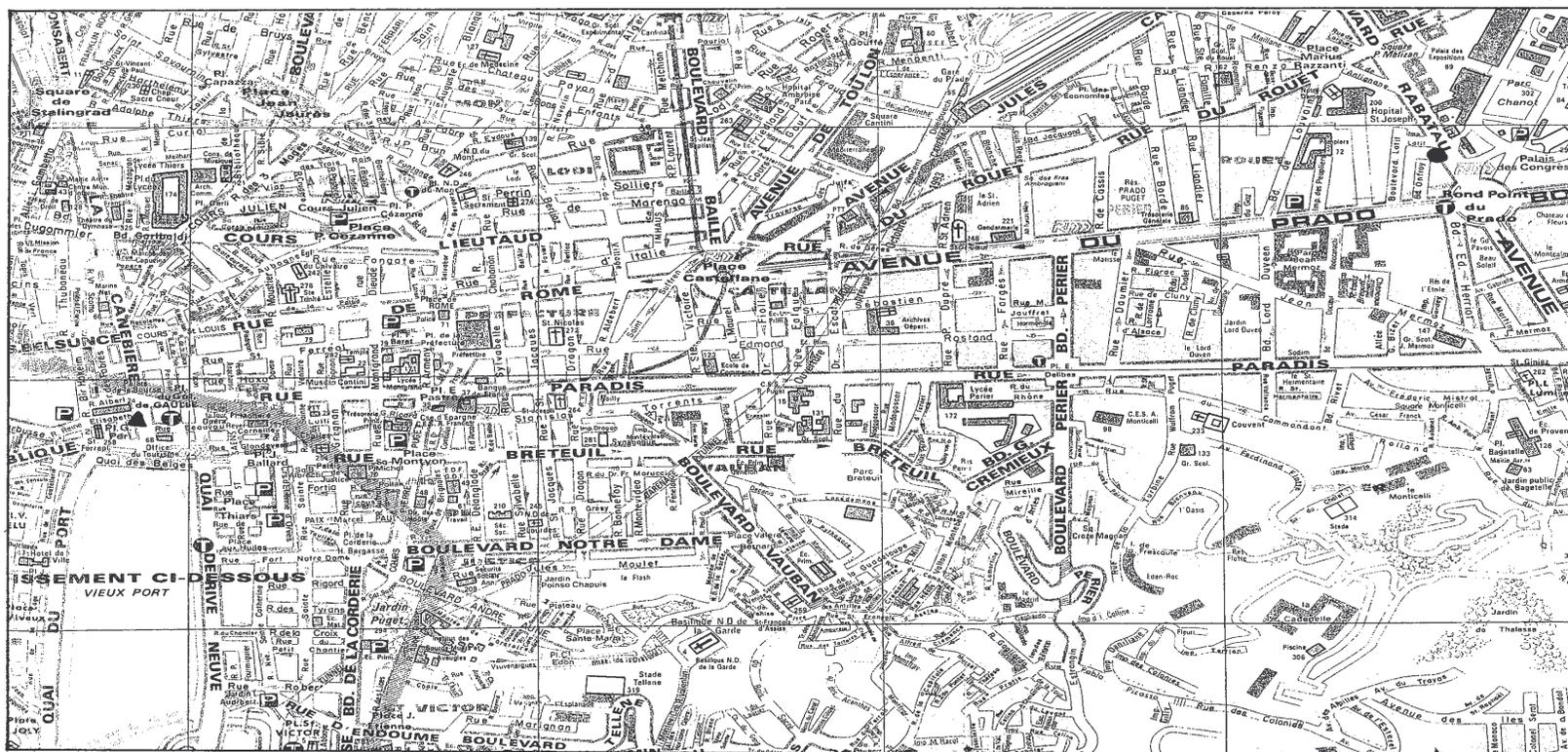
Septembre 2000 à septembre 2001

Vague d'entretiens avec une dizaine de personnes ressources d'horizons divers. Autorisation accordée par le PDG de la CLASS pour poursuivre notre enquête sur le réseau.

Septembre 2001 à septembre 2002

- Vague d'entretiens dans les deux agences déjà étudiées en 1998. L'ensemble des salariés des sites a cette fois-ci été pris en compte.
- Observation *in situ* réalisée dans les agences étudiées avant et après chaque visite pour un entretien et pendant l'entretien, notamment chez certains cadres qui nous ont permis d'observer leur activité de travail tout en leur posant des questions lorsque cela était nécessaire.

Annexe 2 : Position des deux agences étudiées sur le plan de Marseille



- ▲ - Agence de Canebière
- - Agence de Rabatau

Annexe 3 : Guide d'entretien indicatif auprès des salariés

I – QUELLE EST VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE ?

COMMENT ETES-VOUS ARRIVES A TRAVAILLER DANS CETTE BANQUE ET A CE POSTE ?

- Activité des parents
- Ambition de départ (avant de travailler : à l'école...)
- Diplôme de base / Diplôme bancaire
- Place et apports de la formation initiale
- Profession antérieure éventuelle (nom de l'entreprise, poste occupé...)
- Date d'entrée / Ancienneté
- Postes successifs occupés
- Arrêts éventuels (maternité, maladie...)
- Mutation géographique éventuelle (souhaitée ou non...)
- Formations professionnelles suivies, pendant ou hors temps de travail
- Place et apports de la formation en cours de vie active

POUVEZ-VOUS DECRIRE VOTRE TRAVAIL ACTUEL ?

- Intitulé du poste
- Classification actuelle
- Depuis combien de temps ?
- Dernière augmentation
- Commercial ou administratif
- Contact avec la clientèle (quel type de clients ?)
- Description de la fonction et des tâches (ce qui est prescrit et ce qui est réellement fait)
- Variation intensité de travail dans la journée (ou sur une autre période)
- Combien de personnes ont la même activité dans le point d'accueil ? Polyvalence ?
- Ambiance de travail, relations au travail
- Description des conditions de travail
- Stress et/ou pression temporelle (en augmentation ou non ?)
- Surcharge de travail (en augmentation ou non, cyclicité ?)
- Répercussion sur votre état de santé

QUESTIONS SPECIFIQUES AUX CADRES :

- Poste d'encadrement, d'expertise ou technique
- Comment le cadre voit-il son statut ?
- Possibilité de carrière (cadre en ascension : mobilité, formation...)
- Mobilité géographique et/ou professionnelle et possibilité de faire carrière
- Relation entre disponibilité temporelle et perspectives de carrière

DANS QUEL ETAT D'ESPRIT ETES-VOUS PAR RAPPORT A VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE ?

- Décrire rapports avec la hiérarchie (reconnaissance de votre travail, retours, prise d'initiative, dépendance ...)
- Degrés d'autonomie dans le travail
- Collaboration avec les collègues de travail (ex : binôme)
- Frontière entre certains salariés (administratifs/commerciaux, commerciaux spécialisés/non-spécialisés, cadres/non-cadres)
- Changement au niveau du travail (temps consacré à ce travail, relation entre les salariés, exigences et compétence des clients...)
- Comment définiriez-vous votre métier (banquier, commercial, conseiller, administratif...)?
- Avis sur la politique menée par leur entreprise en matière de gestion des ressources humaines (temps de travail, mobilité, embauches, formation, salaires ...)
- Participation à l'action collective
- Perspectives professionnelles personnelles (projet professionnel, perspectives de carrière, interne ou externe, moyens mis en œuvre...); aspiration à passer cadre ?
- Situation privilégiée en travaillant dans une banque ?
- Apport de votre travail dans votre vie (épanouissement personnel, salaire, ce que la personne a toujours voulu faire, réussite sociale, développement de l'entreprise...)
- Conséquences de l'application de la nouvelle convention collective pour vous ?

II – POUVEZ-VOUS ME PARLER DE LA CONCILIATION ENTRE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VOTRE VIE HORS TRAVAIL ?

QUELLES SONT LES CARACTERISTIQUES TEMPORELLES DE VOTRE ACTIVITE ?

- Horaire théorique/Horaire effectif (emporte du travail à domicile...)
- Variations des horaires (jour, semaine, mois, année)
- Heures supplémentaires
- Récupération des heures supplémentaires
- Comment sont tenus les horaires de l'agence (registre papier, horaires collectifs, terminal informatique, pointeuse...)? Sont-ils respectés ou fictifs ?
- Quel est le temps passé hors agence, chez les clients ou en démarche ?

QUELLE ARTICULATION ENTRE LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE TEMPS HORS TRAVAIL ?

- Temps moyen de trajet domicile-travail
- Absences pour raisons extra-professionnelles (durée)
- Type(s) d'activité(s) hors travail (centre d'intérêt...)
- Loisirs familiaux ou individuels
- Manque de temps pour vie hors travail ? Souffrance ou non ?
- Conflits entre travail et activités hors travail ?
- Est-ce que se sont les activités extra-professionnelles qui sont soumises aux temps de travail ou l'inverse ?
- Type d'investissement et obligations extra-professionnelles
- Impératifs de temporalité au cours de la journée / de la semaine (école, crèche, loisirs...)
- Charge éventuelle : parent malade... ?
- Horaires du conjoint/carrière du conjoint

- Participation au travail domestique de chacun
- Temporalités des enfants (scolarité, activités extra-scolaire...)

COMMENT VIVEZ-VOUS LA REDUCTION ET LA REORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL ?

La RTT collective

- Qu'est-ce que la RTT (Loi Robien ou Loi Aubry) a réellement changé dans votre travail et dans votre vie en général ?
- Comment avez-vous vécu la mise en place ?
- Importance quantitative du temps libéré
- Avantages et inconvénients attribués à la RTT collective (pour vous, l'entreprise, votre famille, votre carrière : temps libre, rémunération, charge de travail, conditions de travail, relations sociales dans l'entreprise...)

