

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.1 La segmentation des clientèles de la banque

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

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

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

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

3.1.1.1 La segmentation du marché des particuliers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Plan Epargne Logement.

² Compte pour le Développement Industriel.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.1.2 La segmentation des marchés professionnels et entreprises

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

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

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

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

³ Rapports annuels d'Activités de 1996 à 2001.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La rationalisation industrielle : le cas des services standards de base

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La globalisation de l'offre de services standards

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

³ Banque Populaire Provençale et Corse.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le cas emblématique de la bancassurance

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

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

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

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

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

¹ Incendies, Accidents, Risques Divers.

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

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

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

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

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

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

Le déficit de formation sur les produits d'assurance

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

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

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

² Ce ne sont cependant pas les outils mis à la disposition des banques pour former leur personnel qui manquent : cela va de l'auto-formation par le salarié lui-même au moyen de CD-rom, aux formations, notamment produits, faites aux managers, qui doivent ensuite les répercuter sur leur propre personnel en agence, en passant par les formations diplômantes dispensées par le CFPB et les formations spécifiques au Groupe Régional le plus souvent délivrées à Lyon.

bras, et j'ai même pas la formation. Donc, je viens de me renseigner, je vais avoir la formation dans quelques temps, parce qu'il a fallu privilégier le passage à l'euro. (Question : Comment faites-vous si vous avez des clients qui viennent pour souscrire des contrats d'assurance IARD ?) Je sais faire un devis parce que j'ai une collègue de travail qui a bien voulu me montrer, mais si jamais on me pose une question un peu... Et en plus, je sais pas faire le contrat. Je sais faire un devis, parce que bon, c'est pas si compliqué que ça de rentrer des oui, des non, mais ensuite, faire le contrat, j'en n'ai pas encore fait un. Donc j'ai l'impression qu'ils on mis un peu la charrue avant les bœufs » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle¹ de 46 ans).

De son côté, Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers, doit déjà signer des contrats d'assurance pour les clients de son portefeuille, sans avoir bénéficié de la formation. *« Moi la formation assurance, je crois que ça sera en septembre. Les premiers contrats auto que j'ai fait, je les ai fait toute seule, et j'ai travaillé sans filet parce qu'il n'y avait personne dans l'agence capable de me répondre. Et comme je voulais surtout pas faire une connerie parce que je trouvais ça trop grave, j'ai passé une matinée de fou ce jour là, parce que j'en avais deux à faire qui se signaient l'après-midi et j'avais les cheveux droits sur la tête, j'étais hystérique, parce que je savais pas du tout où j'allais. Donc j'ai perdu un temps incroyable, je suis revenue en arrière, mais parce qu'il n'y avait personne capable de m'aider, et la formation, je l'aurai en septembre (...). Quand je me suis retrouvée une fois à vendre un contrat de protection vol, c'est pas mon boulot ça. Alors j'en avais entendu parlé parce que mon ami a fait installer ça à la maison. Sinon, mais j'y comprends quoi moi ? J'y comprends rien. Les voitures, les contrats d'assurance voiture, j'en sais rien, mais de quoi on me parle, j'en sais rien du tout, c'est pas mon boulot tout ça. Alors d'un côté, c'est enrichissant parce qu'on apprend des trucs, mais d'un autre côté, je sais pas trop si on fait du bon boulot (...) Quand on va avoir un sinistre sur un de nos clients qu'on a assuré. Il va aller voir qui le client ? Vous croyez qu'il va téléphoner au numéro vert ? Non non, il va vouloir parler à quelqu'un. C'est ce que je vous disais tout à l'heure, le besoin de reconnaissance du client. Il a un problème avec sa voiture, Monsieur Le Client, il va venir voir son gestionnaire, qui n'est pas du tout habilité à gérer le sinistre. « Je suis désolée, Monsieur, je n'y comprends rien ». Ça va se passer comment ? C'est pas notre métier ».*

Les produits d'assurance ne sont pas les seuls en cause. Les nouveaux embauchés qui prennent leur fonction ne sont pas toujours opérationnels. Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, de 27 ans, déclare ainsi : *« au début, quand je suis arrivée, je ne savais pas faire grand chose et les formations elles ne sont arrivées qu'au fil de l'eau et c'est vrai que c'est hyper déstabilisant, c'est frustrant et surtout, vous mettez en cause vos propres*

¹ Les Chargés de Services à la Clientèle (CSC) correspondent aux anciens guichetiers. Ils peuvent avoir des fonctions purement administratives (gestion des virements, des opérations de bourse...), tenir la caisse ou bien réaliser des opérations de ventes de produits de bases (cartes bancaires, prêts concernant de faibles montants...). Cf. chapitre IV.

compétences, vous vous sentez nulle et le client, vous sentez bien que vous vous dévalorisez à ses yeux et ça c'est loin d'être évident. (...) Je faisais en sorte que ça ne soit pas moi qui reçoive les clients pour les crédits immobiliers, parce que j'ai pas eu de formation. Et finalement, vous vous apercevez que le client que vous recevez, vous donnez un peu l'impression de compétence. Quand il vous pose une question et que vous ne savez pas répondre, vous allez essayer de la contourner et puis avec un peu de chance il la reposera pas, vous aurait le temps de vous renseigner derrière. Alors, dès fois je contourne, entre temps je vais faire une photocopie, comme la photocopieuse est à côté de (DPA), je demande (elle chuchote) : « alors, pour ça, pour ça, pour ça, si jamais il me redemande », et je reviens. Quand il me pose la question, je sais. Il faut arriver à biaiser. Mais parce que j'ai un type de clientèle qui est encore relativement malléable et je pense que c'est ce qui sera le plus dur le jour où je changerais de poste. L'impression de ne pas savoir. C'est un mauvais moment à passer ». Dans le cas de Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans, c'est encore dans un autre domaine que se fait ressentir le manque de formation : « là où j'ai de la pression, c'est qu'il y a des choses que je sais pas faire et les gens attendent depuis trois mois par exemple. Et là, le client, je me dis que c'est pas bon pour lui quoi. (...) Par exemple un transfert de dossier d'un CEL (compte épargne logement) d'une banque à chez moi, je sais pas comment ça se fait donc, j'ai laissé traîné, j'ai laissé traîné, et là bon, faudrait peut-être que je m'y attache. Un transfert d'un CEL d'une banque à chez nous, un transfert de dossier titre de chez nous à ailleurs, c'est le genre de truc que je ne maîtrise pas trop, les circuits en interne. J'ai laissé un peu traîner donc j'ai le client qui me redemande etc, je leur dis « ben oui, c'est en cours », alors que je l'ai pas fait ». Les responsables ne sont pas épargnés ; le DPA de Rabatau, rencontré en 1998 déclare ainsi, « le poste auquel je suis, je n'y ait jamais été bien formé... ».

Les changements sont trop rapides pour que la direction ait le temps d'organiser les formations de l'ensemble des commerciaux à des produits et des méthodes de travail nouveaux qui prolifèrent. « Les produits sont de plus en plus pointus et on est pas tous formés pour ça (...) (Question : Vous avez parfois le sentiment que face à un client, vous n'avez pas la capacité de bien lui répondre ?) Ah, oui. On n'a pas la formation pour. Lorsque c'est une demande trop pointue, trop sophistiquée, on sait pas, on peut pas. Au départ, on n'est pas formé pour ça les CSC » (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 49 ans). Les salariés ressentent cette insuffisance de leur formation, et sont contraints de développer une sorte de modèle de la « débrouille » (Alter, 2000, p.123). Dans le cas de la CLASS, on observe donc bien que la bancassurance fragilise la position du personnel commercial (Martinez, 1998), non pas tant par l'absence de prise d'initiative possible de sa part, comme dans le reste des produits standardisés qu'il doit vendre, mais par le déficit de formation de

base sur les produits d'assurance qu'il présente au client et sur les procédures standardisées qu'il doit suivre pour réaliser les ventes.

Conclusion

Les clients considérés comme les plus rentables pour la CLASS en 2001 sont les particuliers, alors que traditionnellement, la direction privilégie le segment des PME en ce qui concerne l'emploi de ses ressources. En outre, les salariés de l'agence bancaire doivent s'adapter à l'élargissement et à la diversification de leur activité. Le modèle du « conseiller » se développe dans le discours des directions et dans la pratique des salariés, à l'exception de ceux travaillant avec la masse des particuliers à qui il est appliqué un traitement standardisé. Pour ces derniers, c'est le modèle du « placeur » qui domine. Le véritable conseil est en fait réservé aux clients détenant des avoirs significatifs, rassemblés dans des portefeuilles de commerciaux à taille humaine, c'est-à-dire 100 à 150 « foyers clients », quand les commerciaux en charge des autres segments travaillent avec plus de 300. Ces premiers résultats vont par la suite permettre d'étayer les identifications professionnelles plus largement mises en avant dans le chapitre VI.

3.2 L'évolution de la relation commerciale

3.2.1 Les modifications dans la relation aux clients : les salariés de l'agence bancaire pris en étau entre les exigences des clients et celles des directions

Les salariés des agences, qui manquent parfois de formation sur les nouveaux produits qu'ils ont à vendre, nous l'avons vu, doivent faire face à des clients auxquels les enseignes attribuent des rôles spécifiques et dont les exigences ont quelque peu évolué depuis une dizaine d'années. Ils subissent donc des contraintes multiples provenant simultanément de leur direction et des clients concrets auxquels ils sont quotidiennement confrontés.

3.2.1.1 Les figures du client bancaire

L'« usager » ou l'« administré » de l'organisation bureaucratique bancaire, a peu à peu fait place au « client » de l'organisation marchande, souvent jugé moins captif, qu'il faut connaître pour mieux fidéliser. C'est désormais bien souvent, plus qu'une demande de la part de ce dernier, une sollicitation de la banque, *via* le chargé de clientèle, pour acheter des produits bancaires. A la différence de certains secteurs tel que celui de la restauration collective (Dubuisson – Quellier, 1999 ; Dondeyne 2002), dans la banque, le consommateur et

le client se confondent dans la grande majorité des situations¹. Il n'y a cependant pas un mais plusieurs types de clients et une large panoplie de rôles qui leur est associée. Une pluralité de figures du client bancaire peut donc être mise en avant², en raison de l'hétérogénéité de la population que représente cette clientèle et du fait de la coexistence, en chaque client, de niveaux différents de représentations et d'attitudes (Cusin, 2002)³.

Il n'existe en effet pas une mais bien plusieurs figures de clients bancaires, aussi bien pour les directions, nous l'avons constaté (le client particulier, le client professionnel et le client entreprise ; le client à privilégier et le client de masse ; mais également les indifférents, les curieux, les avisés et les sceptiques (Banque Stratégie, 2000)), que pour les salariés (le client sympa, le nouveau client, le client contestataire, le client familial, le riche...). Le client de la banque, comme celui de nombreuses autres entreprises industrielle ou de services, correspond donc à une « figure polymorphe » (Neuville, 1999). Pour les salariés, la perception est différente entre ceux qui ne côtoient les clients qu'au travers des dossiers et des appels téléphoniques et ceux qui les ont en face à face. Aurélie Jeantet (2001) remarque notamment, en étudiant le cas de La Poste, que plus les salariés s'éloignent du client, plus ils en ont une vision positive. A l'intérieur de la catégorie des salariés en contact direct avec les clients, des variations s'opèrent également selon le segment de clientèle servi. Ainsi, « la place dans l'organisation induit des rôles, des postures différentes qui ont finalement un effet sur la manière d'appréhender le client et de le "servir" » (Bercot, De Coninck, 2003).

La figure du client n'a toutefois pas complètement évincé celle de l'utilisateur⁴. En effet, le secteur bancaire reste encore largement marqué par le fait qu'il a longtemps été un secteur administré, et la banque demeure, pour une part importante des clients, une institution à peine distincte de l'Etat (Roux, 2001). Les Français en ont d'ailleurs eu pour preuve récente le rôle central joué par l'Etat dans le sauvetage du Crédit Lyonnais. La persistance de ce sentiment explique, en grande partie, leur mécontentement face au développement de la facturation de nombreux services et leur refus des chèques payants. Pour utiliser leur argent, les clients doivent en effet de plus en plus souvent payer : lors de virements, en cas de prélèvements, pour retirer au guichet et désormais, de plus en plus souvent, dans les distributeurs, ainsi que pour clôturer leur compte⁵. Ces changements vont, selon une grande majorité d'entre eux, à

¹ Une des rares exceptions notables est la situation où le client détient une procuration sur le compte d'une tierce personne qui est destinée à être le consommateur final des produits et services achetés par le client.

² Nous nous inspirons pour cela des travaux de Cochoy, Neuville, 2000 ; Cusin, 2002 ; Bercot, De Coninck, 2003.

³ L'auteur met en avant une pluralité des registres en jeu dans le rapport à la banque des clients, permettant, selon lui, de mieux comprendre les spécificités et la complexité des ressorts de l'interaction à l'œuvre dans ce type de relation de clientèle (Cusin, 2002) : la banque est à la fois vue comme partie d'un système économique, en tant qu'activité, institution, ainsi qu'au travers de la relation personnelle au banquier. C'est déjà ce que nous avons pu mettre en avant dans le chapitre I de la thèse, à propos de la relation de confiance, ainsi que dans la première partie du chapitre III.

⁴ L'utilisateur n'achète pas nécessairement le produit qu'il utilise, ou ne l'achète pas directement et librement (Dondeyne, 2002, p. 63).

