

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.