La nouvelle organisation du travail

- Subissez-vous un contrôle accru de votre travail et de son organisation de la part de votre hiérarchie, du fait de l'ARTT ?
- Prix à payer (rythmes de travail, charge de travail, stress, travail à domicile...)
- Moyens de récupération (choisi ou imposé : jours dans le mois, minutes dans la journée...)
- Modifications dans l'organisation du travail (horaires des agences, réalisation des différentes tâches, délégation de certaines tâches, binôme, ALS, plate-forme téléphonique...)
- Place des réunions commerciales dans le planning
- Comment organisez-vous votre journée (horaires...) ? Autonomie ?
- Marge d'autonomie dans la gestion des horaires et la prise des heures ou jours de RTT
- Parvenez-vous à prendre vos jours de RTT ?
- Avis sur aménagements possibles (décalages des plages de travail dans la journée, travail le samedi...). Certains sont-ils déjà vécus et si oui, comment ?

Le temps hors travail

- Usage du temps libéré par la RTT
- La RTT permet-elle une meilleure conciliation entre votre temps de travail et votre temps hors travail ?
- Existence de « conflits de temporalités » ? Si oui, type de gestion de ces conflits.

La RTT individuelle

- Utilisation d'une RTT individuelle supplémentaire ?
 - Si oui : Quel type ?
 - Raisons de ce choix
 - Comment cela est-il vécu (par la personne, la hiérarchie, les collaborateurs...) ?
 - Si non : Etes-vous intéressé(e) ?
 - Raisons
 - Obstacles éventuels (carrière, salaire...)

QUEL EST L'ETAT DES RELATIONS COMMERCIALES AVEC LES CLIENTS (MIS EN PERSPECTIVE AVEC LES QUESTIONS DE TEMPS DE TRAVAIL) ?

La relation commerciale

- Comment se présente le Plan d'Action Commerciale ? Définition et répartition des objectifs.
- Evolutions les plus marquantes dans les stratégies de relation client, dans l'organisation de cette relation ?
- Evolution des produits et services vendus (assurance, package...)
- Evolution du type et du profil des clients
- Nombre de clients du portefeuille
- Découpage et répartition du portefeuille clients (par zone géographique, par type de clients...)
- Les méthodes de scoring sont-elles utilisées chez vous ?
- Existe-t-il une classification comportementale des clients ?
- Fonctionnement par RDV. Place des clients spontanés
- Place du temps dans votre relation avec les clients (délais de réponse pour un crédit, délais pour connaître les besoins des clients...)
- Sentiment de ne pas avoir le temps de bien travailler avec les clients (poids des tâches administratives, pression des objectifs commerciaux à remplir...)?
- Rôle des clients dans la définition et l'horizon temporel des tâches quotidiennes.
- Place des nouvelles technologies dans la relation client (internet, plate-forme téléphonique, guichets automatiques ...): gain de temps, contact plus facile avec les clients, perte de contact...

La confiance

- Instauration d'une relation de confiance dans les relations conseiller/client. Moyens.
- Cela permet-il la réduction du risque ?
- Nécessité de temps pour instaurer une relation de confiance ; gestion de cela par rapport à l'impératif de mobilité et de réalisation d'objectifs à court terme
- Personnalisation de la relation conseillers/clients (activités extra-professionnelles ensemble, enfants de clients pris en stage l'été...)
- Quelles sont les limites de la connaissance et de la personnalisation du client ?
- Formation dispensée par rapport à l'augmentation des compétences des clients (sentiment de dévalorisation aux yeux de certains clients)
- Responsabilisation du salarié dans la prise de risque
- Peut-on parler d'un pouvoir du client et si oui, comment se manifeste-t-il ?
- Client plus attaché à la banque ou à son chargé de clientèle ?

Annexe 4a : Caractéristiques des membres des directions, des représentants syndicaux et des autres personnes ressources rencontrés

Fonction	Etablissement	Année entretien	Age	Sexe	Ancienneté dans poste	Ancienneté dans banque	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire
PDG	CLASS	1998 et 2000	53 ans	Homme	4 ans	30 ans	Hors Classification	IEP – Licence de droit	aucun
DG Adjoint	CLASS	2000	52 ans	Homme	3 ans	30 ans	HC	bac	aucun
DRH	CLASS	1998 et 2000	58 ans en 2000	Homme	4 ans en 2000 (licencié en nov 2000)	25 ans en 2000	HC	Bac – Licence sciences éco – diplôme sup comptable	aucun
Secrétaire CE CFDT	CLASS	Plusieurs fois entre 1998 et 2001	52 ans	Homme	-	27 ans	-	aucun	BP banque
Délégué syndical CFDT	CLASS	Plusieurs fois entre 1998 et 2001	47 ans	Homme	-	28 ans	-	BEPC	CAP banque
DRH Adjoint	Crédit Mutuel Méditerranéen	2001	-	Homme	-				
DS CGT		2001	41 ans	Femme					
Secrétaire CE CFDT		1998 et 2000	41 ans en 2000	Homme	5 ans en 2000		Cadre		
Secrétaire Général UGICT		1998 (DS CGT à l'époque) et 2001	49 ans en 2001	Homme	3 ans en 2001		Cadre		
Ancien DG Adjoint BPPC	BPPC	2000	75 ans	Homme	22 ans (DG Adj)	30 ans (bque) 25 ans (BPPC)	Cadre HC à la retraite	ESSEC	CAP banque – BP banque
Président SNB (affilié CGC)	SNB national	2001	58 ans	Homme	2 ans				
Ancien Président SNB (affilié CGC)	SNB national	2001	71 ans	Homme	-		Cadre à la retraite		

Annexe 4b : Caractéristiques des membres de l'échantillon qualitatif – Agence de la Canebière

Nom	Sexe	Age	Date entretien	Fonction	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire	Entrée dans la banque	Ancienneté dans le poste	Ancienneté classification	Situation de famille
DT Can	Homme	41 ans	Avril 2002	DT	Cadre J	MSG	BP banque	1987	6 ans	8 ans	Marié, 2 filles de 18 et 16 ans ; 1 garçon de 11 ans
DPSC Can	Homme	45 ans	Mars 2002	DPSC	Cadre H	BEPC	CAP et BP banque	1977	2 ans ^{1/2}	3 ans	Marié, 1 garçon de 16 ans
DPA Can	Homme	56 ans	Mai 1998	DPA	Cadre H	aucun	CAP, BP et 1 ^{ère} année ITB	1972 (départ 6/99)	6 mois	6 mois	Marié, 2 filles 32 et 28 ans
Joël	Homme	49 ans	Août 2002	DCE	Cadre I	BEPC	CAP, BP, ITB	(1974) 1991	5 ans	13 ans	Marié, fille 12 ans
Patrice	Homme	49 ans	Août 2002	CGP	Cadre H	Niveau Bac	CAP, BP	1973	10 ans	1 an	Marié, 3 garçons 7, 21 et 25 ans
Sylvie	Femme	42 ans	Août 2002	CAP	Techn. G	Bac	BP	(1983) 2001	1 an	4 ans	Célibataire, fille 22 ans
Cécile	Femme	38 ans	Juillet 2002	CCP	Techn. E	Bac D BTS Action Co	2 ans de BP	1988	8 ans	8 ans	Enfants du concubin : 2 garçons de 17 et 6 ans et 1 fille de 11 ans
Edouard	Homme	45 ans	Août 2002	CCP	Techn. F	Bac G2 DUT gestion	BP, 1 an d'ITB	1980	6 ans	12 ans	Marié, 2 garçons de 20 mois et 4 ans et demi
Denis	Homme	46 ans	Avril 2002	CSC - RPA	Techn. E	Niveau CAP	CAP	(1972) 1986	Au début du mois du RDV	10 ans	Concubinage, fille 20 ans
Sophie	Femme	27 ans	Avril 2002	CSC - binôme	Techn. C	BTS Tourisme Loisirs	BP en cours	1994	6 ans	6 mois	Célibataire

Florence	Femme	49 ans	Mars 2002	CSC	Techn. D	Bac	aucun	1972	5 ans	10 ans	Divorcée, 2 garçons 24 et 19 ans
Céline	Femme	46 ans	Mars 2002	CSC	Techn. D	BEPC	CAP	1978	6 ans	6 ans	Mariée, fille 18 ans
David	Homme	51 ans	Avril 2002	CSC	Techn. E	Niveau CAP	aucun	1969	4 ans	12 ans	Célibataire
Christian	Homme	44 ans	Mai 1998 et mars 2002	CSC	Techn. D	Bac G2	2 ans de BP	1982	6 ans	10 ans	Marié, fille de 13 ans
Nathalie	Femme	55 ans	Mai 1998	CSC	III / C	CAP sténo dactylo	aucun	1969 (départ 3/99)	2 ans	2 ans ^{1/2}	Mariée, 1 fille de 22 ans, 1 garçon de 23 ans
Yann	Homme	48 ans	Mai 1998	CSC	IV1 / G	CAP aide comptable	BP, 1 ^{ère} année d'ITB	1972	2 ans	7 ans	Marié, sans enfant

Annexe 4c : Caractéristiques des membres de l'échantillon qualitatif – Agence de Rabatau

Nom	Sexe	Age	Date Entretien	Fonction	Statut	Diplôme de base	Diplôme bancaire	Entrée dans la banque	Ancienneté dans le poste	Ancienneté classification	Situation de famille
DT Rab	Homme	33 ans	Mai 2001	DT	Cadre I	HEC	Ecole des cadres du groupe	(1993) 2000	5 mois	2 ans	Marié, 2 garçons de 5 et 3 ans
DPSC Rab	Homme	42 ans	Mai et juin 2001	DPSC	Cadre I	Diplôme école de commerce privée	aucun	(1979) 1992	2 ans et demi	4 ans	Marié, 1 garçon de 13 ans, 1 fille de 8 ans
DPA Rab98	Homme	41 ans	Mai 1998	DPA	Cadre I	bac	BP, ITB	1981	2 ans	2 ans	Divorcé, 1 fille de 15 ans et 1 garçon de 13 ans
DPA Rab01	Homme	50 ans	Octobre 2001	DPA	Techn. G	BEPC	CAP, BP, 1 an d'ITB	1972	6 mois	15 ans	Célibataire
Jacqueline	Femme	47 ans	Avril 2002	CGP	Cadre I	Bac	2 ans de BP	1976	3 ans	8 ans	Mariée, garçon de 15 ans ; fille 22 ans
Patricia	Femme	37 ans	Août 2002	CAP	Techn. E	DUT GEA	BP, 1 an d'ITB	1989	1 an ^{1/2}	4 ans	Mariée, fille 9 ans ; garçon 8 ans
Sébastien	Homme	25 ans	Novembre 2001	CCP	Techn. E	Bac ES Niveau DEUG histoire	BP, ITB en cours	(1998) 2000	9 mois	9 mois	Célibataire
Christèle	Femme	27 ans	Novembre 2001	CSC	Techn. C	Maîtrise de droit notarial	ITB en cours	1999	1 an ^{1/2}	1 an ^{1/2}	Concubinage
Alexandre	Homme	52 ans	Mai 1998 et mars 2002	CSC	Techn. F	BEPC, niveau bac F2	CAP, BP	1972	5 ans	12 ans	Marié ; garçon 21 ans, fille 28 ans