⁵ L'Institut National de la Consommation démontre que de 1986 à 2003, l'indice des prix des services bancaires a augmenté de 122% contre environ 40% pour l'indice général des prix (*La Tribune*, 7 mai 2004). L'association UFC - Que choisir ayant réalisé une étude en 2003 démontre de son côté que le nombre de services payants est passé d'une dizaine dans des années 80 à 180 aujourd'hui (*Le Monde*, 29 septembre 2004).

l'encontre de la tradition de service public des établissements bancaires, qui prévalait jusqu'à la fin des années 80.

Il est également possible de déceler dans cette persistance de la figure de l'usager une partie des explications de la tendance générale à la hausse des réclamations écrites des clients : en 2000, elles étaient au nombre de 37.204, pour parvenir à 55.284 en 2001, soit une augmentation de 48,59% en un an¹. « Parmi les sources les plus fréquentes de conflits, on retrouve la facturation d'agios, l'interdiction de découvert et le refus de prêt » (Cusin, 2002), mais également, de façon croissante, les interdits de chéquiers, l'utilisation frauduleuse de la carte bancaire et les problèmes liés à l'accueil et à la politique d'information de la clientèle². L'idée d'intérêts inconciliables entre le banquier et son client, selon laquelle le premier est amené à ne pas informer correctement le second afin de pouvoir lui vendre ce qu'il souhaite ou doit lui vendre et non ce dont le client a réellement besoin, pousse certaines personnes à ne pas s'exposer à cette information : soit elles se détournent de l'offre bancaire au-delà du strict minimum (il s'agit d'un retrait passif), soit elles prennent leurs décisions de placement ou d'emprunt sans s'informer auprès de leur banquier (il s'agit alors d'une recherche d'autonomie, voire d'opportunisme, notamment grâce à la multibancarisation permettant la mise en concurrence de plusieurs établissements) (*ibid.*, 2002). Les clients recueillent alors un certain nombre d'avis et d'informations de provenance diverses (parents, collègues de travail, lecture de magazines, etc.) pour étayer leurs décisions. A leurs yeux, l'expertise n'est donc plus uniquement détenue par la profession (Roux, 2001). En outre, l'examen des dossiers traités par les médiateurs des banques montre que les litiges proviennent essentiellement d'un manque ou d'une insuffisance d'information du client par l'établissement bancaire³. Paradoxe d'une profession dont l'activité repose en grande partie sur la gestion de l'information qu'elle recueille à propos de ces mêmes clients qu'elle n'informe pas assez.

D'une manière générale, de nombreux clients, de milieux sociaux divers, reprochent aux banques l'opacité des tarifs, la complexité des produits et services et l'arbitraire de certaines règles. Ceux qui connaissent des difficultés financières évoquent souvent des sentiments d'anonymat et d'infériorité face à une banque dont l'attitude est jugée hostile. En fait, des opinions contradictoires coexistent en raison du caractère relativement récent du

¹ Chiffres du *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002. Les données de ce rapport sont classées en quatre grandes rubriques :

- les problèmes nés à l'occasion de l'ouverture et du fonctionnement d'un compte : ils sont en diminution (19,7% en 2001, contre 30,3% en 2000). Ils concernent en majorité les particuliers et principalement la rubrique des contestations sur frais.
- les problèmes nés à l'occasion d'opérations de crédit : ils constituent la principale source de litiges, 50,9% en 2001, pour 37,5 en 2000, la hausse étant principalement due aux réclamations des particuliers. Il s'agit surtout des questions d'accès et de vie du crédit.
- les problèmes nés à l'occasion d'opérations d'épargne et de services : ils ne concernent que les particuliers et ont légèrement régressé en 2001 (7,3%, contre 11,8% en 2000).
- les problèmes liés à l'accueil et à la politique d'information de la clientèle : 22% du total des réclamations en 2001 contre 19,2% l'année précédente. Le nombre des réclamations des entreprises est cependant resté quasi inchangé.

² *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

³ *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

développement de la banque commerciale grand public : les clients « semblent à la fois regretter que les banques ne soient pas (ou plus) un service public et qu'elles ne se conduisent pas réellement comme des entreprises privées, c'est-à-dire en privilégiant une relation commerciale neutre et impersonnelle » (Cusin, 2002).

Face à cette situation, les banques ne tentent en aucun cas de rassurer les clients et de mieux les informer. Leurs préoccupations sont ailleurs. Dans les années 90, le discours des directions bancaires, également véhiculé par le patronat du secteur et certains médias, présente le client comme plus volatil qu'auparavant. Les banques développent dans ce sens, on l'a vu, de multiples outils de fidélisation, tels que les *packages* de produits et services, afin de garder les clients qu'elles ont, au préalable toutefois, attiré et sélectionné¹, cela pour éviter qu'ils ne soient tentés d'aller vers la concurrence. A la CLASS, il s'agit par exemple d'un système de taux de rémunération du compte épargne, croissant au fur et à mesure des années.

Mais, dans les faits, cette volatilité ne s'observe pas vraiment. En dépit des réclamations croissantes, les clients demeurent relativement fidèles à leur banque, ou plutôt captifs² (seuls 5% des interrogés déclarent avoir changé de banque au cours des 12 derniers mois précédant l'enquête du Comité Consultatif³) et ceci pour plusieurs raisons. Il s'agit tout d'abord du coût important de sortie de la relation bancaire instaurée jusque là, coûts financiers, les banques facturant quasiment toutes des frais de clôture, mais également efforts de recherche d'informations, démarches administratives chronophages, apprentissage d'une nouvelle relation, etc... Le consommateur peut aussi vouloir se laisser capter afin de se préserver d'un marché trop vaste, proposant des produits trop complexes, réduisant sa capacité à faire des choix (Cusin, 2004).

L'engagement personnel susceptible d'intervenir dans la relation avec son banquier est également un facteur déterminant. En fait, la banque n'est pas seulement un lieu où le client « consomme » des produits et services bancaires ; c'est une sphère d'intégration économique qui participe de sa socialisation au quotidien. La rupture du lien bancaire est souvent une étape dans le processus d'exclusion sociale. Nous retrouvons ici la figure du « citoyen » très liée à la celle du client. Mais « si la loyauté à sa banque reste la règle, le client est devenu plus exigeant et les évolutions en cours se caractérisent par le développement des comportements de défection et de protestation » (Cusin, 2002).

Dans la plupart des situations de consommation courante, les clients peuvent avoir recours à un moyen d'expression efficace qui est celui du choix de consommer ou de ne pas consommer. Le problème de l'activité considérée est que ce choix est limité par le fait que les

¹ Pour un développement très pertinent de ce triptyque, « attraction – sélection - fidélisation », se référer à François Cusin (2004).

² Il est nécessaire de distinguer ici la fidélité (*loyalty*), supposant la possibilité d'être infidèle, de la captivité, qui exclut le choix, si ce n'est celui de se passer du service (*exit*) ou de protester (*voice*) sur les conditions de captivité. Une quatrième éventualité est mise en avant par Guy Bajoit (1992), qui complète la triade de Hirschman par la notion de participation passive ou « pragmatique ».

³ *Actualité bancaire*, n°442, 19 septembre 2000.

clients sont, aujourd'hui, obligés de détenir un compte courant pour percevoir leur salaire et autres prestations, accompagné d'au moins un moyen de paiement¹. Pour ce « kit minimum », ils peuvent bien évidemment se retourner vers la concurrence si les services de leur banque ne leur conviennent pas, mais les offres sont relativement homogènes et la comparaison des prix difficile en raison notamment des contours multiples que revêtent les *packages*. Dans la pratique, leur marge d'autonomie est donc réduite. Nous constatons cependant, en nous inspirant de travaux d'Hirschman (1970), que la défection du consommateur face à l'offre (*exit*), c'est-à-dire la possibilité qu'il a de se détourner du produit au bénéfice d'un produit concurrent, n'est pas le seul mécanisme d'ajustement s'exerçant sur les marchés. Le consommateur peut aussi choisir de prendre la parole, en interne, auprès de son gestionnaire, voire de la direction de l'agence, ou en externe, *via* les associations de défense des consommateurs et autres institutions de ce type (Cochoy, 2002). Nous allons voir que, dans les deux cas, il est, directement ou non, bien souvent incité à s'exprimer par les directions bancaires, qui encadrent cette prise de parole par des dispositifs soigneusement élaborés. On s'éloigne ainsi de la *voice* décrite par Hirschman, plus spontanée et plus sauvage.

3.2.1.2 Les prémices de la coproduction des services et du consumérisme² bancaire : la parole est donnée au « client roi » ?

Le client n'a pas toujours eu la place qui lui est accordée aujourd'hui dans nos sociétés. Dans l'Antiquité Romaine, il s'agissait d'un plébéien qui se mettait sous la protection d'un patricien appelé *patronus*, les droits du premier étant à peu près comparables à ceux d'un esclave affranchi (Cochoy, Neuville, 2000). Le développement du marketing a totalement renversé le statut, du moins symbolique, du client. En effet, afin de séduire les clientèles diversifiées, segmentées, pour mettre en confiance et vendre d'avantage, les grandes entreprises modernes ont inventé le « client roi » (Cochoy, 2002) et ont ainsi affirmé le « pouvoir du client »³. A la question « Y a-t-il un pouvoir du client ? », le Directeur Général adjoint de la CLASS nous répond d'ailleurs, « *Oui, le client est roi bien sûr. Le client, c'est la pointe de la pyramide, tout part du client, enfin, je sais pas s'il y a beaucoup d'entreprises qui peuvent dire différemment, mais, il est clair que si on n'a pas de client, on crève, c'est fini* ».

¹ Nous pouvons noter la faible part d'irrationalité dans l'achat d'un produit ou d'un service bancaire (nettement différent de l'achat par exemple d'un vêtement ou d'un disque). Il est toutefois possible de relativiser ce constat en ce qui concerne l'usage de certains crédits à la consommation, vecteurs d'achats potentiellement plus impulsifs.

² Ce terme est issu de l'anglais, *consumerism*. En français, le mot consommation est également utilisé. Il s'agit de l'action organisée des consommateurs ou usagers, visant à obtenir une amélioration de l'offre. Ce contre-pouvoir intervient à plusieurs stades des relations entreprises/marché : au moment de la conception et de la définition des produits, au niveau de la vente et de l'après-vente (Mansillon, G., Rivière M., Hanak J., Couderc J.P., Duboin J. (1992), *Action commerciale – Mercatique*, Les éditions Foucher, Paris, pp. 59 – 68).

³ Franck Cochoy se réfère aux travaux de Katona G. (1960), *The Powerful Consumer*, Mc Graw-Hill, New York.

Cette invention fut assise juridiquement, au début du XX^{ème} siècle, par tout un arsenal législatif constituant et reconnaissant le client comme un acteur social de plein droit. A cette époque, quelques pionniers de la cause consumériste apparurent pour soutenir cette « figure du client ». Mais ce n'est que dans les années 50-60 que ce mouvement prit réellement son essor en France et que des représentants autoproclamés des consommateurs changèrent la figure singulière du client en acteur collectif. En conséquence, c'est l'identité même du client qui s'est transformée. Loin d'être sourd au discours interne des managers sur son exigence et sa compétence, il s'est senti plus sûr de lui, doté de droits nouveaux pour appréhender les produits et les services qui lui sont proposés. « La figure rhétorique du client, à force d'être agitée partout et à tout propos, a fini, tel les balais de l'apprenti sorcier, par prendre vie et échapper à ses créateurs » (Cochoy, 2002). Dans la banque, certains clients particuliers, mais surtout entreprises et professionnels, possèdent désormais plusieurs comptes dans différentes banques pour, le cas échéant, faire jouer la concurrence. Ils renégocient par exemple leur prêt, bref appliquent eux aussi, petit à petit les règles du jeu concurrentiel (Cusin, 2004). La plupart sont toutefois, on l'a vu, captifs.

Ces changements notables chez le client bancaire n'ont cependant pas enrayé, on la vu, sa relative captivité¹. Cette dernière fait alors peser sur l'activité la menace d'une prise de parole violente et difficilement contrôlable. Pour tenter de dépasser la rhétorique managériale du « client roi » et pour donner corps au client, lui permettre de s'exprimer en interne pour éviter qu'il ne le fasse trop bruyamment en externe, ce qui pourrait, à terme, nuire à leur image de marque, les banques, comme d'autres secteurs, tendent petit à petit à associer le client-consommateur à la production du service dont il sera bénéficiaire (Dubuisson – Quellier, 1999). Cette tentative de mise en place d'une coproduction des services, dont nous avons déjà parlé à propos de l'instauration d'une relation de conseil personnalisée, est largement organisée par les établissements eux-mêmes, étant donné qu'elle se fait au travers de la mise en place d'un certain nombre de dispositifs institutionnels, gestionnaires et marketing (Cusin, 2002). Tout d'abord, les réclamations sont enregistrées et traitées le plus souvent au niveau du gestionnaire du compte ou du directeur d'agence en seconde instance. La direction de la banque intervient seulement si un compromis n'a pas été trouvé au niveau local. Les établissements de crédit déclarent attacher une grande importance aux réclamations des clients, devenues une source d'information, un instrument précieux pour développer la relation client et améliorer le service proposé à l'ensemble de la clientèle. Grâce au traitement des réclamations, les banques espèrent « fidéliser leurs clients, améliorer les services internes, gérer leur image de marque, lutter contre la concurrence et enfin développer une source d'informations importante »².

¹ En paraphrasant Jean-Philippe Neuville (1999), on peut ici s'interroger : « le client "enchaîné" est-il toujours roi ? ».

