

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 immobiliers.

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 délaissier 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 clientèles 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 ¾ 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'expliciter, 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 garantissions 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.