Julien	Homme	47 ans	novembre 2001	CSC - binôme	Techn. E	Bac B – niveau Deug sciences éco	CAP, BP, 1 an d'ITB	1978	6 mois	16 ans	Marié ; filles 8 et 13 ans
Guillaume	Homme	33 ans	Mai 1998	CSC	II2 / D	BEP, CAP	BP, 1 an d'ITB	1984	6 ans et demi	1 mois	Marié, 2 garçons de 12 et 1 ans
Marie	Femme	53 ans	Mai 1998	CSC	II2 / D	BEP sténo dactylo	Aucun	1967 (départ 4/2001)	3 ans	8 ans	Célibataire

Annexe 5 : Grille d'analyse thématique des entretiens réalisés auprès des salariés

Position du salarié interrogé : classification, poste, activité...

Logiques marchandes : objectifs commerciaux, pression commerciale, exigences managériales, relation avec les clients, vécu des évolutions survenues dans la banque

Segmentation des salariés : segments de clients, statut d'emploi, poste administratif/poste commercial

Conditions de travail : horaires de travail, charge de travail, organisation du travail, rémunération

Formation professionnelle : fréquence, compétences nécessaires, multiplication des produits et services

Réduction du temps de travail : individuelle, collective, conséquences en terme de charge de travail et d'organisation du travail

Construction d'une typologie :

Rapport à la carrière : âge, parcours hors de l'entreprise, vocation, formation initiale, formation professionnelle, mobilité, trajectoire passée, projets professionnels

Rapport à l'activité commerciale : ancienneté dans le poste, type d'activité, « monde vécu du travail », place des objectifs commerciaux, vente forcée, conseil

Rapport aux clients : type de client, type de relation instaurée, durée, méthode de vente

Rapport à l'organisation en mouvement : adaptation aux changements, perception des transformations de l'organisation du travail, des techniques, de la gestion de ressources humaines, des pratiques commerciales

Annexe 6 : Tableau informatique du PAC d'un CCP

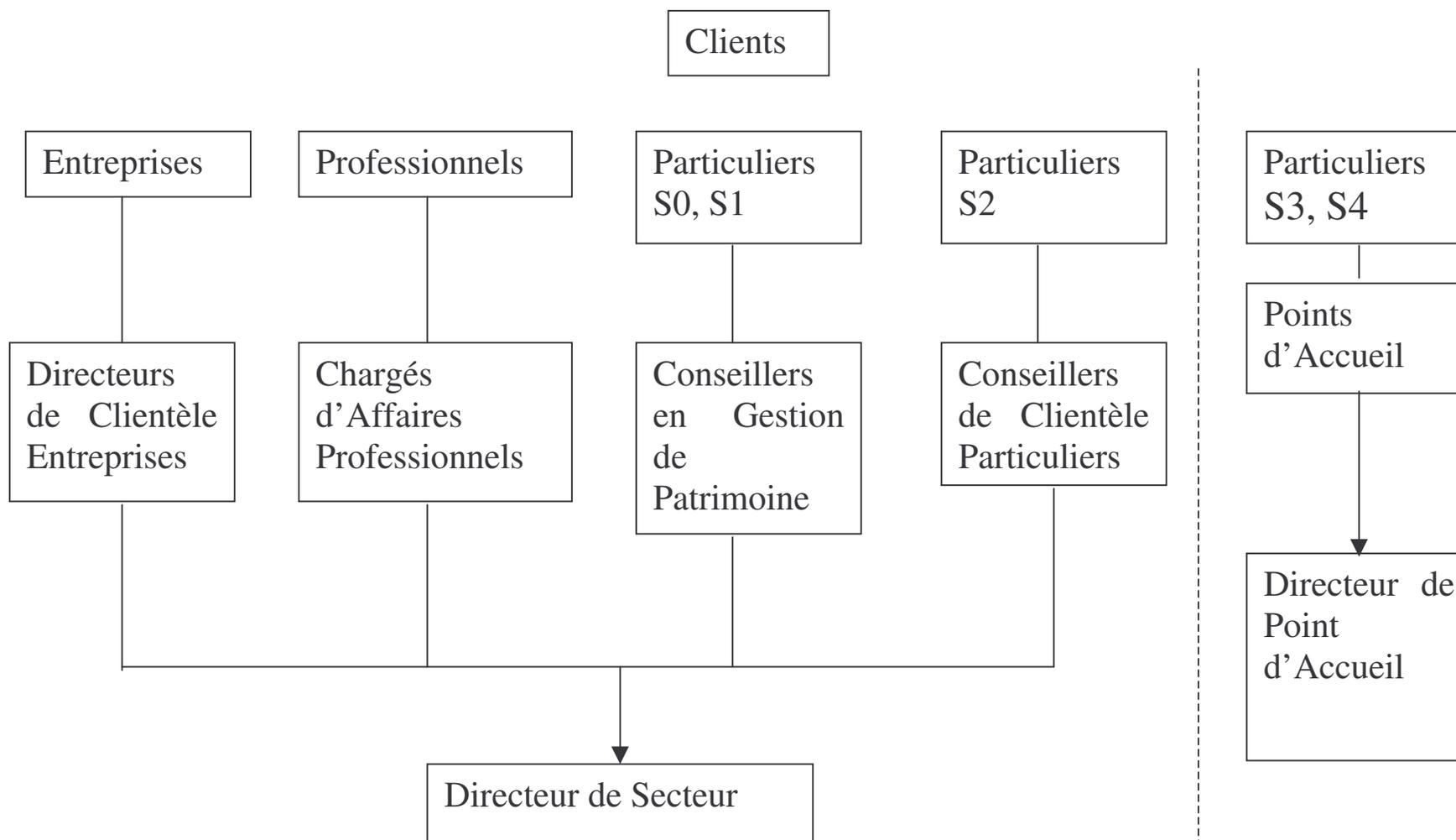
- CCP - ACTIF

Année 2002

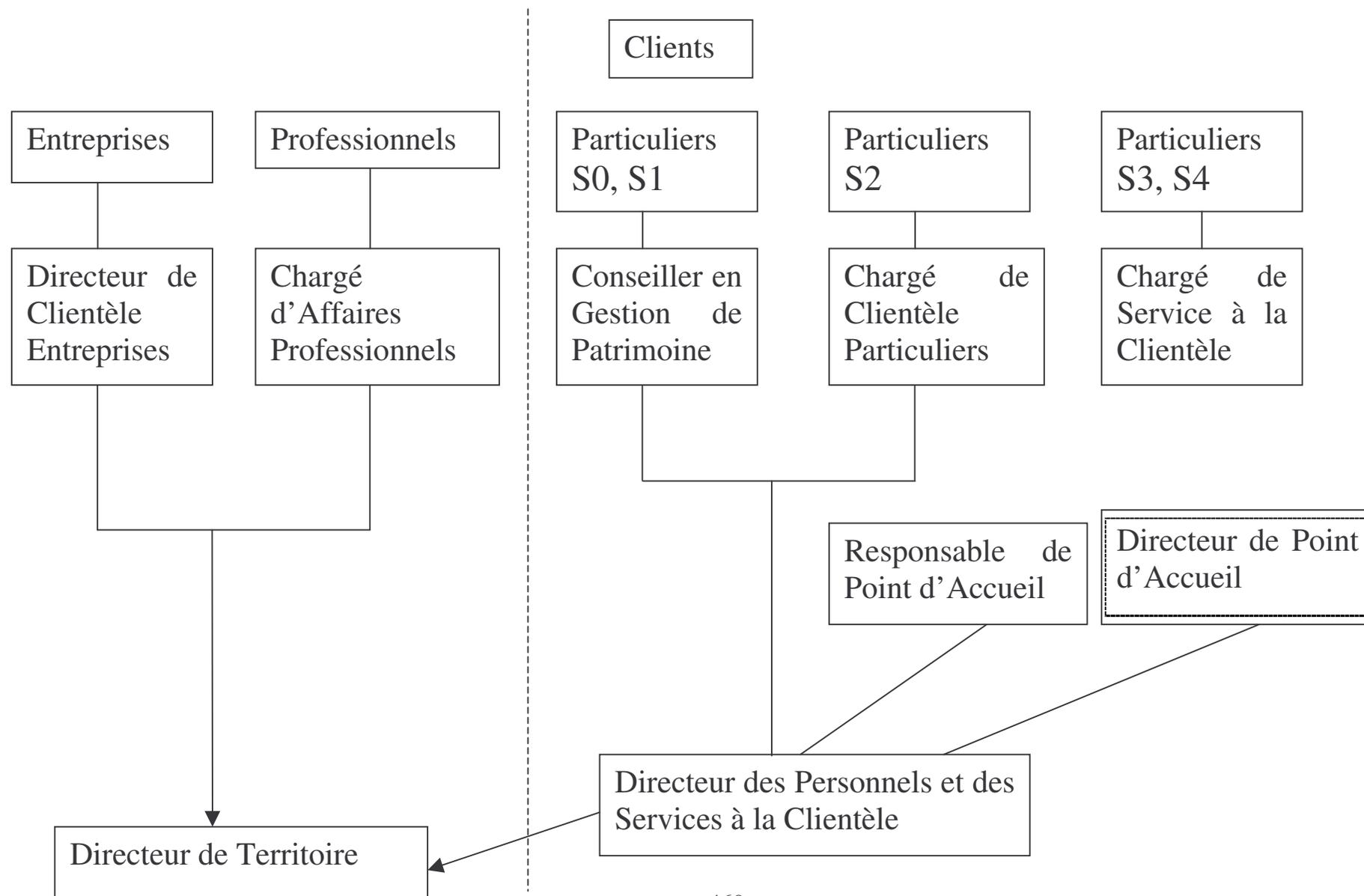
Synthèse PAC.