² *Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.*

Des services de médiation, propres à chaque établissement (et dans la plupart des cas, payés par ces derniers !), se mettent petit à petit en place pour arbitrer les désaccords entre clients et banques. Le recours à la médiation diffère fondamentalement de la relation avec un service « relations avec la clientèle » et « consommateurs » avec laquelle il est parfois confondu. Il s'agit d'une procédure d'exception qui ne peut être sollicitée que lorsque toutes les procédures internes des établissements n'ont pas permis d'aboutir à une solution. Il s'agit du dernier stade avant un recours juridique. Cette possibilité de règlement amiable est ouverte aux clients particuliers et entrepreneurs individuels, mais pas aux sociétés. Au cours de l'année 2001, le nombre de saisines des médiateurs a connu une augmentation de 47%, principalement en raison de la meilleure connaissance du dispositif qu'ont eu les particuliers (par les banques elles-mêmes, les assistantes sociales, les organisations de consommateurs, les services de médiateur de la République)¹.

Enfin, le secteur réalise de plus en plus d'enquêtes de satisfaction auprès des différents types de clientèles². Cela est moins souvent, ou pour ainsi dire, jamais le cas au niveau de l'enseigne, si ce n'est la très médiatique sollicitation du patron de BNP-Paribas en avril 2001, dans plusieurs quotidiens. Il déclarait à ses 6 millions de clients : « C'est en écoutant vos suggestions que nous parviendrons à vous offrir la banque que vous attendez. Répondez à notre grande consultation ».

On peut cependant noter une certaine réticence des banques à aller plus loin dans le sens de la coproduction des services. En effet, en décembre 2001, une loi dite « Mesures urgentes à caractère économique et financier » a été votée par le Parlement à l'initiative du gouvernement Jospin³. Elle visait à rendre moins opaques les relations banques-clients en obligeant les premières à soumettre à l'ensemble de leurs clients une convention écrite précisant les règles du jeu (ouverture de compte, utilisation des moyens de paiement, gestion des découverts, tarification...), plaçant ainsi les banques sous la tutelle du droit à la consommation. L'arrêté de promulgation n'ayant pas été publié avant les élections présidentielles, le nouveau gouvernement a suspendu la loi qui devient désormais une simple Charte, n'ayant aucune valeur juridique, au grand dam des associations de défenses des consommateurs. En cas de non respect de la charte, aucune sanction à l'encontre des établissements n'est prévue⁴. Les banques sont donc prêtes à prendre en compte le client, jusqu'à un certain point seulement.

¹ *Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.*

² Des études ont récemment été menées : « Les PME et leur banque », enquête AFB/Sofres, réalisée du 14 au 10 novembre 1999 et une autre du 10 octobre au 13 novembre 2000 ; 14^{ème} enquête sur l'image des banques, réalisée par l'Observatoire de l'opinion AFB/IREQ en juillet 2000.

³ La loi Murcef visait à protéger le client des abus des établissements bancaires. Elle obligeait ces derniers, s'il n'en possédait pas encore, à se doter d'un médiateur, ou de recourir au service de médiation de la FBF. Elle interdisait la vente de produits groupés (les *packages*) s'ils ne pouvaient être achetés individuellement. Les chèques sans provisions étaient moins taxés. Les banques devaient informer par écrit leurs clients trois mois avant l'entrée en vigueur de la modification du tarif d'un produit ou d'un service qu'ils possédaient déjà. Elles devaient également informer le titulaire du compte avant de mettre en œuvre une procédure d'interdiction bancaire... (60 millions de consommateurs, 23 mai 2002).

⁴ *Libération*, 13 janvier 2003.

Elles « se revendiquent de plus en plus comme prestataires de services comme les autres, mais elles se dispensent des obligations habituelles d'un prestataire de services en particulier la délivrance d'un contrat fixant les conditions de fonctionnement de la relation commerciale » estime l'association Consommation Logement et Cadre de Vie¹.

Sorti des cadres de cette coproduction réglée, la prise de parole des clients peut également se faire en externe. En effet, malgré le caractère encore embryonnaire du consumérisme financier, les clients des banques font de plus en plus appel aux associations de consommateurs qui, en retour, leur conseillent de devenir de véritables « consommateurs bancaires » et de « marchander » avec leur banquier (Cusin, 2002). C'est par exemple l'une des tâches que s'est donnée l'Association Française des Usagers de Banques, fondée en février 1987², à la suite des réformes du secteur orchestrées par l'Etat. « Pour les particuliers, les réflexes consuméristes se développent : les réclamations portent sur des aspects contractuels et financiers et les exigences dans le domaine relationnel sont de plus en plus fortes (...) »³. Les clients reprochent aux banques de ne pas assez les informer, de ne pas réellement des conseiller et de leur vendre des produits et services ne correspondant pas à leurs besoins. Le développement du discours consumériste a largement gagné la presse qui dénonce de plus en plus des pratiques purement commerciales, destinées à satisfaire les intérêts des banques, ainsi que ceux de leurs actionnaires, et non ceux de leurs clients⁴. Ces observations découlent directement de la réalité des nouvelles pratiques marchandes des établissements. On observe ainsi que le client est non seulement un acteur individuel, seul face à l'institution bancaire, mais également de plus en plus souvent, un acteur collectif.

¹ La CLCV est une association française de consommateurs et d'usagers créée en 1952. Elle intervient dans tous les domaines de la vie quotidienne. Elle possède plusieurs publications dont *Cadre de Vie*, d'où la citation est extraite (décembre 2002).

² La mission de l'AFUB est d'informer et de défendre les usagers des banques et établissements de crédits, particuliers et entreprises. Elle dispose d'un service juridique comprenant une trentaine de bénévoles et des stagiaires des Facultés de Droit. En 1998, 89.150 usagers se sont adressés à l'association. (source : www.afub.org)

³ *Rapport annuel du Comité Consultatif*, 2001-2002.

⁴ Chaque année, par exemple, le mensuel *Capital* publie un article, au titre évocateur, remettant en doute les pratiques des banques : « Les meilleures banques et les pires », n°116, mai 2001 ; « Banques, assurances, immobilier : comment on vous arnaque ? », n°128, mai 2002 ; « La vérité sur les tarifs bancaires », n°158, novembre 2004. Les journalistes participent ainsi à véhiculer l'image détériorée de la banque : « La qualité des conseils en placement semble toujours aussi médiocre, comme nous avons pu le constater au cours de notre enquête. On ne compte plus les retraités à qui leur banquier recommande d'ouvrir un plan épargne logement (ont-ils vraiment un projet immobilier en tête à leur âge ?) ou les jeunes couples à qui l'on fourge un contrat d'assurance vie sans les prévenir que l'argent sera bloqué pendant huit ans... L'explication est simple : les conseillers bancaires ne sont pas des as de la finance mais, dans 90% des cas, des commerciaux avant tout. Ce qu'ils savent faire, c'est vendre. Des cravates, des cuisines intégrées ou des produits d'épargne, peu importe » (*Capital*, n°116, mai 2001). Cela rejoint l'idée développée par certains DRH « qu'il est plus facile de reconvertir un comptable d'hyper-marché en commercial de banque, que de faire d'un commercial de base, par exemple un guichetier, un conseiller de clientèle (...). Autrement dit, il existerait un profil commercial interprofessionnel qui primerait sur la culture bancaire » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.102).

3.2.1.3 Exigences des clients, rhétorique managériale et pression commerciale : les contraintes multiformes de l'activité des salariés de l'agence bancaire

La pression exercée par le client concret

Nous l'avons dit, les banques tendent petit à petit à substituer à la relation administrative antérieure, c'est-à-dire conforme à des règles, une relation qui valorise l'accueil et le service (Dressen, Roux–Rossi, 1996c, p.33). Le but aujourd'hui est moins de trouver de nouveaux clients que de conserver ceux déjà existants. Dans leur discours, les directions affirment que les moyens pour y parvenir sont la personnalisation de l'interlocuteur, permettant, selon elles, de lui proposer des produits toujours mieux adaptés à ses besoins, et le développement d'activité de conseil et de service.

Même si, nous l'avons vu, la réalité est bien différente, les banques ont tout de même largement contribué à rendre la clientèle plus exigeante en multipliant les offres de produits financiers (Dressen, Roux–Rossi, 1996c, p.35). Le salarié de l'agence bancaire se retrouve donc face à un client changeant, même si encore relativement fidèle, ayant accès à des canaux très variés pour obtenir l'information dont il a besoin et possédant des moyens de recours dont il ne disposait pas précédemment¹.

La dimension fortement relationnelle de toute prestation de service a été largement soulignée par Gadrey (1994c) ; l'activité bancaire repose en grande partie, on l'a vu, sur cette dimension². Cette dernière s'est cependant largement modifiée ces dernières années. Les commerciaux rencontrés ont notamment le sentiment d'une certaine détérioration de l'image du métier. Beaucoup affirment que l'époque est loin où le salarié de la banque était le confident, le notable respecté d'un village ou d'un quartier, décrit par Jean Saglio (1990, pp.185-189) lorsqu'il parle de « Monsieur Jeanneney, banquier de la BRA ». « Dans un contact au demeurant plus distant, l'exploitant n'est plus le « confesseur » local, mais un spécialiste de produits financiers » (Courpasson, 1994). Les clients ont moins envie de lui confier des informations plus personnelles ; il est donc moins au courant de leurs besoins réels. Cela ne va pas sans poser quelques difficultés dans l'instauration de la relation de confiance³.

¹ Cette situation n'est toutefois pas spécifique au secteur bancaire. On assiste en effet à une crise des professions (médecin, professeur...). Les savoirs experts se diffusent dans la société ce qui entraîne une élévation du niveau de connaissance.

² Une recherche internationale menée par le pôle Services Financiers de KPMG Peat Marwick (1998) démontre cependant que la relation bancaire dans les pays étrangers, notamment anglo-saxons, semble beaucoup moins dépendre des contacts humains que de l'utilisation des produits qui est faite par les clients. Cela permet par exemple au Royaume-Uni de procéder à la fermeture de nombreuses agences et de développer, bien avant la France, et dans des proportions beaucoup plus importante, les *call centers*. Une observation identique est réalisée par Denise Annandale-Massa et Danielle Kaisergruber pour le cabinet Bernard Brunhes (1998). Les auteurs rapprochent cependant la situation de la France à celle de l'Allemagne, non étudiée par KPMG.

³ La situation de la banque rejoint ici, selon nous, le phénomène de crise de confiance généralisée qui sévit au sein de la société française depuis un certain nombre d'années : baisse des audiences politique et syndicale, crises alimentaires, malaise social...

En outre, certains salariés angoissent face à une clientèle qu'ils jugent de plus en plus « experte », et également, on l'a vu, en raison d'un manque de formation nécessaire pour répondre à toutes ses attentes. *« On a pas le droit de se planter, les clients sont devenus des techniciens maintenant. Il y a trop de documents à leur disposition, il y a trop d'organismes associatifs qui ont développé, étudié le comportement des banquiers, et si nous on n'évolue pas aussi vite que les clients, on est dépassé. Le client est technicien, il sait ce qu'il veut quand il vient nous voir »* (Déléguée Syndicale CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen). De plus, le traitement des litiges commençant au niveau local¹, le poids de la gestion de la réclamation repose très souvent sur le commercial lui-même. Ces évolutions de la relation avec les clients accentuent la pression supportée par l'ensemble des salariés des agences et cela au guichet comme pour les salariés détenant des portefeuilles plus spécifiques.

De nombreux entretiens effectués à la CLASS mettent en avant la pression, notamment temporelle exercée par la clientèle et surtout son acceptation, voire son encouragement par les directions. Le client ne doit, par exemple, pas (ou le moins possible) attendre au guichet². Marnix Dessen et Dominique Roux – Rossi, (1996c) remarquent certaines inquiétudes des salariés : *« il faut réagir vite, traiter rapidement la demande de chaque client, ne pas laisser s'allonger les files d'attente, faute de quoi la clientèle gronde et les tensions s'accroissent »*. Un salarié de la CLASS utilise même spontanément le terme d'*« abattage »* (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 48 ans en 1998). Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans affirme : *« Disons qu'effectivement, nous avons des directives strictes concernant les attentes au guichet, notamment notre Directeur de Territoire, lui, si vous voulez, il part d'un principe qu'il faut diminuer les attentes au guichet et ces jours de grosse fréquentation, dès qu'il voit de l'attente au guichet, il va dire [au Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle] [qui manage notamment les salariés du guichet] ; « [DPSC], t'as vu le monde qu'il y a au guichet », alors le DPSC, il va nous dire « laissez tomber ça, laissez tomber ça, allez au guichet, il faut diminuer l'attente au guichet ». Alors effectivement, on le sent monter ce stress »*³.

¹ Rapport annuel du Comité Consultatif, 2001-2002.

² Une étude statistique réalisée par l'Anact (2000) sur la base des données de l'enquête conditions de travail 1998 de la DARES démontre que, dans le secteur des services, c'est dans les activités financières que le plus de salariés déclarent leur rythme de travail comme imposé par une demande nécessitant une réponse immédiate (82,5%). En proportion par rapport au nombre de salariés travaillant au contact du client, c'est dans ce type d'activités que les tensions avec les clients sont les plus importantes (57%). Enfin, 42,2% des salariés des entreprises financières déclarent recevoir des ordres contradictoires. Ce pourcentage est cependant inférieur à celui du secteur industriel en général, de l'administration et des transports.

