

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.