PAC Ptf Contrats Vendus	2002		22/07/2002			juin 2002			
	% de pond.	Objectif annuel	Réal. déclarée cumulée	% de Réal. déclarée	Taux final PAC déclaré	Réal. mesurée cumulée	% de Réal. mesurée	1er Quartile collège	Taux final PAC mesuré
Nvx Part	15	70	27	38,6	5,8	20	28,6	7,8	4,3
Conso	15	510	312	61,2	9,2	315	61,7	7,2	9,3
Habitat	15	1160	1,906	164,3	24,8	803	69,2	13,0	10,4
CAPI	12	530	114	21,5	2,6	115	21,6	5,7	2,6
OPCVM	12	400	63	15,7	1,9	63	15,7	1,5	1,9
PEA	12	34	4	11,8	1,4	3	8,8	4,2	1,1
PEP/EARS	12	426	244	57,3	6,9	244	57,3	11,9	6,9
PNB	7	132	143	108,1	7,6	143	108,1	7,0	7,6
Total	100				59,9			53,3	43,9
Cartes	0	99	32	32,3	0,0	27	27,3	0,0	0,0
IARD	0	35	16	45,7	0,0	1	2,9	0,0	0,0
Filbanque	0	41	9	22,0	0,0	10	24,4	0,0	0,0
Prévoyance	0	38	5	13,2	0,0	5	13,2	0,0	0,0
Prime Brute Contrats Vendus					230,0				102,0

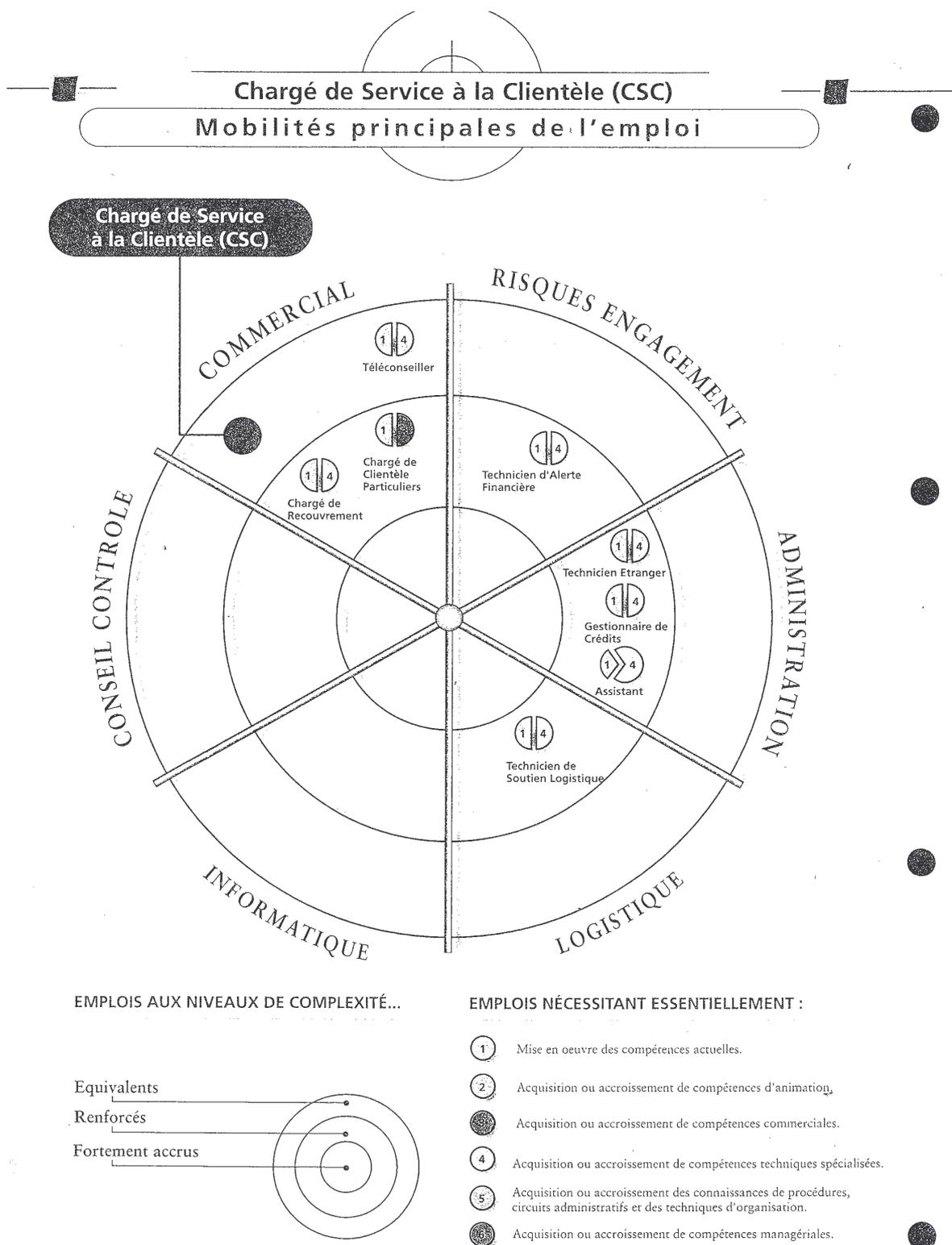
INTRANET ROSSINI 22/7/2002

Annexe 7 : Organisation du travail de l'agence bancaire mise en place en 1996 à la CLASS

Annexe 8 : Organisation du travail de l'agence bancaire depuis 2000 à la CLASS

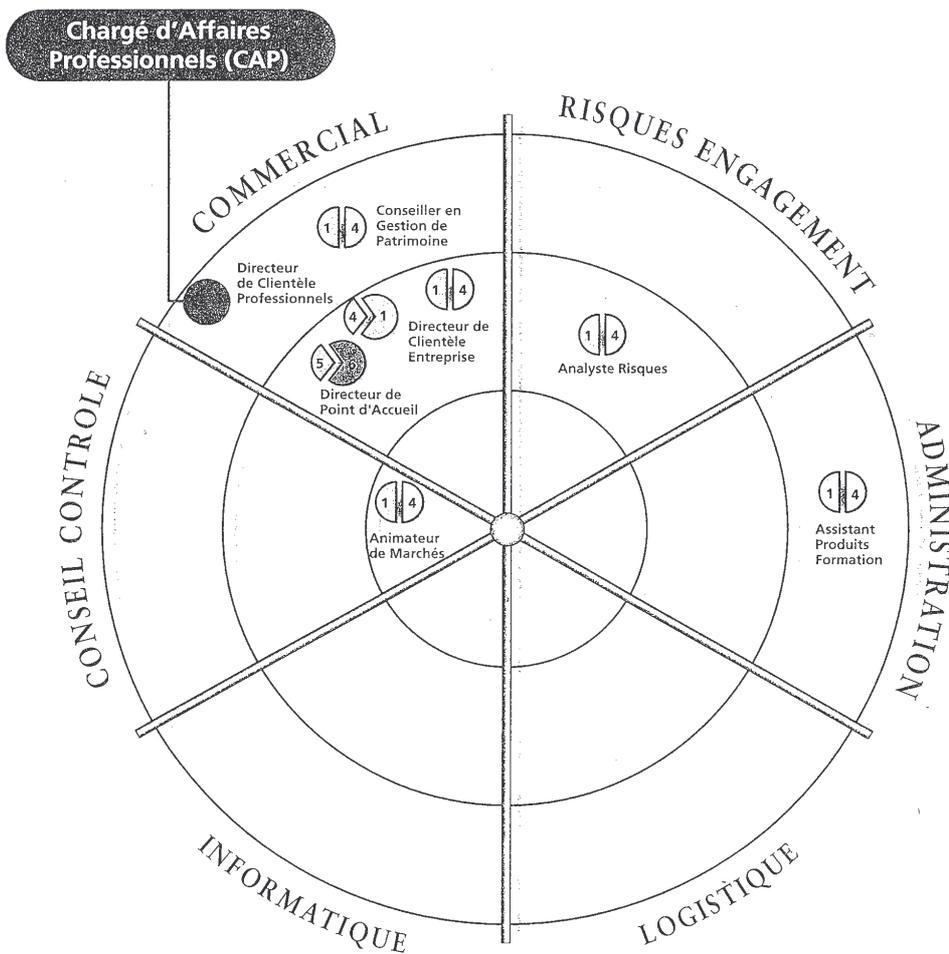


Annexe 9 : Visualisation de quelques mobilités fonctionnelles possibles



En fonction des parcours professionnels de chacun, des motivations et formations engagées, il est bien entendu possible d'occuper d'autres emplois non présentés sur cette fiche.

Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) Mobilités principales de l'emploi



En fonction des parcours professionnels de chacun, des motivations et formations engagées, il est bien entendu possible d'occuper d'autres emplois non présentés sur cette fiche.

Annexe 10 : Définitions des qualités attendues**Lexique des qualités recensées facilitant l'exercice d'un emploi****AISANCE RELATIONELLE :**

Facilité naturelle qui ne donne aucune impression d'effort dans les relations avec autrui.

ADAPTATION (Capacité d') :

Aptitude d'un individu à modifier sa structure ou son comportement pour répondre harmonieusement à des situations nouvelles.

ANALYSE (Capacité d') :

Décortiquer, examiner, étudier. Capacité à examiner, souvent de façon minutieuse, dans le but de dégager les éléments propres à expliquer une situation, un sentiment, une personnalité.

ANTICIPATION (Capacité à anticiper, Prévenir) :

Capacité à organiser d'avance, à décider pour l'avenir. Capacité à agir avant la date prévue sans attendre l'événement.

BON SENS :

Capacité de bien juger, sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par un raisonnement scientifique.

COHERENCE :

Liaison d'un ensemble d'idées, de faits formant un tout logique. Absence de contradiction.