³ Dans un tel contexte, nous pouvons nous interroger sur la place accordée aux civilités échangées « gratuitement ». Pour Xavier Roux (2001), qui observe le travail des conseillers de La Poste, les règles d'articulation entre les phases de l'interlocution consacrées à parler d'argent et celles consacrées à la « conversation gratuite » varient selon les mondes sociaux concernés. Il observe en effet un fort enchevêtrement des deux registres dans une agence située dans un quartier populaire voire difficile et une séparation très routinisée et marquée dans le vocabulaire dans les situations observées dans les « beaux quartiers ». Les deux agences prises en compte à la CLASS, peu éloignées en terme de type de public accueilli, ne nous ont pas permis de vérifier ces observations. Nous pensons toutefois qu'il est possible de réaliser le même constat, à l'intérieur de chaque agence, entre commerciaux de base du guichet, s'adressant à des segments de clientèle considérés comme bas de gamme, et commerciaux spécialisés sur un portefeuille de clients individuels moyen voire haut de gamme. Notre enquête ne nous a pas permis de vérifier cette hypothèse.

Lors de nos observations en agence, nous avons notamment pu voir que sur le site de la Canebière, récemment réaménagé, le bureau du manager en charge du marché des particuliers, situé au premier étage, avait une vue imprenable sur le guichet du fait de la transparence de certaines de ses cloisons. Ce responsable en usa, au moment de l'entretien que nous avons mené avec lui, pour nous montrer les variations d'affluence, en nous disant qu'il faudrait qu'il intervienne pour orienter le travail des salariés en cas de file d'attente trop importante. Il ne manqua pas de le faire lorsqu'il interrompit, quelques temps après, l'entretien que nous menions avec Denis, l'un des Chargés de Service à la Clientèle du guichet, par ces mots : « *C'est pas trop le jour, on a quasiment personne au guichet et il y a beaucoup de monde...* ».

Il est donc très difficile pour le personnel du guichet de se soustraire à la pression du client, reposant essentiellement sur leur nombre et sur l'instrumentalisation qui en est faite par la hiérarchie. Les CSC doivent nécessairement recevoir ceux qui se présentent devant eux spontanément, à la différence des commerciaux en charge d'un portefeuille spécifique, quelque soit le segment de clients concerné. En outre, les CSC réalisent l'accueil de ces commerciaux spécialisés. Les clients plus habitués, pour leur part, vont directement dans le bureau du commercial. La plus grande partie du temps cependant, les commerciaux spécialisés peuvent s'isoler dans leur bureau individuel pour, par exemple, passer des coups de fil, monter les dossiers et réaliser diverses tâches. Ils ne reçoivent d'ailleurs quasiment plus que sur rendez-vous. Il n'est par contre pas concevable, en ce qui concerne les salariés du guichet et les commerciaux de base, de faire de même alors qu'un client attend. Ils ne peuvent gérer leur administratif qu'en cas de diminution de l'affluence au cours de la journée, ou bien en fin d'après-midi, une fois l'agence fermée aux clients.

Les salariés du guichet subissent des variations d'intensité de travail en fonction de l'affluence, plus ou moins régulière et repérable, des clients. « *On pourrait dire que, une agence comme la Canebière, le lundi et le vendredi, il y a le feu, donc là, tout le monde sur le pont. (Question : C'est dû à quoi ?) C'est-à-dire que le lundi, on a tous les commerçants qui viennent verser la recette et le vendredi, on a tous les gens qui vont partir en week-end, qui viennent retirer (...). Le mercredi, alors, ne me demandez pas pourquoi, j'en sais rien, mais quand j'étais à La Ciotat, c'était déjà comme ça ; le mercredi c'est le jour le plus calme* » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 46 ans). Une journée « *plus calme* » leur permet de faire un peu plus de commercial, mais également de traiter les « *suspends* »¹. Nous avons pu observer que ce type de variation de la venue des clientèles dans l'agence est moins régulier dans celles de taille plus réduite et à la clientèle moins spécifique comme Rabatau. Les Chargés de Service à la Clientèle de ces agences ont donc encore moins la possibilité

¹ Le terme « *suspend* » est employé indifféremment par l'ensemble des salariés du réseau commercial pour désigner deux choses. Les chèques en attente, le compte sur lequel il est censé être débité étant à découvert (*Le parler des métiers. Dictionnaire thématique alphabétique*, Pierre Perret, Robert Laffont, Paris, 2002), ainsi que le travail administratif non fait.

d'organiser, voire de planifier, leur travail. D'autres variations sont décrites par les salariés, principalement les commerciaux en charge d'un portefeuille individuel. Pour ceux travaillant sur le segment des particuliers moyen et haut de gamme (comme Sébastien et Jacqueline), les mois de janvier et de février sont plus lourds car ils aident certains de leurs clients détenant des avoirs financiers à remplir leur déclaration d'impôts sur le revenu. Pour les commerciaux professionnels et entreprises (comme Patricia, Sylvie et Joël), l'intensité de leur travail augmente en mai-juin, ainsi qu'en septembre-octobre, lorsque les bilans de leurs clients sont observés et les dossiers (découvert, autorisation diverses...) renouvelés ou pas, en fonction de la situation de la structure considérée. Sortis de ces exceptions notables, l'ensemble des salariés déclare qu'il existe peu de variation régulière de l'activité due à la venue des clients. La tendance générale est en effet celle d'une intensification du travail beaucoup plus dépendante des exigences de la direction (campagnes sur tel ou tel produit, lignes du Plan d'Action Commerciale à remplir...).

Malgré le manque flagrant de formation, notamment sur les nouveaux produits, observé chez certains salariés et la pression évoquée, la majorité des commerciaux travaillant sur le segment des particuliers, surtout ceux détenant peu d'avoirs, ont tendance à développer un sentiment de domination des clients, souvent peu fortunés, plutôt demandeurs de services et peu au fait des techniques bancaires. Florence, Chargé de Service à la Clientèle déclare : « *En fait, ce sont des gens pas très pointus, donc... Les gens que nous avons dans notre portefeuille sont plus demandeurs qu'en position de force. Je pense que les clients des commerciaux spécialisés doivent être quand même un peu plus exigeants, étant donné qu'ils sont plus au fait de ce qu'ils veulent... Nous, c'est des gens qui n'ont pas beaucoup d'avoirs, qui n'ont pas beaucoup d'épargne, qui n'ont pas beaucoup de revenus, donc c'est des gens qui sont plus demandeurs, qui sont pas exigeants.* ». Les salariés des segments plus spécialisés se trouvent en effet face à des clients mieux dotés en informations, plus exigeants et sachant, pour certains d'entre eux, qu'ils ont un « pouvoir » du fait des avoirs détenus. Les commerciaux de ces segments peuvent toutefois se retrouver en face d'entreprises clientes en difficultés. Ces dernières seront alors demandeuses, ce qui placera les commerciaux en position de force dans la relation.

On le voit, la perception que les salariés ont des clients varie donc bien en fonction de la place qu'ils occupent dans l'entreprise (Bercot, De Coninck, 2003).

Derrière l'auto-contrôle des salariés, le contrôle hiérarchique

Dans l'agence bancaire, l'entrée des clients est non seulement physique, mais elle se fait également sous la forme d'une « figure de rhétorique » (Neuville, 1999 ; Cochoy, Neuville, 2000 ; Lévy, 2002) mobilisée par les directions, figure plus abstraite que celle évoquée

précédemment. « C'est peut-être dans ce dernier cas que le client « pèse » paradoxalement le plus sur l'organisation » (Cochoy, 2002). Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.141) rappellent cependant qu'il a toujours été plus légitime de dire que l'entreprise servait ses clients que d'affirmer qu'elle enrichissait ses propriétaires, ce qui, nous l'avons déjà dit, est bien le but de tout établissement bancaire. Ainsi, Pierre-Jean Benghozi (1998) rappelle dans ce sens que la « découverte du client » ne date pas d'hier, même si pendant longtemps, les banques ne l'ont pas vraiment laissé rentrer dans le fonctionnement interne des organisations. Ce qui change dans les années 90, c'est que ce client mobilisé par les directions pénètre l'organisation de l'agence bancaire et la modifie. En effet, « cette notion de client concentre à elle seule un ambitieux projet, celui qui consiste à renouveler les modes de coordination de l'organisation et son gouvernement, souvent réduits à l'autorité hiérarchique » (Neuville, 1999). Dans les discours, l'autorité du supérieur hiérarchique est ainsi, pour beaucoup, remplacée par celle du client. Tout le monde doit se mettre à la place du client (Neuville, 1999 ; Boltanski, Chiapello, 1999, p.126).

Si, comme le déclarent les membres de la direction de la CLASS, le chef c'est le client, nous avons bien constaté qu'en pratique, il y avait des chefs et des sous-chefs. Un client détenant des avoirs importants ou faisant gérer les comptes de sa société ne sera pas traité de la même façon que le client lambda ne possédant qu'un petit compte courant et deux ou trois produits, même si, géré en quantité, le second type de client rapporte plus que le premier. A la suite de Pierre-Jean Benghozi (1998), Jean-Philippe Neuville (1999) rappelle ainsi que « certains clients doivent être plus importants que d'autres, certains rois doivent être plus rois que d'autres, et parmi tous ceux qui ont raison, certains doivent avoir davantage raison que d'autres ». On retrouve cette idée dans les propos d'un cadre intermédiaire : « *le client il est roi, mais il est roi au sens anglais, c'est-à-dire Return On Investment. Il doit être rentable, maintenant, ou demain ou dans 10 ans. Mais s'il est pas rentable, par rapport à l'investissement qu'on fait, au temps qu'on passe avec lui, c'est pas notre métier, on est pas payé pour ça* » (Directeur de Territoire, responsable des commerciaux des segments professionnels et entreprises de l'agence de Rabatau).

En parallèle au développement d'une rhétorique du client à la CLASS, on observe le développement de tout un discours des directions et des pratiques concernant l'autonomie des salariés des réseaux commerciaux face au client. Cette autonomie augmente en ce qui concerne les décisions prises à propos des dossiers, à hauteur de montants de délégation variant en fonction du type de portefeuille détenu, mais qui ont tous été réévalués à la hausse depuis le début des années 90 à la CLASS. Seuls les Chargés de Service à la Clientèle n'ont aucune délégation de compétence en la matière et doivent en référer à leur hiérarchie direct. « (Question : Quel est votre degré d'autonomie dans votre poste ?) *Je suis totalement autonome. Y a quand même des plafonds, mais les plafonds sont quand même importants, ça*

fait longtemps que j'ai pas vérifié si c'était toujours les mêmes. Normalement, c'est une fois par an, en fin d'année qu'ils sont éventuellement modifiés [il cherche dans ses documents]. Alors, en immobilier, c'est 125.000 euros. Là, par exemple, pour lui, je fais que 75.000, donc c'est dans mes compétences. 75.000, ça fait presque 500.000 francs. 125.000, ça doit faire un peu plus de 800.000 francs. En conso, c'est 30.000 euros, ça fait presque 200.000 francs. Donc, ça va. Et en tout, 155.000, immo et conso. En crédit conso, par exemple, quelqu'un qui n'a pas d'autre crédit, me demande même 200.000 francs pour acheter une voiture, je vais jusqu'à la validation risque, technique et tout » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans). « Je suis heureux en tant que CCP, parce que je suis autonome, même si j'ai un chef qui surveille mes risques, qui surveille les débordements des clients, ce qui est normal, je dirais, tant mieux, comme ça il m'aiguille un peu plus dans ce que j'ai à faire, mais à côté de ça, je m'organise comme je veux. Et mon planning, et avec mes clients. Je dirais que même quelque part, si j'avais un chef sur place, je serais sensé mieux réussir, puisqu'il m'aiderait, il m'aiguillerait, il me motiverait ; or, j'ai personne à côté de moi, et je réussis pour autant. Donc, être autonome, c'est pas mal. Peut-être que j'ai plus de liberté, donc je m'organise comme je veux, donc je réussis peut-être mieux. Mais, c'est le revers de la médaille. Etre autonome, moi ça me va, je réussis parce que je peux m'organiser comme je veux, je suis maître à bord » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans). Malgré l'absence de délégation, ce sentiment d'autonomie est également présent chez les CSC. « [Le manager du marché des particuliers de la Canebière] nous laisse complètement libres de nous organiser. A partir du moment où les choses se font et à partir du moment où on arrive à réaliser notre Plan d'Action Commerciale¹, c'est un peu nous qui gérons notre travail, notre façon de faire. Bon, de temps en temps il nous dit, « on en est là, on peut mieux faire, il faudrait... ». Mais c'est pas quelqu'un qui tous les jours ou toutes les semaines nous demande ce qu'on a fait, notre réalisation » (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 49 ans).

Un manager du marché des particuliers confirme : « On a une assez grande autonomie. Les décisions sont assez décentralisées, parce qu'on a vraiment la main sur beaucoup de choses où on ne l'avait pas auparavant, donc vraiment, il y a eu une très grosse avancée à ce niveau là. (Question : Sur quoi ?) Ah, sur les niveaux de compétences, donc ça veut dire sur les possibilités d'accorder des crédits essentiellement, sur la marge qu'on a sur les taux, sur beaucoup de choses... On a vraiment des responsabilités qui sont beaucoup plus importantes que par le passé. C'est vrai qu'il y a des contrôles qui sont faits sur tout ça, mais on a vraiment des possibilités qui sont très intéressantes. C'est très agréable, parce qu'on peut décider sur place, pas besoin de faire des notes, de s'encombrer de papiers. (Question : Ça

¹ Le PAC réunit, depuis le début des années 1990 à la CLASS, l'ensemble des lignes d'objectifs (individuels ou collectifs selon les métiers) que les commerciaux doivent réaliser chaque année.

raccourcit les délais de décision.) *Voilà, tout à fait. S'il y en a un qui a un problème, il vient me voir, quand c'est dans mes compétences, bon ben on peut décider tout de suite. Avant, c'était... Moi, j'ai des compétences aujourd'hui qui étaient avant au niveau du siège, au niveau du directeur de réseau. Alors, ça vraiment, ça a été... Ça a mis vraiment beaucoup d'huile. C'est des compétences de montant, quand je dis de marge, ça veut dire de taux accordé au client si vous préférez ; au niveau de tout un tas de possibilités qui nous permettent de travailler et de travailler efficacement. Donc, ça ça a été vraiment très bien »* (Directeur des Particuliers et des Services à la clientèle, cadre, 45 ans). Cette autonomie a toutefois déjà été relativisée par David Courpasson. Selon lui, « avec l'accroissement récent des délégations de compétences en matière d'engagements de crédits, on aurait pu croire que les niveaux d'autonomie croîtraient également » (Courpasson, 1996). Il semble cependant que ce soit presque l'inverse qui se produise « tant le contrôle est assimilé à la sanction et tant, par conséquent, la prise de risque est de plus en plus redoutée » (*ibid.*, 1996).

Dans le cas de la CLASS, cet accroissement de l'autonomie dans la prise de décision rejoint l'idée, associée à la création des nouveaux « métiers » par la direction, selon laquelle chaque commercial constitue une « *petite banque* », qui prend ses propres décisions, gère son portefeuille personnel de clients, réalise des objectifs commerciaux annuels individuels ou de petits groupes et perçoit une rémunération en dépendant. « *Moi, j'ai bien apprécié l'évolution lorsqu'il y a eu la création des CGP, CCP et vraiment affectation d'un portefeuille de clients. Donc, c'est comme si j'avais mon agence dans l'agence* » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans). « *En fait, on est comme une petite banque. Le DCE qui est là, il fait sa banque, l'autre qui est là, il fait sa banque, moi je fais ma petite banque* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Cela peut en quelque sorte satisfaire le besoin de reconnaissance individuelle de chacun, dans une société contemporaine que d'aucun reconnaît comme de plus en plus individualiste et individualisante. « L'enjeu de la professionnalisation opérée au moyen du développement des métiers s'appuie sur une modification des structures hiérarchiques de l'entreprise et sur une diminution des effectifs consacrés à l'encadrement direct, sur un accroissement de l'autonomie dans la réalisation du travail (ce qui n'exclut pas l'accroissement des contrôles) (...) » (Piotet, 2002, p.352).

Autonomie ne signifie toutefois pas absence de contrainte. Les commerciaux sont « libres » de travailler comme ils l'entendent, du moment cependant que leurs objectifs sont atteints, voire dépassés. Ils ne sont en effet nullement autonomes dans la définition de leurs Plan d'Action Commerciale annuel. Outre la standardisation de certaines tâches, l'informatisation des procédures, ayant dans un premier temps permis la décentralisation d'une partie du pouvoir de décision sur le salarié de l'agence, atténuée dans la pratique son autonomie et renforce les possibilités de contrôle par les supérieurs. Les commerciaux des agences ont ainsi de nombreuses instructions à respecter et, on l'a vu, des plafonds de compétences qu'ils

ne peuvent dépasser. Si on observe bien une diminution du contrôle hiérarchique direct, de nombreux contrôles informatiques concernant la réalisation des objectifs commerciaux sont cependant effectués par l'encadrement intermédiaire, contrôle notamment sur le nombre de traitements clients pris à la concurrence et sur le nombre d'opérations par clients. L'emploi du temps des commerciaux spécialisés sur un segment de marché doit également être scrupuleusement notifié dans leurs agendas électroniques qui peuvent à tout moment être consultés par leur supérieur ou n'importe quel autre salarié du réseau ou de la plate-forme téléphonique. La généralisation de certaines nouvelles technologies de la communication et de l'information (ordinateurs portables, téléphones mobiles, bases de données à nourrir à distance, agendas publiés sur réseau...) permet ainsi d'accompagner l'autonomie et la mobilité des personnes sans relâcher la surveillance (Boltanski, Chiapello, 1999, p.484). « On peut même penser que les travailleurs sont plus contrôlés qu'auparavant » (*ibid.*, 1999, p.519). David Courpasson (1996) note ainsi qu'au milieu des années 90, les cadres de la banque dénoncent l'accroissement du contrôle de leur travail, cependant que le discours des dirigeants insiste sur l'importance « des initiatives et de la responsabilisation ».

En fait, autonomie et contrôle se combinent selon nous pour définir l'autocontrôle des salariés de l'agence. Dans les faits, il existe des liens entre les deux, qui passent, dans la banque, par l'idée de responsabilisation des salariés vis-à-vis de leurs clients. « *Dans leur compétences, ils ont carte blanche ; à eux d'être professionnels et d'avoir tous les éléments pour pouvoir prendre une décision appropriée* » (Directeur du Personnel et des Services à la Clientèle de Rabatau, en charge des commerciaux du segment des particuliers). Ce discours managérial est incorporé par de nombreux salariés, comme nous l'avons observé pour Patrice (cadre, CGP de la Canebière), qui se sent redevable uniquement par rapport à son client. L'usage de la figure du client par les directions contraint ainsi l'activité de travail des salariés. Cette responsabilisation est le corollaire de l'individualisation de la relation de travail mise en place par la direction¹. « Les nouvelles formes de management sont associées à de nouvelles formes de contrôle qui, faisant moins intervenir une surveillance directe, exercée dans le face à face par des personnes investies d'un pouvoir sur d'autres personnes qui en sont démunies, sont moins visibles sans être pour autant absentes : autocontrôle, contrôle par le marché et contrôle informatique en temps réel mais à distance se combinent pour exercer une pression quasi permanente sur les salariés » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.520). Les directions font en fait peser le poids des clients sur les salariés des agences, comme s'il s'agissait d'entrepreneurs individuels. Dans la pratique, nous observons bien qu'il s'agit en quelque sorte d'un mythe de l'entrepreneur (de soi !)² individuel. Tous les salariés des agences doivent en fait développer des partenariats avec d'autres salariés, notamment ceux du guichet, pour remplir les tâches

¹ Cette dernière sera plus amplement développée dans le chapitre IV.

² Nous reviendrons sur ce point développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.235) dans le chapitre suivant.

administratives, pour le recueil d'informations concernant les clients... De plus, ces « salariés fraîchement transformés en entrepreneurs » continuent largement à dépendre de leur employeur (*ibid.*, 1999, p.517).

A la CLASS, l'entrée du client dans l'organisation peut donc être vu comme permettant l'exercice d'un fort contrôle du travail des salariés. Pour certains chercheurs en effet, les « incantations managériales » autour du client (Neuville, 1996) visent en fait à conforter le pouvoir des managers en interne (Benghozi, 1998 ; Neuville, 1999)¹. « (...) Agir « au nom du client » plutôt qu'en vertu de son pouvoir propre renforce paradoxalement non seulement le pouvoir de l'encadrement et de la maîtrise sur les subordonnés (Cochoy et Neuville, 2000 ; Lévy, 2002) mais aussi le pouvoir de ces derniers sur eux-mêmes, *via* l'instauration de procédures d'autocontrôle (Rot, 1998) ». L'approche client, évoquée précédemment, n'est donc pas autre chose qu'une nouvelle forme d'encadrement du travail des salariés. Les directions peuvent s'appuyer sur les exigences des clients pour exercer un contrôle qui ne semble plus venir d'eux mais du marché (Boltanski, Chiapello, 1999, p.128). Le client est alors « tantôt acteur qui commande les transformations productives, tantôt masque plus cynique qui voile la manipulation des salariés par les directions » (Dondeyne, 2002, p.9). Ainsi, « l'organisation (...) digère l'apport du client pour rester fidèle à elle-même et à son principe hiérarchique de coordination par l'autorité » (Neuville, 1999). Il y a donc bien combinaison d'une coordination par le marché, au travers du client, et d'une coordination par l'autorité, au travers du supérieur hiérarchique direct. Dans la banque, comme dans de nombreux autres secteurs d'activités marchands, telle que celui de la restauration collective étudié par Christèle Dondeyne, « la puissance du marché est invoquée pour justifier les décisions et les projets de l'entreprise. (...) Si la figure du client confère sa toute puissance au marché, elle participe d'un processus de légitimation des nouvelles politiques qui servent en premier lieu les projets de l'entreprise » (Dondeyne, 2002, p.466) et au final, les actionnaires. Ainsi, les directions usent et abusent de la rhétorique client qui permet de contraindre l'activité de travail des salariés et d'ainsi réaliser la rentabilité escomptée par les actionnaires. « Les différentes composantes managériales de l'orientation-client sont bien du même ordre que celles qui caractérisent l'organisation scientifique du travail chez Taylor. La démarche taylorienne représentait, en effet, tout comme la notion de client aujourd'hui, une nouvelle façon de concevoir les relations à l'intérieur des entreprises : en fournissant un nouveau langage et de nouvelles catégories de pensée, mais en structurant également l'organisation, les compétences et la structure de l'activité. On retrouve, dans les transformations organisationnelles qui accompagnent l'orientation-client, des phénomènes typiques des

¹ Franck Cochoy et Jean-Philippe Neuville (2000) parlent de *ketchup* à propos de la notion de client. Pour eux, en effet, le client est aujourd'hui mis « à toutes les sauces » et permet de faire « passer » toutes sortes de changements dans l'organisation, un peu comme la sauce *ketchup* relève les plats médiocres et réussit à faire avaler des aliments plus ou moins appétissants. C'est notamment ce que nous avons pu vérifier au cours de nos investigations à la CLASS.

mouvements de taylorisation ; rationalisation des activités, normalisation des comportements et standardisations des références. On y perçoit également à l'œuvre, des phénomènes contradictoires du même ordre : standardisation tout en recherchant la spécificité, souci de proximité du client tout en l'éloignant... » (Benghozi, 1998).

L'exemple du PAC : un rouleau compresseur implacable

L'intensification de la concurrence entre banques se traduit dans un premier temps par le déplacement du centre de gravité, des activités administratives vers les activités commerciales, puis dans un second temps, par l'attribution d'objectifs de vente à l'ensemble des salariés des agences. La réalisation, voire le dépassement de ces objectifs conditionne l'obtention d'une prime annuelle, permet à la direction d'opérer un classement des salariés et fait office de signal pris en compte pour une éventuelle progression de carrière. L'augmentation des objectifs à la fin des années 90 est reconnue par les cadres intermédiaires rencontrés et dénoncée par les salariés. Alexandre, Chargé de Service à la Clientèle, affirme déjà en 1998 : « *On a des objectifs qui correspondent à des objectifs de commerciaux spécialisés il y a deux ans. Les commerciaux spécialisés ont également vu leurs objectifs multipliés. Tout le monde monte en puissance* ».

Désormais, l'actionnaire principal exige, par la voix de la direction de la CLASS, des résultats à plus court terme, afin de mesurer la rentabilité des produits et services et de pouvoir réajuster sa politique commerciale dans des délais les plus brefs possibles¹. « *Il y a d'abord un plan d'action moyen terme qui est fait au niveau du groupe, par le nouvel actionnaire. Ces plans d'action moyen terme, sont présentés aux présidents de chacune des banques du groupe, qui à leur tour, déclinent le plan moyen terme de leur banque. Une fois qu'on a ce canevas qui est le cadre général de référence, intervient la fixation du PAC, donc le Plan d'Action Commerciale* » (...). « *On essaye de parvenir à chiffrer ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs du plan à moyen terme : dans 5 ans, on est à tant de millions de résultat. A partir de là, on le décline année par année, et on dit : « bon, ben, cette année il faut qu'on fasse tant de chiffre de PNB, il faut qu'on fasse un certain nombre de choses et puis à l'intérieur on décompose pour obtenir ce PNB, on va ouvrir X agences cette année, ça nous fait tant d'investissement, tant de charge de personnel en plus ; en retour, ça nous fait tant de chiffre d'affaires* ». *On malaxe tout ça pour avoir les grandes masses et une fois qu'on a ces grandes masses, après on répartit ces grandes masses par réseau* » (DRH de la CLASS).

¹ Ce principe est en totale contradiction avec le fonctionnement de la relation bancaire. En effet, la rentabilité à court terme des clients de la banque n'est pas évidente. Le patrimoine d'une personne augmente généralement avec l'âge, donc l'ancienneté en tant que client d'une banque. Ce n'est donc bien souvent pas au début de la relation que le client sera le plus rentable. Il faudra instaurer avec lui une relation de confiance sur le long terme pour que, le jour où il sera plus intéressant pour la banque, ce soit avec cette dernière qu'il ait envie de travailler.

La direction du Groupe National décline ainsi les objectifs à réaliser par les différents groupes régionaux, en fonction du nombre d'agences qui vont être ouvertes, donc des nouveaux clients escomptés, des effectifs en place et des objectifs réalisés l'année précédente. Le Groupe Régional auquel appartient la CLASS fait de même auprès du PDG de cette dernière. Celui-ci convoque les directeurs des six territoires, qui eux-mêmes réunissent les commerciaux de chaque agence, en charge de portefeuilles individuels de clients, pour leur présenter les objectifs commerciaux à réaliser au niveau de l'entité. Ces derniers sont ensuite convoqués individuellement pour que leur soit signifié leur Plan d'Action Commerciale (PAC) annuel à remplir¹. A l'intérieur de ce dernier, figurent des lignes d'objectifs par famille de produits et services (crédit consommation, crédit habitation, placements, assurances, cartes bleues, nouveaux clients...), variant selon les segments de clients au contact desquels ils sont. A la différence des commerciaux spécialisés sur un segment précis, les salariés du guichet ont un PAC collectif à remplir. A chacun des paliers précédemment évoqués, les chiffres à atteindre sont traditionnellement gonflés par les membres du niveau supérieur, afin d'être sûr d'obtenir le minimum fixé, voire de le dépasser. Les salariés, en bout de chaîne, supportent donc ces élévations successives. De plus, comme dans le cas du secteur financier de La Poste, les objectifs de la CLASS « sont fixés par rapport à ceux assignés l'année précédente et toujours en légère augmentation sans que soit jamais fournie une justification fondée sur des données empiriques, comme si le marché était infiniment extensible » (Piotet, 2002, p.138-139).