CONVICTION (Force de) :

Capacité à convaincre et à faire adhérer.

CREATIVITE :

Pouvoir de création, d'invention. Capacité d'imaginer des solutions originales et meilleures.

DECISION (Esprit de) :

Qualité qui consiste à ne pas s'attarder inutilement dans la délibération et à ne pas changer sans motif ce que l'on a décidé.

DETERMINATION (Fermeté, Opiniâtreté, Résolution, Ténacité, Volonté) :

Attitude d'une personne qui agit sans hésitation, selon les décisions qu'elle a prises.

DIPLOMATIE (Tact, Doigté, Souplesse) :

Habilité, tact dans la conduite d'une affaire. Appréciation intuitive, spontanée, délicate de ce qu'il convient de dire, de faire ou d'éviter dans les relations humaines.

DISCRETION :

Qualité consistant à savoir garder les secrets d'autrui.

DISPONIBILITE (Capacité à se rendre disponible) :

Capacité à interrompre ses activités pour s'occuper d'autrui.

DYNAMISME :

Manifestation d'une grande vitalité et de l'entrain. Se dit de quelqu'un d'actif, énergique, entreprenant

ECOUTE :

Faculté à être attentif et à prendre en considération ce que dit son interlocuteur.

EMPATHIE :

Faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent. Capacité à se mettre à la place d'autrui.

EQUIPE (Capacité à travailler en) :

Capacité à travailler au sein d'un groupe de personnes unies dans une tâche commune et tourné vers un objectif commun.

FIABILITE (Sécurité) :

Aptitude d'un système, d'un matériel et par extension d'une personne à fonctionner sans incident pendant un temps donné.

INITIATIVE :

Action de celui qui propose ou qui fait le premier quelque chose. Qualité de celui qui sait prendre les décisions nécessaires, qui agit spontanément.

INTUITION (Flair, Inspiration, Pressentiment) :

Forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement. Sentiment plus ou moins précis de ce qu'on en peut vérifier, ou de ce qui n'existe pas encore.

JUGEMENT (Capacité de) : (Discernement, Perspicacité)

Faculté de l'esprit permettant de bien juger de choses qui ne font pas l'objet d'une connaissance immédiate certaine, ni d'une démonstration rigoureuse. Disposition de l'esprit à juger clairement et sainement des choses.

MEMOIRE :

Faculté de conserver et rappeler des états de conscience passés (événements, situations, informations) et ce qui s'y trouve associé.

OBJECTIVITE (Impartialité, Neutralité) :

Qualité de ce qui est exempt de partialité, de préjugés et de jugements de valeur.

ORGANISATION (Méthode, Ordre) :

Coordination d'activités et de tâches en vue d'accroître la productivité. Qualité de quelqu'un qui déroule son activité suivant un ordre, des méthodes ou des principes déterminés.

PRAGMATISME :

Qui accorde la première place à l'aspect pratique. Manière concrète d'exercer une activité. Capacité à mettre en pratique une idée, un projet, une décision.

RESPONSABILITE (Sens des) :

Agir, se décider en acceptant les conséquences qui en découlent.

RIGUEUR :

Précision, exactitude.

SELF-CONTROL :

Contrôle, maîtrise de soi.

SENSIBILITE COMMERCIALE :

Goût pour exercer une activité en relation avec la clientèle dans un but lucratif.

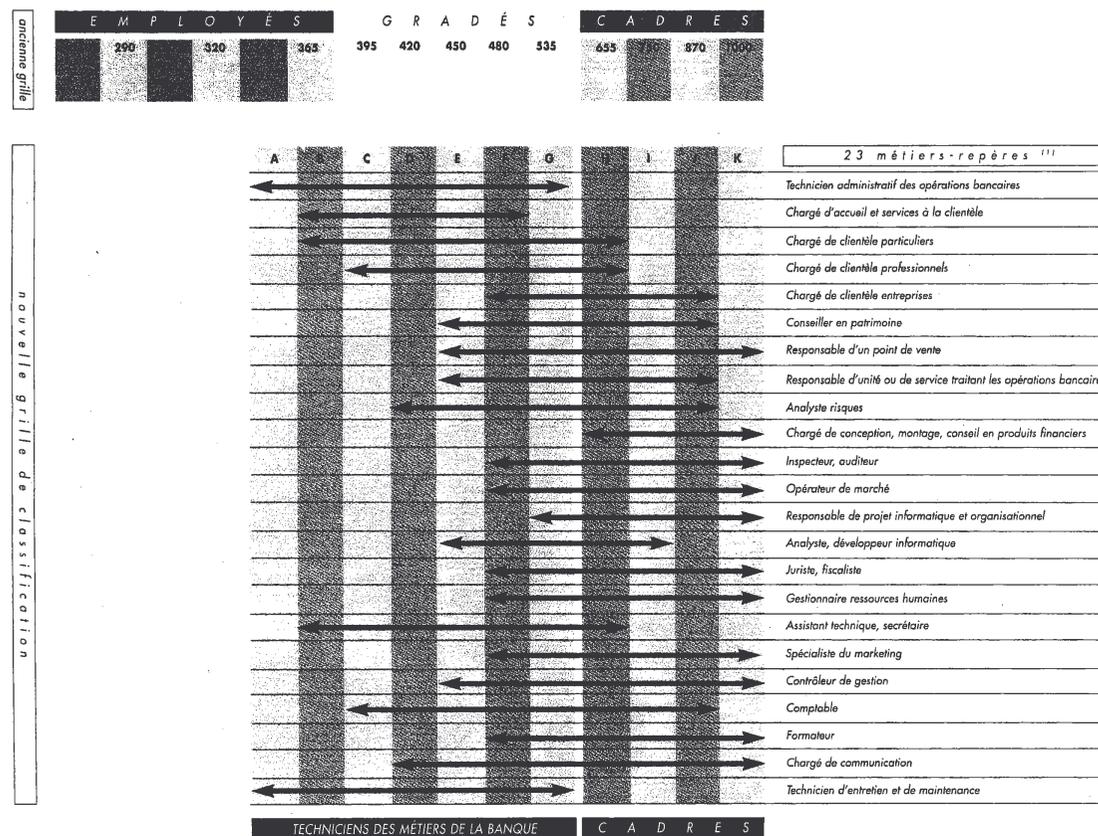
S'INFORMER (Capacité à) :

Capacité à se mettre au courant, à recueillir des informations.

SYNTHESE (Esprit de) :

Réunion. Combinaison. Association. Vue d'ensemble. Capacité à réunir et fusionner des éléments concrets ou abstraits en un tout.

Annexe 11 : Correspondance entre l'ancienne et la nouvelle grille de classification, et positionnement des métiers-repères



← correspondance entre l'ancien et le nouveau système
 ↔ positionnement des 23 métiers-repères sur la nouvelle grille

[1] Chaque métier-repère est composé d'emplois types (la liste des 192 emplois-type figure à l'annexe V de la convention)

Annexe 12 : Tableau comparatif : les 35 heures dans la banque

	Premier accord AFB 4 janvier 1999 « Accord relatif au temps de travail et à l'emploi »	Accord CLASS et avenants 31 mars 2000 « Accord sur la réduction du temps de travail »	31 mai 2001 Avenant à la convention collective portant sur le temps de travail	Accord d'aménagement et de réduction du temps de travail
Syndicats signataires	SNB - CGC	CFDT, CFTC, SNB	CFTC, FO, SNB-CGC	CFTC, FO, SNB-CGC
Durée légale du travail	35 heures par semaine, soit 1645 heures sur 47 semaines par an.	35 heures en moyenne par semaine, soit 1575 heures annuelles.		La durée annuelle de travail de référence est de 1600 heures.
Organisation de la RTT	9 jours à la disposition du salarié, mais subordonnés aux nécessités de service + 8 jours ouvrés fixés sur les jours fériés (<i>rejetés par le TGI</i>) + 12 jours de repos supplémentaires par accord d'entreprise.	Calendrier type : base = 5 jours de travail à 39 heures ; 365 jours - 104 jours de week-end - 26 jours de congés payés - 9 jours fériés dont le 1 ^{er} mai - 24 jours RTT = 202 jours travaillés. 5 jours au moins sont laissés à la libre disponibilité du salarié. Les autres doivent être fixés après recherche d'un terrain d'entente entre direction et salarié.	Jours fériés : le 1 ^{er} mai est férié et chômé ; les jours fériés légaux sont des jours de repos pour les salariés. Ces jours fériés sont rémunérés.	Un salarié travaillant à temps complet bénéficie de 39 jours ouvrés de congés et de repos rémunérés constitués par les jours de congés payés, le 1 ^{er} mai, les jours fériés légaux et le solde de jours ouvrés de repos à la disposition du salarié (le choix des dates revient au salarié sauf si plusieurs demandes simultanées ne peuvent être satisfaites) ; le salarié peut bénéficier de l'attribution de jours de repos et/ou d'une RTT hebdo par l'entreprise, dans le but d'atteindre 1600 heures par an.

Forme de RTT	Quotidienne, hebdomadaire et/ou jours de repos supplémentaires.	La RTT peut s'opérer sur 4, 4,5, 5 ou 5,5 jours en fonction de l'activité. Ex : 5 jours de travail à 37 heures 30', la RTT s'effectue pour partie par réduction horaire sur la semaine et pour le solde, sous forme de jours de repos. Les jours de repos sont déterminés à partir d'une base de 210 jours travaillés par année civile.		
Modulation	Il s'agit d'une forme simplifiée de modulation, avec une répartition de la durée du travail, sur tout ou partie d'une période, dans la limite de 39 heures par semaine et par l'attribution de jours de compensation étalés dans l'année.	Le principe est une annualisation du temps de travail appréciée sur l'année civile. Les parties conviennent qu'il n'y a pas lieu de s'organiser sur une forme de modulation.		L'horaire hebdo de travail des salariés peut varier sur tout ou partie de l'année ; les heures effectuées au-delà et en deçà de l'horaire moyen se compensent arithmétiquement. Sur 12 mois, la durée du travail ne doit pas excéder en moyenne 35 heures par semaine et 1600 heures au cours de l'année. Un programme indicatif de la modulation doit être établi avec les périodes de haute activité et les durées hebdo de travail prévues pendant ces périodes. La rémunération est lissée sur l'année. Ces mesures doivent être soumises à une Commission paritaire de validation.