A chaque niveau, il n'y a pas de réelle négociation. Au niveau du Groupe Régional, « *je vous dis tout de suite, la négociation est très dure. La négociation, c'est de dire, « votre raisonnement est juste, mais attendez, ici j'ai un cas particulier parce que... ».* Il y a un arbitrage. En général, ce sont tous des bons commerciaux qui sont à ce niveau, donc ils se connaissent bien et ils négocient bien. Quand on dit négociateur, c'est plus en fait vérifier la faisabilité réelle des objectifs » (DRH de la CLASS). Il en va de même au niveau de chaque commercial. « (Question à Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels, 37 ans : Comment cela se passe-t-il en ce qui concerne votre PAC annuel ?) *On est convoqué par le DT en début d'année ou en fin d'année, pour nous dire « ben, voilà, le nouveau PAC sera comme ça, comme ça ; il y aura tant d'objectifs ».* On fait un semblant de négociation, mais c'est pas du tout une négociation. Tout est déjà décidé. De toute façon on a regardé, que ce soit un portefeuille particuliers, professionnels ou entreprises, ils vont pas chercher à comprendre, ils vont diviser par le nombre de commerciaux et puis point, basta, c'est comme ça. (Question : Vos objectifs sont réalistes pas rapport à ce que vous arrivez réellement à faire ?) *Ben, on n'a pas trop le choix, donc on fait en sorte d'y arriver. De toute façon ça sert*

¹ « Le premier vrai PAC date de 1990 et comportait 5 produits cibles... » (« Commercial ? Un métier qui évolue... », *Revue interne du Groupe Régional*, n°73, décembre 1999 / janvier 2000).

à rien de discuter, même si on dit « l'année dernière, j'ai fait tant, mais cette année... ». Donc, c'est comme ça, c'est la politique de la maison. On est obligé de s'y adapter ».

Au niveau des commerciaux de l'agence, des arrangements à la marge peuvent se faire entre commerciaux au moment de la négociation avec les cadres intermédiaires du territoire. (Question à Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans : Comment se présente votre PAC annuel ?) : *« Le PAC est décidé par les hautes instances dirigeantes, donc, aujourd'hui, ben de l'actionnaire majoritaire. Et puis après, ça redescend et quand on arrive ici, on dit, « ben voilà, y a ça à faire. Donc après, ici ça se passe bien parce qu'on s'entend bien, entre commerciaux, on s'entend bien et on n'a pas de soucis avec la hiérarchie, donc après, on arrive à moduler quelques petites choses. Un exemple idiot, j'aime beaucoup moi tout ce qui est prêt immobilier, tout ce qui touche l'immobilier c'est un truc qui me plaît, donc moi, je prends un petit peu plus d'immobilier. Contrairement à ça, je n'aime pas du tout, tout ce qui est placement de CAPI¹, tout ça, ça me gonfle. Le CCP à côté, préfère ça, donc il va prendre un petit peu plus de CAPI, moi je vais prendre un peu plus d'immobilier, parce qu'après, c'est parce qu'on aime ça et parce qu'on a plus de potentiel. Donc, on arrive avec la hiérarchie, à moduler, mais c'est très léger. Parce que sinon, c'est « BOOM » ; voilà, c'est comme ça et c'est pas autrement (...) Donc, la seule marge qu'on a, c'est entre commerciaux, en fonction de nos sensibilités, en fonction de ce qu'on aime faire. On s'échange des petites choses comme ça, mais vraiment, c'est infime. Mais sinon, on négocie rien. Ils nous disent que ce sont des objectifs négociés, mais c'est pas négocié du tout ».*

Il est également possible de noter l'inadaptation du contenu de certains PAC par rapport au profil de la clientèle du portefeuille considéré. *« Il peut y avoir des lignes qui restent à 0. Par exemple, moi, la prévoyance, donc uniquement assurance décès, c'est une ligne qui est souvent pratiquement à 0, parce qu'ils sont trop âgés, ils ne peuvent plus souscrire. 70% de mes clients sont des retraités »* (Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre, 49 ans).

Depuis 2000, la visualisation du niveau de réalisation du PAC est gérée par informatique, grâce à un logiciel nommé « ROSSINI »². Il permet au commercial de saisir ses ventes, de voir l'état d'avancée de son PAC, et de prendre connaissance du niveau du montant de la prime qu'il atteint. *« Tous nos objectifs sont rentrés là-dedans, et puis au fur et à mesure, on rentre ce qu'on produit. (Question : C'est vous qui le rentrez ou c'est rentré automatiquement ?) Y a deux parties : y a la partie déclarée, donc, nous on produit, chaque fois qu'on fait un acte commercial, on le rentre là-dedans et tous les mois, (le siège régional) sort un état en fonction de ce qui est débloqué »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Il s'agit indéniablement d'un outil de contrôle au service des cadres

¹ Il s'agit de tout ce qui est produit de capitalisation boursière.

² Cf. annexe 6.

intermédiaires. (Question : Quand est-ce que votre hiérarchie directe regarde vos résultats ?) « *C'est vérifié toutes les semaines, toutes les semaines ils ont des réunions, ils font le point : là on est bon, là on n'est pas bon. Oui, c'est vérifié très régulièrement. Et très régulièrement, y a des réunions de territoire où on vous dit, « ben, ça il faut en faire parce qu'on n'est pas bon ». Quand ça va, on dit rien et quand ça va pas, on dit. Quand ça va, c'est normal ! »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). « *Le pire c'est que le Directeur de Territoire, vendredi, son seul truc, lui, ce qui l'intéresse, il va pas me dire « est-ce que les caisses ont bien été arrêtées, est-ce qu'il y a eu des erreurs ? », il s'en fout de ça, « est-ce que les gens ont bien eu leurs chéquiers, leurs cartes ? ». Il s'en fout de ça, lui, il va me demander qu'une seule chose « combien nous avons fait d'IARD ? », c'est tout, c'est tout, C'EST-TOUT [il hausse le ton]. Naturellement, vous ne lui répérez pas ce que je vous ai dit. C'est uniquement ce qui va les intéresser, uniquement ça, uniquement le PAC. Quand vous pensez que nous, au niveau du PAC, on va toucher 4000 francs royal sur l'année !! »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans).

Certains commerciaux avouent être moins regardant sur le dossier du client en fonction de l'état d'avancée de leurs objectifs. En fin d'année, par exemple, si un salarié n'a pas réalisé les ouvertures de comptes qui lui étaient demandées, il sera moins exigeant sur la situation du client qui se présente à lui. « *On peut pas toujours refuser, sinon, on n'ouvre plus de compte. Au début, on est un peu plus difficile, après, en fin d'année, on est moins exigeant.* (Question : Quand dans votre PAC, vous devez ouvrir un certain nombre de comptes et que vous ne les avez pas tous). *Oui. Là, ça fait un mois qu'il n'y a pas trop de mouvement. Si demain vient un chômeur, on lui ouvrira son compte »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 46 ans). Le client n'aura donc pas le même poids dans la négociation en fonction de l'état d'avancée du PAC du commercial qu'il a en face de lui. Le corollaire de la pression par les objectifs peut cependant, à terme, être un accroissement des risques et donc du montant des provisions.

L'action commerciale est un processus global regroupant la prospection, la vente, le développement d'un portefeuille, la gestion des risques, le conseil, le suivi... Seul l'aspect vente est désormais, dans les faits, valorisé par la direction au travers du PAC annuel.

Pour faire son PAC : placer ou conseiller ?

Face à la rhétorique du client développée par les directions, le client « de chaire et d'os » avec lequel le salarié travaille devient pour lui un moyen : un moyen pour réaliser son PAC, un moyen pour augmenter son salaire individuel, un moyen pour progresser dans sa carrière, une sorte de « *matière première* », comme l'affirme Alexandre au sujet de certains jeunes commerciaux. Cette pression que le salarié subit induit donc, chez certains, un changement

dans la relation avec les clients. La direction de la CLASS pousse en fait à la construction d'une forme exclusivement marchande de la relation commerciale. *« Il a 10 ans, attendez, que je vous dise pas de bêtises, oui, en 92, les PAC ont commencé, avant il n'y avait pas d'objectifs, donc... Et c'est pas pour ça qu'on faisait pas de PEL, qu'on faisait pas d'assurance vie, qu'on faisait pas de production. La production se faisait, mais bon, il n'y avait pas d'objectifs, donc le relationnel avec le client a complètement changé. (Question : Le fait d'avoir des objectifs à remplir change quelque chose dans votre face à face avec le client ?) Obligatoirement, puisque c'est bien le client qui va vous signer les contrats dont vous avez besoin »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

La mise en œuvre d'une activité de placement, liée au fait de privilégier le marché du particulier par rapport à celui des professionnels et entreprises qui nécessite une réelle activité de conseil, suppose une prise de distance du salarié vis-à-vis de ses clients, pour un métier fonctionnant traditionnellement sur des principes de proximité et de confiance. Certains commerciaux ne réalisent aucun compromis entre les exigences de la direction et le modèle traditionnel de la relation avec le client basée sur le conseil, soit qu'ils n'y parviennent pas, soit qu'ils ne le désirent pas, adhérant aux attentes managériales en terme de placement¹. *« (Question : Quelle est la place du temps dans votre relation avec les clients pour, par exemple, les connaître avant de savoir quels produits vous allez leur vendre ? C'est vraiment ciblé et c'est visé. Non, on fait pas dans la dentelle. Même à des gens de faible revenu, on va leur coller des produits parce que c'est le paquet, on n'a pas le temps d'avoir des sentiments. Et bien souvent, on leur colle par rapport à la campagne, des produits... [Peut-être que mon visage trahit malgré moi ma pensée] Ah ouais, je le sais, c'est pas bien, mais moi, je suis le premier à le faire, parce que si je le fais pas, après on va me dire « t'as rien vendu cette semaine, alors ; qu'est-ce que t'as foutu cette semaine ? » ; « pourtant j'ai travaillé, mais j'ai rien vendu ». Donc, pour dire « ben non, j'ai fait ça, j'ai fait ça... ». Après, on me fout la paix, voilà. On en est tous là, mais tous, à tous les niveaux, à tous les niveaux, tous, du plus petit au plus haut, c'est tout pareil » (...)* (Question : Donc, vous avez le sentiment de ne pas bien travailler avec les clients ?) *C'est dirigé. Dès fois, j'ai un peu honte, dès fois je suis pas très fier de ce que j'ai vendu à quelqu'un. Quand on vend un contrat Internet à quelqu'un qui n'a pas d'ordinateur à la maison, je suis pas très fier..., mais ça me fait un point et si on me demande ce que j'ai vendu aujourd'hui, je dis que j'ai vendu un Fil-banque et on me fiche la paix »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 46 ans). Nous pouvons observer que Denis vit un conflit intériorisé entre la façon dont il exerce son travail et la façon dont il aimerait le faire ou le souvenir d'une pratique plus ancienne.

Certains salariés, plus jeunes, embauchés pour être de purs commerciaux et parce qu'ils possédaient des prédispositions pour cela (formation initiale, première expérience...) doivent

¹ Cela peut également être vu, pour certains, comme un moyen de se protéger de l'implication de la relation.

faire leurs preuves à court terme s'ils veulent pouvoir progresser. Cela n'est possible, dans le discours de la direction, que par la réalisation, voire le dépassement, des objectifs commerciaux. Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine, cadre de 47 ans affirme : « [Sébastien] (un technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans), *il réfléchit PAC. Après, c'est dommage. Alors, je parle pas forcément de lui, mais en fait certains jeunes se disent « moi, je vais rester 2 ans ou 3 ans, je m'en fous, j'équipe et je m'en vais après », voilà. Alors que moi, pas du tout. Moi, le travail que je fais, je veux un travail propre. Je dis pas qu'on se trompe pas, mais moi je travaille toujours à moyen terme. C'est une fierté quand je rencontre mes clients de Port-de-Bouc, quand ils me voient, mon Dieu, alors là, n'en parlons pas, c'est « comme je suis content de vous voir... ». Pour moi, c'est important,... parce qu'un client m'en ramènera un autre. Après, les cases, elles se remplissent seules ».* Sébastien ne cache d'ailleurs pas qu'il applique la politique de placement voulue par la direction. « *Quand un client est assis, il peut repartir avec des choses qu'il n'était pas venu chercher. (...) Aujourd'hui, je vends pour vendre, pour avoir les résultats ; ce qui veut pas dire que je fais pas mon administratif, que je fais pas mes risques, parce que sinon, je me plante et l'année suivante, c'est capot. Mais ce que je veux dire, c'est que j'essaye de faire un maximum pour qu'on sache que moi je marche bien et qu'on me reconnaisse, et dans mon travail et au niveau salaire. (...) C'est-à-dire que moi, c'est vrai que j'ai la faculté, enfin, la faculté, j'ai le désir que quand un client rentre, s'il vient pour un découvert, il reparte avec trois autres choses, ceci dit, je les lui mets pas de force, il les signe et doit y voir son intérêt, à lui, comme pour moi. Alors c'est à moi de lui prouver que c'est pour son bien, etc, etc ».*