Rémunération	Le salaire fixe est réparti de telle sorte que la variation de l'activité due aux périodes travaillées et non travaillées ne le fasse pas fluctuer.	Le salaire fixe de base brut est maintenu. De part l'annualisation du temps de travail, la rémunération est lissée sur 13 mois.		Le salaire de base (versé sur 13 mois, salaire à l'exception des éléments variables de rémunération) est maintenu. La rémunération est lissée sur l'année.
Heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none"> - elles sont possibles à la demande express de l'employeur - elles donnent lieu à majoration de salaire et à repos compensateur légal - en dessous du seuil du contingent annuel autorisé, le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement ; au-delà, la récupération devient obligatoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - possibles avec l'accord express de la hiérarchie - il doit s'agir de circonstances exceptionnelles (accrois. temporaire de la charge de travail d'une unité) - elles sont rémunérées ou récupérées en fin de période (année civile) - en dessous du seuil du contingent annuel autorisé, le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement ; au-delà, la récupération devient obligatoire. 	<ul style="list-style-type: none"> - elles sont possibles à la demande ou avec l'accord de l'employeur - elles sont calculées par semaine ou sur une période de quatre semaines ou sur l'année - elles donnent lieu à majoration de salaire et à repos compensateur légal - le salarié peut opter librement pour le repos compensateur de remplacement constitué d'heures supplémentaires et de la majoration au lieu de leur paiement. 	

Congés annuels	<p>- obligation de prendre 10 jours ouvrés de congés en une fois</p> <p>- fractionnement possible d'un congé supérieur à 10 jours</p> <p>- les congés annuels pris entre le 1^{er} novembre et le 30 avril ne donnent pas lieu à majoration de congé.</p> <p>(rejeté par le TGI)</p>	<p>- les salariés devront prendre au minimum, en une ou deux séquences, 3 semaines de congés entre le 1^{er} juin et le 30 septembre de l'année afin de limiter les difficultés de planification et de permettre de répondre le mieux possible aux contraintes organisationnelles.</p> <p>- les droits à congé non utilisés au 31 décembre de l'année N+1 seront perdus.</p>	<p>- les salariés ayant un an de travail effectif bénéficient d'un 26^{ème} jour supplémentaire de congé annuel qui se substitue de plein droit à l'un des jours de repos accordés au titre de la RTT</p> <p>- la période de référence est comprise entre le 1^{er} juin de l'année précédente et le 31 mai de l'année en cours. Une autre période de référence peut être fixée par accord d'entreprise.</p>	
Formation	<p>La formation professionnelle peut, par accord d'entreprise, être organisée en dehors du temps de travail effectif du salarié, dans une limite de 3 jours par an et par salarié. Elle ne doit pas concerner les outils, les procédures de travail et les produits.</p>	<p>- pour chaque journée entière de formation, les écarts éventuels entre horaire de travail et horaire de formation seront neutralisés qu'ils soient en faveur de l'entreprise ou du salarié</p> <p>- les formations ayant pour objet le développement professionnel ou personnel du salarié peuvent être organisées en dehors du temps de travail, dans la limite de 3 jours par an et par salarié, avec l'accord préalable du salarié et prise en charge des dépenses de ces formations par l'entreprise.</p>		

Compte Epargne Temps	<ul style="list-style-type: none"> - il concerne l'ensemble des salariés du secteur ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise - l'alimentation totale annuelle du CET est limitée à 10 jours ouvrés - elle se fait par report des congés annuels, des jours de repos à la disposition du salarié et du repos compensateur - il permet de financer un congés pour convenance personnelle ou de fin de carrière. 	<ul style="list-style-type: none"> - il concerne les salariés en CDI ayant au moins 12 mois d'ancienneté - il est basé exclusivement sur le volontariat, aussi bien dans son ouverture que dans son alimentation, dans la limite de 10 jours ouvrés par an - l'alimentation se fait par report des jours de congés payés et des jours de RTT - il permet de financer des congés pour création d'entreprise, sabbatique, CIF, d'accompagnement d'une personne en fin de vie, parental d'éducation, pour convenance personnelle, et de fin de carrière, selon des modalités différentes. 		<ul style="list-style-type: none"> - il concerne les salariés ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise - l'alimentation totale annuelle du CET est limitée à 10 jours ouvrés - elle se fait par report des congés annuels, des jours de repos à la disposition du salarié et du repos compensateur - il permet de financer un congé pour convenance personnelle ou de fin de carrière.
----------------------	--	--	--	---

<p>Dérogations pour certains groupes d'emplois</p>	<p>- cadres supérieurs : salariés hors classification, voire cadres de niveau VIII, sous condition d'accord (<i>rejeté par le TGI</i>)</p> <p>- cadres des équipes de direction fonctionnelle et d'exploitation : salariés des classes V à VIII, voire certains cadres administratifs et responsables de points de vente, sous condition d'accord.</p> <p>- cadres des activités de banque de marché et/ou d'investissement : salariés des classes V à VIII (exclusion des CGP des réseaux).</p>	<p>- cadres dirigeants : ils ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail (PDG et DG)</p> <p>- autres cadres : ils doivent bénéficier d'une réduction concrète de leur durée du travail. Il s'agit d'opérer leur RTT et le décompte de leur temps de travail en jours. Ils bénéficient d'un forfait annuel de 202 jours travaillés.</p>		<p>- cadres dirigeants : ils ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail</p> <p>- cadres intégrés : ils sont occupés selon l'horaire collectif au sein du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés ; leur durée de travail peut être prédéterminée ; ils bénéficient de la réglementation en matière de durée du travail et des dispositions en vigueur dans l'entreprise</p> <p>- cadres autonomes : leur horaire ne dépend pas de l'horaire collectif de travail et leur durée de travail n'est pas prédéterminée ; il s'agit des cadres des équipes de direction fonctionnelle et d'exploitation, de ceux de l'inspection, de l'audit, des responsables de points de vente, de marché ou d'investissement, des cadres experts, cadres commerciaux et responsables de projet. Ils travaillent selon un forfait de 210 jours par an. Ils doivent pour cela signer une convention individuelle de forfait en jours avec la direction.</p>
--	---	---	--	--

Temps partiel		<p>Pour les collaborateurs à temps partiel, deux possibilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - application de la RTT dans les mêmes proportions que la réduction appliquée à l'horaire collectif - possibilité de réexamen du temps de travail, notamment retour à temps complet. 		
Emploi	<p>Une négociation visant à mettre en place un dispositif de préretraites totales et/ou progressives contre embauche de jeunes est à venir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - poursuite de la recherche d'un équilibre entre hommes et femmes dans les recrutements effectués - la CLASS prend l'engagement de passer de 230 à 236 ETP à la fin de l'année 2001 - elle s'engage à recruter au moins 10 jeunes entre 2000 et 2002 - les recrutements externes concerneront essentiellement les forces commerciales de terrain - la priorité doit également être donnée aux redéploiements internes de salariés volontaires de services du siège vers le réseau. 		

Annexe 13 : Typologie des salariés de l'agence bancaire

Types	Salariés	Métiers	Ages	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Placeurs	Sébastien	CCP	25	Il a toujours eu une activité commerciale. Mobile. Volonté de progression affirmée. Mobilité externe possible	Commercial pur, il rejette les activités de gestion plus administratives. Il est là pour vendre. Plaisir au travail	Il a un rapport instrumental au client : il s'agit d'un moyen pour remplir les lignes de son PAC	Il n'a pas connu l'ancienne organisation du travail. Il regrette l'absence de manager dans toutes les agences
	Christèle	CSC	27	Elle a toujours travaillé en agence et très vite eu une activité commerciale. Elle envisage un poste de CCP. Mobilité externe possible	Elle se sent à l'aise dans l'activité commerciale et dit avoir besoin de pression pour bien travailler. Elle fait le moins possible de tâches administratives	Elle gère les activités commerciales du guichet et déclare manquer d'envie et de temps pour développer une relation de proximité avec les clients	Elle n'a pas connu l'ancienne organisation du travail. Elle est à l'aise avec les exigences de la direction en terme de rentabilité commerciale
	Edouard	CCP	45	Il a toujours travaillé en agence, mais n'a jamais accepté d'être mobile, ce qui a dû freiner sa progression. Il espère devenir CGP	Il aime son activité commerciale mais déplore le passage d'une approche "besoin du client" à une approche "besoin de l'entreprise" qu'il est contraint d'appliquer	Il maintient un contact de proximité avec certains clients qu'il mobilise s'il a besoin de placer certains produits	Il est très critique face aux évolutions nombreuses survenues depuis 20 ans dans la banque, hormis tout ce qui concerne les nouvelles technologies
	Cécile	CCP	38	Elle a toujours travaillé en agence et se sent très à l'aise avec la clientèle. Elle veut évoluer, mais le travail proposé doit l'intéresser	Elle aime son activité commerciale mais elle se déclare contrainte d'appliquer le modèle de la vente forcée et de ne pas réellement répondre au besoin du client	Elle tente de conserver une relation de confiance avec la clientèle, mais avoue devoir parfois lui mentir	Elle regrette l'individualisation et la déshumanisation du travail. Manque de formation sur produits d'assurance. Critique PFTE
	Denis	CSC RPA	46	Issu des services centraux administratifs, il a su s'adapter aux transformations commerciales. Passé RPA, il compte devenir DPA, mais sait toutefois qu'il ne sera pas manager	Il applique la politique de placement attendue par la direction. Sa femme étant au chômage, il n'a pas le choix car il est le seul à faire vivre le foyer ; la prime compte	Il ne parle à aucun moment de conseil à la clientèle et dit même être "directif" et "expéditif" avec les clients. Il dit cependant avoir un peu honte, ne pas toujours être très fier de ce qu'il fait	La norme est devenue le métier de vendeur. Il s'est adapté et anticipe même d'autres changements à venir