Ceux qui ont une ancienneté plus importante dans la banque¹, et surtout un portefeuille mieux valorisé par la direction de la CLASS (plus réduit en nombre de clients, destinataire d'une grande part des ressources), à l'image de Jacqueline, réussissent à ne pas rester totalement focalisé sur leur PAC. Ils privilégient la relation entretenue avec les clients, qui, au final, leur permettra, ils en ont déjà eu l'expérience les années précédentes, de réaliser la totalité ou, du moins, la plus grande partie de leurs objectifs. Ils mettent en place une démarche compréhensive visant à identifier l'« attente » du client – usager. « Le moyen le plus pratique et le plus opérationnel pour développer cette compréhension est de cerner les « problèmes » du client, pour ensuite y apporter une solution adaptée. Dans la vente commerciale, il est très courant que les vendeurs fassent l'impasse sur cette compréhension pour une raison simple : ce n'est pas ce que leur demande leur employeur. On leur demande de vendre des produits déjà existants, et il faut « forcer la main » du client, le pousser à acheter tel produit, plutôt que d'essayer de cerner ses véritables attentes comme usager. (...) Il

¹ Michel Ferrary (1999a) rappelle à ce titre que les « conseillers bancaires » les plus anciens sont également les plus efficaces. Selon lui, « ceci n'est pas dû à leurs compétences techniques (à cet égard les jeunes diplômés sont parfois mieux formés) mais à leur meilleure connaissance de leurs clients grâce à la qualité des relations interpersonnelles qu'ils ont pu nouer avec eux ». Le chercheur n'aborde en aucune façon la possibilité d'une conception différente du métier justement due à des périodes variables d'embauches, sur un secteur bancaire évolutif.

y a bien un dialogue au sens factuel d'échanger des mots, mais il n'y a pas tentative de compréhension » (Zarifian, in Gadrey, Zarifian, 2001, p.126-127). Il s'agit plus d'une logique de placement que d'une véritable logique de service (*ibid.*, 2001, p.149). La seule évaluation par la réalisation des objectifs à court terme est réductrice. C'est oublier que « toutes les interactions n'ont pas directement la prestation de service pour objet. Une partie des contacts concernent la négociation du service, d'autres son financement, d'autres sa réalisation effective ou encore son évaluation » (Combes, 2002). Cela permet d'entretenir la confiance entre le chargé de clientèle et le client.

Les salariés qui mettent en place cette démarche compréhensive tentent ainsi de résister et rejettent le placement. Pour eux, ce qu'on leur demande de faire, parfois même, on l'a vu, au nom du client, est mauvais : « *Refourguer un PEA avec un prêt immo, ça, je sais pas faire, j'arrive pas à faire ça. Donc voilà, mais ça c'est un exemple, mais la ligne PEA dans mon PAC et la ligne OPCVM dans mon PAC, et ben c'est à 0. Parce qu'il faut du temps pour faire toutes ces choses là et on peut pas tout faire* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans). Selon Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels, 37 ans, « *la hiérarchie nous pousse à faire ça. Elle développe un chemin, qui est un chemin commercial peut-être plus du quantitatif et pas du qualitatif. Y en a qui choisissent de le faire et y en a qui choisissent de ne pas le faire. Si on veut travailler intelligemment, il faut écouter le client, il faut savoir ce que veut le client, il faut faire du placement, du crédit en fonction du client. Parce que quelque part, le client, il reviendra en disant, « vous m'avez bien conseillé ». Et ça, le conseil, c'est important. Et puis, franchement, si j'arrive pas à faire mes 80 cartes, ben je les ferai pas mes 80 cartes, parce que je suis contre ça. Je suis comme ça. (Question : Mais est-ce que vous ne serez pas pénalisée ?) Je serai sûrement pénalisée quelque part, on me le reprochera quelque part. Mais quelque part, j'aurais peut-être d'autres armes en disant : « ben voilà, mon portefeuille, il est nickel, j'ai pas de risque, j'ai pas de provision forfaitaire ». Et ça c'est le premier métier du banquier. « Mais, on en a rien à foutre... ». Peut-être que je développerais d'autres armes. Mais, bon, pour l'instant, je ne suis pas pour de la vente forcée¹ comme ça. Ma manière de travailler, quand je rencontre un client, on fait le tour. Si effectivement, je vois que je peux lui donner ça parce que ça l'intéresse aussi... Je vais pas mettre un Fil-banque à quelqu'un qui n'a pas d'ordinateur... J'essaye de voir l'intérêt du banquier, j'essaye de voir l'intérêt du client, et puis j'essaye de trouver un compromis. Mais je vais pas à tout prix mettre... Franchement, je m'y oppose. C'est tout. Quelque part, je préfère que le client soit content du service et il reviendra me voir en premier et là je pourrais développer avec lui, que de lui mettre tout d'un bloc comme ça,*

¹ David Courpasson (1995b, p.185) observe au début des années 90, l'arrivée brutale de nouvelles pratiques de vente que certains salariés qu'il rencontre assimilent à de la vente forcée « commissionnée » et qu'ils rejettent également en bloc au nom de la défense du client.

non. Je lui proposerais, c'est certain, mais si le client ne voit pas son intérêt, ben je n'insisterais pas. Et puis, je suis toujours arrivée à faire mes 130, mes 140¹, donc... ».

Contrairement à ce qu'affirment certains auteurs (Zollinger, Lamarque, 1999, p.98), dans les agences de la CLASS que nous avons étudiée, les relations proches de la vente forcée n'ont donc pas disparu, remplacées par des techniques plus marquées par le conseil. On assiste en fait à un divorce aigu entre le prescrit et le réel. Les salariés qui s'opposent au discours sur la rentabilité véhiculé par la direction et aux pratiques allant avec, le font dans le but de bien faire leur travail. Ils n'en ont pas la même définition que l'entreprise. Xavier Roux (2001) rappelle que pour les professions telles que la banque, dont l'activité comprend une interaction avec des clients, cette interaction est un lieu où la signification de l'activité professionnelle peut être reconnue, infirmée, modifiée. Les divergences observées à la CLASS correspondent sans nul doute à un désaccord sur la conception du métier. Désaccord qui n'oppose cependant pas strictement direction et salariés puisque certains salariés adhèrent, soit spontanément, soit par contrainte, au mode de pensée managérial. A la CLASS, on décèle un clivage entre certains salariés, souvent les plus anciens et ceux détenant un portefeuille de clientèle valorisé, qui mettent en pratique une activité de conseil et critique le *fast work*², et d'autres, certains jeunes, mais pas seulement, qui développent une activité de placement avec parfois une absence totale de critique à son égard³.

On observe donc des variations dans les représentations d'un bon service rendu au client entre la direction et les salariés et au sein même de la population des salariés. Chacun d'eux doit opérer un compromis, subjectif, donc nécessairement variable, entre sa propre vision du client et de ce qu'est un travail bien fait, celles qu'en a la direction, ainsi que ses collègues de travail.

En outre, les représentants du personnel de la CLASS ne semblent pas porteurs de la critique contre le placement des produits et services par les commerciaux. Ils semblent plus chercher à défendre certains acquis sociaux qu'à influencer sur l'évolution des pratiques commerciales de la direction, qu'ils jugent bien souvent inéluctable.

La réalisation du PAC conditionne une rémunération individualisée de plus en plus importante face à la faiblesse des augmentations générales

La réalisation des objectifs conditionne l'obtention de la rémunération à la performance individuelle en fin d'année. Les commerciaux ne sont pas libres de « choisir » les produits et services qu'ils souhaitent vendre et ceux qu'ils mettent de côté. En effet, une pondération est

¹ Il s'agit de 130 ou 140% de ses objectifs commerciaux annuels.

² C'est-à-dire le « mal travail », expression empruntée à Carton D., Gollac M. (2002), « Fast work et mal travail », Colloque international : Organisation, intensité du travail et qualité du travail, CEE/Céprémap/Latts, Paris, 21-22 novembre.

³ Ces points seront amplement approfondis dans le chapitre VI.

opérée sur les résultats obtenus : si, par exemple, la moitié des lignes du PAC sont à moins de 50% et que les autres sont à plus de 150%, le coefficient de calcul de la rémunération à la performance sera réduit en guise de pénalité. Inversement, si tous les objectifs sont remplis et que plusieurs lignes dépassent ce qui avait été fixé au début de l'année, le coefficient de calcul sera augmenté. « *On est toujours en train de regarder sur ROSSINI (...) en train de voir, si on est bien. Pourquoi ? Parce qu'il y a la carotte au bout évidemment. (Question : La prime s'affiche en bas du tableau ?) Oui, cette année, il y a une partie de la prime. Mais sinon, vous avez, en fonction du % de réalisation global de l'année, une prime. Mais pendant que vous faites ça, vous pouvez pas faire autre chose* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Tous les commerciaux de l'agence, y compris les cadres intermédiaires, en bénéficient, pour des montants toutefois proportionnels à leur niveau dans la hiérarchie et au segment de clientèle visé. Seuls les salariés du guichet, qui ont un PAC collectif, ont une rémunération à la performance collective, divisée en fonction de leur nombre dans l'agence. Cela ne va d'ailleurs pas sans créer quelques tensions entre ceux d'entre eux qui se situent en arrière du guichet et réalisent uniquement des tâches administratives, et ceux qui reçoivent les clients pour leur vendre des produits de base, toutefois de plus en plus élaborés, remplissant ainsi, de façon concrète, les lignes du PAC du guichet : « *Dans le temps, si vous voulez, il en faut plus des gens comme ça, parce qu'ils pénalisent tout le monde, et en plus, fin avril, ils vont toucher comme tout le monde, d'accord. Ce qui fait qu'on est huit, mais ceux qui avons fait du commercial, on se retrouve à 3 ou 4, donc la moitié de l'effectif. Tout le reste ne veulent pas ou ne peuvent pas faire du commercial. (...) Ils ne devraient pas être CSC, puisqu'ils ne font pas un travail de CSC complet ; eux, ça devraient être des agents administratifs, point barre, c'est tout* » (Denis, Chargé de Service à la Clientèle de 46 ans). En les dégageant du travail administratif incontournable, ces salariés moins commerciaux permettent cependant à leurs collègues de consacrer plus de temps à la partie commerciale de leur activité et donc à la réalisation des objectifs. Ils contribuent ainsi à l'activité collective du guichet.

Ce témoignage va dans le sens d'un certain nombre de recherches démontrant que le développement des compléments de rémunération, fondé sur l'atteinte d'objectifs, que ceux-ci soient individuels ou propres à un petit groupe, a comme conséquence d'augmenter l'esprit de compétition entre groupes et entre salariés, ainsi que l'implication au travail, réduisant d'autant les possibilités de faire corps ou de s'opposer (Boltanski, Chiapello, 1999, p.360).

Ainsi, les revenus des banques étant de plus en plus souvent issus des commissions prises sur la vente de produits et services, et de moins en moins sur les intérêts des crédits, ils « sont liés plus directement aux performances et sont cohérents avec des formes de rémunération individualisées et réversibles » (Martinez, 1998). La politique d'individualisation, notamment des rémunérations, permet « d'avoir beaucoup plus de prise sur chaque salarié pris

individuellement et d'obtenir de ce fait une mise sous tension beaucoup plus efficace » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.337).

Cette tendance à l'augmentation du poids des rémunérations individuelles ou de petits groupes s'est enclenchée au début des années 90¹. Dès lors, en effet, les observateurs notent un recul des automatismes au profit des rémunérations individuelles, mais également collectives, au mérite. Le salaire du personnel bancaire est, à l'époque, constitué de points de base, dépendant du niveau atteint dans la grille classification et multipliés par la valeur du point bancaire². S'y ajoutent chaque année des points d'ancienneté et des points personnels, ainsi que des points de diplôme et de langue. De plus en plus, dans les années 90, les points personnels sont distribués par l'encadrement intermédiaire, à la suite de l'entretien annuel d'évaluation, en fonction du mérite, ou plutôt, pour les salariés, selon la « cote personnelle ». Ils concernent en fait certaines catégories de salariés bien spécifiques, comme les cadres des réseaux et quelques autres commerciaux, que les directions souhaitent valoriser.

Petit à petit, ces rémunérations au mérite se basent sur des évaluations beaucoup plus objectives des résultats obtenus, fonction des objectifs individuels et collectifs fixés chaque année. La nouvelle Convention Collective, signée le 10 janvier 2000, prend acte des transformations des pratiques de la branche en la matière et fait disparaître la plupart des dispositions antérieures critiquées par le patronat. Elle supprime la prime d'ancienneté et assoit l'existence d'un salaire de base minimum, fonction de la classification et exprimé en points bancaires ou en euros, laissant le reste à l'appréciation des entreprises. Les points de diplômes et de langues acquis au 1^{er} janvier 2000 sont intégrés dans ce salaire de base.

En ce qui concerne la CLASS, chaque année depuis la fusion de 1996, syndicats et direction signent un constat de désaccord à propos de la négociation sur les salaires. L'augmentation collective, unilatéralement décidée par l'employeur, étant relativement faible et la nouvelle Convention Collective remettant en cause un certain nombre d'automatismes à partir de l'année 2000, les salariés ne peuvent ainsi plus réellement compter que sur les changements de classification, la participation, l'intéressement et la rémunération à la performance pour augmenter leur salaire³. Ce dernier dépend donc plus qu'avant des résultats collectifs de l'entreprise (ce qui est d'ailleurs inscrit dans la Convention Collective de 2000) et individuels du commercial. Le but des directions est en effet désormais de motiver et de

¹ Pour un état des lieux du système de rémunération bancaire, se référer à l'article de Marnix Dressen (2001).

² Le point bancaire correspond depuis 1996 à 14 francs, la branche n'ayant pas réévalué son montant dans le but de favoriser les évolutions de salaire au niveau de chaque entreprise, voire de chaque individu.