Types	Salariés	Métiers	Agés	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Conseillers	Joël	DCE	49	Il a toujours travaillé en agence et a été DA pendant 10 ans. Il a accepté plusieurs mobilités et compte encore progresser pour être DT	Il se dit beaucoup plus conseiller et gestionnaire que commercial. Plaisir au travail. Il insiste sur la variable "relation sociale"	Il instaure une grande proximité avec les clients afin de se tenir au courant des évolutions de l'activité des entreprises	Il est en désaccord avec l'organisation mise en place en 1996 qui individualise les rapports de travail. Il dénonce également le poids des objectifs commerciaux
	Patrice	CGP	49	Il a passé la quasi-totalité de sa carrière en agence et 18 ans à la Canebière. Il est cadre depuis peu de temps. Il va devenir formateur	Il se sent conseiller avant tout et refuse de vendre un produit dont le client n'aurait pas besoin	Il est très proche de ses clients qui sont plutôt âgés, et travaille sur la base d'une relation de confiance de longue durée	Il dénonce la lourdeur des tâches administratives, mais semble totalement satisfait du découpage du travail de l'agence par métiers
	Jacqueline	CGP	47	Elle a toujours eu une activité commerciale. Forte culture d'entreprise. Volonté de devenir manager	Elle refuse la vente forcée. Plaisir au travail. Critique vis-à-vis des placeurs	Elle cherche à instaurer une relation basée sur la confiance avec les clients. Elle personnalise la relation	Grande capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation
	Patricia	CAP	37	Elle a toujours eu une activité commerciale. Ambitieuse. Volonté de progresser en terme de salaire et de classification	Elle refuse la vente forcée. Elle développe une relation de conseil juridique, fiscal et financier sur la durée et recherche l'équilibre entre activités commerciales et gestionnaires. Plaisir au travail	Elle est très proche des clients car gère à la fois leurs affaires professionnelles et personnelles. Elle peut instaurer une relation de confiance sur la durée. Elle personnalise la relation	Elle s'oppose aux tendances en terme de rentabilité pure, sans véritable gestion des risques. Grande capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation
	Sylvie	CAP	42	Elle a toujours travaillé en agence dans des emplois en contact avec la clientèle. Elle souhaite à terme s'orienter vers un métier moins directement commercial	Elle affirme travailler dans l'urgence en permanence, mais refuse de moins conseiller les clients et de leur vendre des produits dont ils n'ont pas besoin. Elle ne sait pas faire	Elle met en avant l'importance de la relation interpersonnelle qu'elle entretient avec les clients professionnels. Elle précise toutefois qu'il s'agit bien des clients de la banque	Elle dénonce la forte individualisation des rapports de travail et le niveau trop élevé des objectifs commerciaux
	Alexandre	CSC	52	Ancien second d'agence, il est devenu CSC au moment de la fusion en 1996. Il a peu de perspective d'évolution	Il refuse la vente à tout prix et dénonce la lourdeur des tâches administratives. Plaisir au travail	Il entretient des relations de proximité avec "ses" clients et refuse de les voir comme un moyen de remplir les lignes du PAC de l'agence	Il est favorable à toute évolution technologique. Il dit subir les transformations de l'organisation (individualisation)

Types	Salariés	Métiers	Agés	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Conseillers	Florence	CSC	49	Issue des services administratifs centraux, elle a une activité commerciale très récente. Elle ne pense pas évoluer	Elle développe une activité commerciale depuis seulement 6 ans, ce qu'elle apprécie	Elle développe une véritable écoute des clients et tente d'instaurer une relation de confiance	Elle déplore l'attitude de certains commerciaux spécialisés qui se reposent un peu trop sur les CSC pour les tâches administratives
	Céline	CSC	46	Issue des services administratifs centraux, elle a une activité commerciale très récente. Elle ne pense pas évoluer	Elle se sent beaucoup plus à l'aise dans cette activité commerciale que dans l'administratif. Elle essaye de faire du conseil auprès des clients, à son niveau de CSC	Elle aime le contact avec les clients et trouve un caractère "social" à l'activité de la banque	Elle n'est pas nostalgique est se sent très à l'aise avec les transformations de son entreprise. Elle remet en cause PFTE (perte de clients)
Administratifs	David	CSC	51	Il a toujours travaillé dans les services administratifs du siège ou comme caissier en agence. Il n'espère plus rien en terme de salaire, de classification ou de métier	Il n'a plus beaucoup de contact avec la clientèle depuis qu'il a eu des ennuis de santé (2 opérations lourdes qui lui interdisent tout stress)	Il était en contact avec les clients de la caisse de la Canebière jusqu'en 2000. Il n'en a plus que lorsqu'il fait des remplacements dans une autre agence du territoire	Il ne se sent pas réellement concerné par les transformations en cours
	Christian	CSC	44	Il a toujours travaillé dans les services administratifs, même en agence. Il n'a aucun projet professionnel	Il a une activité purement administrative	Il n'a plus que quelques contacts téléphoniques avec les clients au sujet des opérations qu'il doit effectuer (recherches d'écritures, virements, transactions diverses...)	Il affirme que les commerciaux spécialisés ont un sentiment de supériorité par rapport aux CSC, surtout ceux qui ne font pas de commercial comme lui
	Julien	CSC binôme	47	Il a surtout exercé des activités administratives au siège et plus tard en agence. Il ne pense pas évoluer. Il n'est pas mobile hors Marseille	Il a une activité plutôt administrative : il s'occupe des opérations courantes du guichet, parfois de la caisse, et il est binôme de la CAP de l'agence	Il aime le contact qu'il a avec les clients du guichet	Satisfait de la mise en place de la PFTE, il est circonspect face à l'élargissement des produits vendus

Types	Salariés	Métiers	Ages	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Administratifs	Sophie	CSC binôme	27	Elle a été employée 6 ans en CDD pour faire exclusivement de l'administratif en agence. Elle est en train de passer le BP, mais n'a pas vraiment de projet d'évolution professionnelle	Elle est binôme est n'a aucune activité commerciale	Elle apprécie le contact avec les clients des commerciaux spécialisés, car elle sait qu'elle n'est pas obligée de leur vendre des produits. Elle est là pour faire leur SAV	Elle n'a pas vraiment connu l'ancienne organisation du travail. Elle est favorable aux nouvelles technologies

Table des matières

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I : PERMANENCES ET TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	11
1.1 L'ACTIVITÉ BANCAIRE ET SES DIFFÉRENTS « MÉTIERS »	12
1.1.1 <i>Du banquier à l'institution bancaire</i>	12
1.1.2 <i>La « professionnalisation » de la banque ou la constitution du « groupe professionnel » des salariés de la banque</i>	13
1.1.3 <i>Les traits fondamentaux de l'activité bancaire</i>	20
1.1.3.1 <i>Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques</i>	21
1.1.3.2 <i>Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance</i>	25
1.1.4 <i>La variété des « métiers » de la relation de service bancaire</i>	33
1.1.4.1 <i>L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services versus relations de service</i>	33
1.1.4.2 <i>La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »</i>	39
CONCLUSION	44
1.2 UNE HISTOIRE DE LA BANQUE...	44
1.2.1 <i>Du VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ au XV^{ème} siècle : les banquiers - marchands</i>	45
1.2.2 <i>Du XV^{ème} siècle au début du XX^{ème} : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales</i>	47
1.2.2.1 <i>Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants</i>	47
1.2.2.2 <i>La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle</i>	49
1.2.3 <i>De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées</i>	53
1.2.3.1 <i>Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire</i>	53
1.2.3.2 <i>L'industrialisation du système bancaire</i>	55
- <i>Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire</i>	55
- <i>Un modèle d'organisation bureaucratique</i>	57
- <i>La fermeture du marché interne du travail</i>	58
1.2.3.3 <i>La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics</i>	62
- <i>La libéralisation du secteur bancaire</i>	62
- <i>Le marketing et l'informatisation au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »</i>	64
- <i>Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie</i>	66
CONCLUSION DU CHAPITRE I	70
CHAPITRE II : LA BANQUE DES ANNÉES 90, UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT PERMANENT	73
2.1 LA BANQUE CONFRONTÉE AUX LOGIQUES MARCHANDES	74
2.1.1 <i>La poursuite du mouvement de réorganisation de l'activité bancaire initié depuis le milieu des années 80 par les pouvoirs publics</i>	74
2.1.1.1 <i>Les prémices de la régulation marchande : une rentabilité bancaire en berne</i>	74
2.1.1.2 <i>Déréglementation, mais non suppression de la réglementation</i>	75
2.1.1.3 <i>La valorisation bancaire pour l'actionnaire</i>	78
2.1.1.4 <i>Les conséquences des transformations bancaires sur la régulation sociale</i>	79
2.1.2 <i>Les conséquences des réorganisations sur le travail des salariés de l'agence bancaire</i>	80
2.1.2.1 <i>La gestion et l'organisation du travail dans l'agence bancaire</i>	80
2.1.2.2 <i>La construction épistémologique de l'objet de la thèse</i>	82
2.1.2.3 <i>La place des salariés dans une organisation en mouvement</i>	83
2.1.3 <i>Les enjeux de quelques réponses provisoires</i>	88

2.1.3.1 Le client mobilisé par la direction pour changer les pratiques des salariés	88
2.1.3.2 Les conséquences de la segmentation des métiers sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les classifications bancaires	90
2.1.3.3 La mise en place de la RTT collective pour asseoir les réorganisations opérées	94
2.1.3.4 Des identifications professionnelles en grande partie basées sur la segmentation de la clientèle et des métiers	95
CONCLUSION	102
2.2 LE CHOIX DU TERRAIN ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	102
<i>2.2.1 Le marché du travail de la CLASS au regard de la situation sur le secteur bancaire</i>	<i>102</i>
2.2.1.1 Des liens tissés de longue date	102
2.2.1.2 L'histoire de la banque CLASS	104
2.2.1.3 Une observation chiffrée des transformations du marché interne de travail	105
2.2.1.4 Une comparaison nécessaire avec la situation de l'emploi sur le secteur	108
<i>2.2.2 Circularité et itération des méthodologies d'enquête de terrain</i>	<i>112</i>
2.2.2.1 L'observation pour mieux appréhender l'organisation de la CLASS et le fonctionnement de l'agence bancaire	112
2.2.2.2 L'entretien approfondi : de la trajectoire professionnelle à l'activité de travail	117
2.2.2.3 Le choix de deux unités de travail pertinentes	122
CONCLUSION DU CHAPITRE II	124
CHAPITRE III : LES IMPLICATIONS DE LA COURSE À LA RENTABILITÉ SUR L'ORGANISATION DE LA RELATION COMMERCIALE	127
3.1 L'AJUSTEMENT DE L'ACTIVITÉ DE L'AGENCE BANCAIRE À LA SEGMENTATION DU MARCHÉ ET À LA COMMERCIALISATION DE SERVICES DIVERS	128
<i>3.1.1 La segmentation des clientèles de la banque</i>	<i>128</i>
3.1.1.1 La segmentation du marché des particuliers	129
3.1.1.2 La segmentation des marchés professionnels et entreprises	134
<i>3.1.2 L'élargissement et la diversification des activités : de la vente de quelques produits bancaires à la commercialisation de services divers</i>	<i>136</i>
3.1.2.1 La commercialisation des services, des <i>packages</i> de services et des activités de conseil face à la baisse de la rentabilité des produits bancaires classiques	137
- La rationalisation industrielle : le cas des services standards de base	137
- La globalisation de l'offre de services standards	140
- Le développement des services de conseil personnalisé destinés à une clientèle toutefois spécifique	142
3.1.2.2 La commercialisation de produits non bancaires dans un contexte de dérégulation de l'activité financière	145
- Le cas emblématique de la bancassurance	145
- Le déficit de formation sur les produits d'assurance	148
CONCLUSION	151
3.2 L'ÉVOLUTION DE LA RELATION COMMERCIALE	151
<i>3.2.1 Les modifications dans la relation aux clients : les salariés de l'agence bancaire pris en étau entre les exigences des clients et celles des directions</i>	<i>151</i>
3.2.1.1 Les figures du client bancaire	151
3.2.1.2 Les prémices de la coproduction des services et du consumérisme bancaire : la parole est donnée au « client roi » ?	155
3.2.1.3 Exigences des clients, rhétorique managériale et pression commerciale : les contraintes multiformes de l'activité des salariés de l'agence bancaire	159
- La pression exercée par le client concret	159
- Derrière l'auto-contrôle des salariés, le contrôle hiérarchique	162
- L'exemple du PAC : un rouleau compresseur implacable	168
- Pour faire son PAC : placer ou conseiller ?	171
- La réalisation du PAC conditionne une rémunération individualisée de plus en plus importante face à la faiblesse des augmentations générales	175

- Comme si le PAC ne suffisait pas... les campagnes commerciales	183
3.2.2 <i>Les prémices d'une rationalisation de l'interaction commerciale</i>	185
3.2.2.1 D'une dichotomie standardisation/professionnalisation de la relation client à la mise en place de sa codification	185
3.2.2.2 Les outils de la codification de la relation client	187
CONCLUSION DU CHAPITRE III	191
CHAPITRE IV : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, TRANSFORMATIONS DES RÉGULATIONS SOCIALES ET INTERROGATION DE LA PERTINENCE DE LA DISTINCTION CADRES, NON CADRES	195
4.1 LES CONSÉQUENCES DE LA SEGMENTATION DES CLIENTÈLES DANS L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE	196
4.1.1 <i>Les mouvements de l'organisation du travail</i>	196
4.1.1.1 L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales	196
4.1.1.2 L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle	197
4.1.1.3 L'accentuation du processus de segmentation interne	202
4.1.1.4 Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur	205
4.1.2 <i>La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire</i>	208
4.1.2.1 Le marché du travail du segment des particuliers	208
4.1.2.2 Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises	211
4.1.2.3 Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment	212
- Une gestion des ressources humaines différenciée	212
- Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels	215
CONCLUSION	216
4.2 LES TRANSFORMATIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉGULATIONS DE L'EMPLOI BANCAIRE	217
4.2.1 <i>L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial</i>	217
4.2.1.1 Psychologisation et naturalisation des compétences attendues	217
- Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance	217
- Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque	219
- L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles	221
4.2.1.2 Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque	226
4.2.2 <i>La transformation des possibilités de promotion interne</i>	229
4.2.2.1 La diversification des niveaux d'entrée	229
4.2.2.2 L'individualisation de parcours erratiques	232
- La réussite commerciale ne suffit pas	232
- Des carrières incertaines aux fondements flous	234
4.2.3 <i>L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière</i>	236
4.2.3.1 Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement	236
4.2.3.2 A entreprise mobile, salariés mobiles !	237
4.2.3.3 Les implicites de la mobilité	240
4.2.3.4 Certains immobiles résistent	244
4.2.4 <i>La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche</i>	246
4.2.4.1 Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée	246
4.2.4.2 Une grille de classification remaniée	247
4.2.4.3 La poursuite de l'ouverture du marché du travail	250
CONCLUSION	253

4.3 QUELLE PERTINENCE DE LA DISTINCTION ENTRE CADRES ET NON CADRES DANS L'AGENCE BANCAIRE ?	254
<i>4.3.1 Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?</i>	254
4.3.1.1 De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives	254
4.3.1.2 L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...	255
<i>4.3.2 Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé</i>	257
4.3.2.1 L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...	257
4.3.2.2 ... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories	258
- Vers une banalisation de la situation de certains cadres	258
- La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres	260
4.3.2.3 L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail	262
- La fin d'un « salariat de confiance » ?	262
- Les tendances à la diminution de l'investissement temporel	263
- Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène	264
<i>4.3.3 Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres</i>	267
4.3.3.1 La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »	267
4.3.3.2 Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager	269
4.3.3.3 Le manager de territoire : « l'homme multiple »	272
- Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire	272
- Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent	278
- Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial	281
 CONCLUSION DU CHAPITRE IV	 282
 CHAPITRE V : LA RTT COMME RÉVÉLATEUR DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DES SALARIÉS DE L'AGENCE	 285
5.1 LA BANQUE : BATAILLE JURIDIQUE AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET AMÉNAGEMENTS SPÉCIFIQUES À LA CLASS	286
<i>5.1.1 Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement</i>	287
5.1.1.1 L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB	287
5.1.1.2 La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique	290
<i>5.1.2 Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS</i>	294
5.1.2.1 Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"	294
5.1.2.2 Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients	295
5.1.2.3 L'état de la représentation syndicale	298
5.1.2.4 L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »	304
- La signature et l'application de l'accord	304
- Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale	308
 CONCLUSION	 310
5.2 LES IMPLICATIONS DE LA RTT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES SALARIÉS DES AGENCES	311
<i>5.2.1 Des conditions de travail mises à mal</i>	311
5.2.1.1 Une augmentation de la charge de travail généralisée	311
- La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible	311
- L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale	314
- Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne	315
5.2.1.2 Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients	317
- Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés	317
- Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC	318
- La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire	320

5.2.2 <i>Les contraintes au niveau de l'équipe de travail</i>	324
5.2.2.1 Des exigences de polyvalence non généralisées	324
5.2.2.2 Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence	325
- Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé	325
- Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC	326
5.2.2.3 L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé	328
- Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières	328
- La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence	330
- La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives	331
5.2.2.4 Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?	333
- La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail	333
- La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence	335
5.2.3 <i>La conciliation travail / vie privée</i>	339
5.2.3.1 L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel	339
5.2.3.2 La prise et l'usage des jours de RTT	342
CONCLUSION	344
5.3 LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES "35 HEURES"	345
5.3.1 <i>La triple implication des managers</i>	346
5.3.1.1 Les conséquences pour leur propre compte	346
5.3.1.2 Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise	347
5.3.1.3 Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences	348
5.3.2 <i>La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire</i>	349
5.3.3 <i>Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA</i>	352
CONCLUSION DU CHAPITRE V	355
CHAPITRE VI : MOUVEMENTS ET PERMANENCES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES	357
6.1 LES VARIABLES EXPLICATIVES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	358
6.1.1 <i>Le rapport à la carrière</i>	360
6.1.1.1 Des modalités d'entrée dans la banque relativement homogènes	360
- La rareté des expériences antérieures	360
- Une orientation vers la banque par défaut	361
6.1.1.2 Des parcours cependant différenciés en fonction de la filière d'emploi de départ	363
- Les salariés essentiellement affectés aux tâches administratives	363
- Les salariés rapidement placés dans des fonctions en contact direct avec les clients	364
- Le diplôme bancaire, souvent incontournable mais non suffisant	365
6.1.1.3 Des mobilités fonctionnelles et géographiques variées selon les salariés considérés	366
- Des origines plutôt locales	366
- Les jeunes commerciaux prêts à quitter la CLASS pour progresser	367
- Les anciens plus ou moins mobiles professionnellement, mais plutôt en interne	369
6.1.2 <i>Le rapport à l'activité commerciale</i>	372
6.1.2.1 Certains commerciaux pratiquent de façon plus ou moins volontaire des méthodes de travail proches de la vente forcée	372
6.1.2.2 Certains commerciaux développent une activité centrée sur les besoins des clients	376
6.1.2.3 Certains salariés des agences n'ont pas d'activité commerciale	379
6.1.2.4 Quelques éléments transversaux aux trois groupes de salariés	379
6.1.3 <i>Le rapport aux clients</i>	381
6.1.3.1 Le client, un instrument de réalisation commerciale	381
6.1.3.2 La personnalisation de la relation avec les clients	383
6.1.3.3 Des relations avec les clients très rares et non commerciales	386

<i>6.1.4 Le rapport à l'organisation en mouvement</i>	387
6.1.4.1 La perception des mouvements de l'organisation du travail	388
6.1.4.2 La prise en compte des évolutions des pratiques commerciales	390
CONCLUSION	393
6.2 UNE TYPOLOGIE DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	394
6.2.1 <i>Le placeur</i>	396
6.2.2 <i>Le conseiller</i>	400
6.2.3 <i>L'administratif</i>	404
6.2.4 <i>L'interrogation de la portée du modèle</i>	408
CONCLUSION DU CHAPITRE VI	409
CONCLUSION	411
BIBLIOGRAPHIE	420
DOCUMENTS DE TERRAIN	440
GLOSSAIRE	442
ANNEXE	444