³ La participation (art. L.442-1 et suivants du Code du travail) dépend des résultats de l'entreprise ; elle est bloquée 5 ans avant que le salarié puisse en disposer. L'accord d'intéressement (art. L.441-1 et suivants du Code du travail) traduit la volonté de la banque d'associer collectivement le personnel aux résultats, sous la forme d'un intéressement lorsque ces résultats atteignent un niveau satisfaisant et représentent un réel accroissement de la performance au sein de la banque. A la différence de la participation, l'intéressement n'est pas bloqué. La rémunération à la performance, individuelle ou collective en fonction des services, rémunère les salariés ayant atteint certains objectifs. A la CLASS, tous les services commerciaux sont concernés, mais également certains services administratifs qui sont en contact avec la clientèle comme le recouvrement par exemple. Les salariées de la DRH ne bénéficient par contre pas de ce type de rémunération.

s'attacher uniquement les salariés qu'elle considère être les bons éléments, au moyen de primes au mérite et, lorsqu'elle le peut, d'évolution de carrière.

Evolution des salaires bruts de base en euros courants en fonction de la classification entre 1996 et 2001 à la CLASS¹

Classifications²	Salaires mensuels 1996	Salaires mensuels 2001	Taux d'évolution
HC	7179	6925	-3,5
K	5233	NC ³	-
J	3868	4110	6,25
I	3331	3394	2
H	2747	2752	0,2
G	2422	2422	0
F	2089	2211	6
E	1954	2046	4,7
D	1826	1885	3,2
C	1672	1598	-4,4
B	1496	- ⁴	-

Sans compter la classification B, dépourvue de membres en 2001, ni la K, qui ne comprend pas assez de représentants la même année pour être significative, le taux d'évolution général des salaires mensuels est seulement de 0,94% entre 1996 et 2001. Les classifications situées aux extrémités de la grille connaissent même un taux d'évolution du salaire négatif ; ceux des classifications H et G n'ont pratiquement voire pas du tout bougé. Enfin, ceux des classifications J, I, F, E, D ont augmenté dans des proportions toutefois relativement réduites. Entre 1996 et 2001, les salaires et traitement, en milliers d'euros, chutent de 10.661 à 7.884⁵. La CLASS, comme le reste des entreprises du secteur, cherche bien à diminuer le poids de sa masse salariale dans ses charges de fonctionnement.

Nous avons toutefois pu constater que, de façon surprenante compte tenu des contraintes financières et des préférences des banques pour des modèles plus flexibles, la tradition des avantages divers en nature, bien que rigide, n'a pas été anéantie (Dressen, 2001). Les salariés de la CLASS bénéficient ainsi d'un certain nombre d'avantages collectifs, rassemblés dans le Fichier des Avantages Sociaux (FAS). Il s'agit d'une mutuelle avantageuse, de 15,20 mensualités (au lieu des 14,20 prévues par la Convention Collective de 1952), de tickets restaurant, d'une prime d'un mois de salaire brut et d'un prêt sans intérêt à l'occasion du mariage du salarié, d'indemnités de garde d'enfants jusqu'au 10 ans de ce dernier, d'une prime de vacances jusqu'à ses 18 ans, d'une prime de scolarité jusqu'à ses 25 ans s'il poursuit des études, d'une allocation spéciale enfants handicapés et d'une prime d'adoption. Ces avantages

¹ Données concernant uniquement les CDI tirées des Rapports Uniques au Comité d'Entreprise pour les années 1997 et 2002.

² Cf. annexe 11.

³ Quand moins de quatre personnes relèvent d'une catégorie, leurs salaires ne sont pas affichés (in Rapport Unique, 2002).

⁴ Il n'existe plus de représentants de cette classification (équivalente à celle d'employé) chez les salariés en CDI de la CLASS en 2001.

⁵ Rapports financiers des années concernées.

sociaux sont cependant revus à la baisse en 2001, par le Groupe Régional, à la suite de la signature de la nouvelle Convention Collective. Si la protection sociale et les tickets restaurant demeurent, la CLASS rémunère désormais ses salariés sur 13 mois et non plus 15,20. La prime de mariage passe à 80% du salaire mensuel brut en 2001, puis 60% en 2002 et 40% en 2003, pour disparaître au 31 décembre de cette même année. Le prêt pour mariage, lui, est supprimé, remplacé par une avance sur salaire d'un montant maximal de 2.500 euros. Les indemnités de garde d'enfants s'arrêtent désormais aux 6 ans de ce dernier, alors que la prime de vacances disparaît et que celle de rentrée scolaire pour les enfants de moins de 25 ans demeure dans des montants très proches de ceux de l'ancien FAS. L'allocation spéciale enfants handicapés demeure identique, cependant que la prime pour adoption n'est pas reconduite.

Lorsqu'on observe la situation individuelle des salariés rencontrés plus longuement, on constate que leurs salaires varient principalement en fonction de leur parcours personnel. S'il ne nous a pas été possible d'envisager leur rémunération à la performance pour les années considérées, nous pouvons toutefois observer l'importance de la place des situations et des parcours individuels dans l'évolution des salaires.

Evolution des salaires bruts en euros courants des personnes rencontrées dans les deux agences entre 1996 et 2001

	1996 ¹	2001 ²	Taux d'évolution
Canebière			
DT Can	3922	4145	5,7
DPSC Can	2141	2815	31,5
Joël	3192	3607	13
Patrice	2260	2660	17,7
Sylvie³	-	2411	-
Cécile	1822	2029	11,4
Edouard	2087	2261	8,3
Denis	1906	2160	13,3
Sophie	1370	1513	10,4
Florence	1881	2124	13
Céline	1803	1982	10
David	1795	1972	9,9
Christian	1865	2094	12,3
Rabatau			
DT Rab	3465	3659	5,6
DPSC Rab	3111	3921	26
DPA Rab02	2549	2862	12,3
Jacqueline	2803	3203	14,3
Patricia	1776	2113	19
Sébastien	-	1666	-
Christèle	-	1548	-
Alexandre	2306	2386	3,5
Julien	2014	2157	7,1

Le taux d'évolution moyen des salaires sur 5 ans est de 12,9%, pour une inflation de 6,3%⁴. Trois salariés ont eu une augmentation de salaire inférieure à l'inflation et ont donc perdu de l'argent en euros constants. Les quatre taux significativement au-dessus du taux d'évolution moyen des salaires s'expliquent par des parcours individuels : le DPSC de la Canebière a obtenu son poste dans le courant de l'année 1999, et celui de Rabatau en 1998 ; Patrice, le CGP de la Canebière est (enfin !) passé cadre en 2001 et Patricia a quitté son poste de CCP pour celui de CAP dans le courant de l'année 2000. A l'inverse, le taux de progression le plus faible, celui d'Alexandre, peut s'expliquer par un refus de la part de ce dernier d'une quelconque mobilité.

Pour comprendre comment les salariés perçoivent leur situation, nous nous sommes essayées à un petit exercice. Nous avons comparé ces salaires bruts réels (auxquels nous enlevons environ 23% de charges) avec les salaires nets déclarés en entretien, sous forme de

¹ Il s'agit de multiplier le nombre de points détenus par le salarié par le prix du point bancaire (14 francs), puis par 15,20 mensualités de salaires garanti par la CLASS (la Convention Collective de 1952 en prévoit 14,50) et de diviser le tout par 12 mois. Pour convertir le montant en euros, il suffit ensuite de multiplier par 6,56. Nous obtenons ainsi le salaire brut mensuel en 1996.

² Il s'agit de multiplier la base mensuelle du salarié en euros par 13 (nombre de mensualités appliqué par la CLASS depuis la signature de la Convention Collective des Banques en 2000) et diviser par 12 mois. Nous obtenons ainsi le salaire brut mensuel en 2001.

³ Sylvie, Sébastien et Christèle n'étaient pas salariés de la CLASS en 1996.

⁴ Indice des prix à la consommation de l'INSEE base 100 en 1996 ; indice d'arrivée 106,3 en 2001.

tranches en francs¹. Si nous laissons de côté les salaires de l'encadrement intermédiaire dont nous n'avons que le montant brut, 10 salariés sur 17 évaluent de façon correcte le montant de leur rémunération, 4 le sous-évaluent, uniquement parmi les salariés ayant des salaires médians voire plus faibles. Deux hypothèses peuvent être posées pour expliquer le décalage entre les salaires déclarés et les salaires perçus par les salariés. Soit ils modifient inconsciemment la somme, pensant réellement la gagner. Soit ils le font consciemment, pour montrer la dévalorisation de leur situation au regard de l'histoire du secteur, de la situation actuelle d'autres branches d'activités et des efforts individuels qui sont exigés par la direction. Cécile, par exemple, affirme que son salaire net mensuel se situe entre 1.143 et 1.525 euros (7.500 à 10.000 frs), alors qu'elle perçoit en réalité une moyenne de 2.029 euros bruts, soit 1.562 euros nets (un peu plus de 10.000 frs), et qu'elle appartient donc plutôt à la tranche supérieure que nous lui proposons en entretien. Elle aborde en fait ce thème lorsque nous l'interrogeons sur sa classification. « (Question : De quand date votre dernière augmentation... ? (elle rit, et pense tout de suite augmentation de salaire, alors que nous voulions savoir de quand datait sa dernière augmentation dans l'échelle de classification !) *Ma dernière augmentation, ça doit être y a 3 ans et ça doit être 200 francs, c'est un truc dans le genre.* (Question : 200 francs ?) *Ah, oui, non, c'était dérisoire et ridicule. (...) Pour motiver, on fait mieux, mais bon* ». Cela est confirmé par Edouard, son collègue CCP : « *le salaire... Je pense [que Cécile] a du vous en dire deux mots là aussi. Parce que le jour des salaires, faut pas lui adresser la parole* ».

Nous retrouvons cette préoccupation du salaire chez plusieurs salariés, notamment Sébastien. Même s'il ne se trompe pas en évaluant le montant de son salaire mensuel, qu'il juge trop faible, le sujet revient à de nombreuses reprises au cours de l'entretien, et semble beaucoup le préoccuper : « *J'aurais pas eu besoin de passer l'ITB, j'aurais peut-être pas besoin d'être à 120%, si j'avais le salaire que j'aimerais avoir (...). J'ai eu des bons résultats à la plate-forme, le BP, j'ai réussi en agence, on me place CCP, ça marche comme CCP, je réussis l'ITB, y a une dynamique pour l'instant qui est plutôt positive. Donc, j'en profite quoi. Mais par contre, c'est vrai qu'au niveau salaire, ça suit pas forcément (...). Moi aujourd'hui, ce qui m'intéresse, c'est que je galère un peu dans la vie de tous les jours quand même quoi, donc c'est mon salaire. Aujourd'hui, je pense salaire, salaire, salaire (...). Moi aujourd'hui, je demande pas grand chose, je vais pas dire mon salaire, en même temps, on le devinera facilement, je dis n'importe quoi, mais j'aurais 10.000 aujourd'hui de salaire (Sébastien parle en francs), je reste 3 ans à ce poste et je change pas d'agence non plus. Je m'en sors pas avec ce que j'ai aujourd'hui, enfin, je m'en sors pas entre guillemet ; et je dépense pas plus que ce que j'ai, parce que je supporte pas, mais j'aimerais dépenser plus, enfin, j'aimerais pouvoir*

¹ En effet, les rencontres se sont déroulées trop peu de temps après la mise en place de l'euro pour que les salariés aient déjà, bien que travaillant dans la banque, des références en terme de monnaie européenne.

m'habiller normalement, vivre normalement. Je m'investis énormément. En fait, ce qui me fait peur, c'est si j'avais un conjoint, des enfants. J'ai un conjoint, mais qui n'est pas ici, donc ça me pèse pas au niveau salaire. Aujourd'hui, je me dis que si j'étais en couple avec une famille, je sais pas comment je pourrais faire. Bon, à deux, on s'en sort toujours mieux, mais bon. Je me dis, aujourd'hui, je m'en sors difficilement, qu'est-ce que ça serait... Donc c'est plus ça. J'ai envie vraiment d'avancer pour pouvoir préparer l'avenir. Je sais très bien que c'est pas à 40 ans qu'on se fait le salaire ». Cette préoccupation des salariés de la banque est d'autant plus flagrante qu'ils sont eux-mêmes les premiers au fait des évolutions de salaires des autres secteurs d'activités de l'économie française au travers des situations des clients de leur portefeuille.

Trois salariés dont les salaires sont situés dans les faits entre 1.600 et 1.850 euros surévaluent leur rétribution. Denis souhaite certainement se distinguer du reste de la population des CSC étant donné qu'il est récemment passé Responsable de Point d'Accueil¹. Alors qu'il gagne 2.160 bruts par mois, soit environ 1.664 euros nets, il déclare appartenir à la tranche de 1.906 à 2.287 euros nets (soit 12.500 à 15.000 frs). Alexandre, de son côté, surévalue son salaire en grande partie pour faire valoir son ancienneté dans l'entreprise, même si celle-ci n'est, dans les faits, plus valorisée. Percevant 1.837 euros nets dans la réalité (2.386 bruts), il en déclare oralement 1.906 à 2.287 nets.

Les effets négatifs de la politique d'individualisation d'une partie des rémunérations sont loin d'être secondaires : « la cohésion des équipes est mise à mal par les rivalités et les entreprises développent divers sous marchés internes de travail » (Dressen, 2001). « *Moi ce que je regrette le plus, c'est cette individualisation forcée qu'il y a maintenant. Il y a des résultats avec des classements... Tout ceci n'existait pas avant ; avant, c'était l'équipe, c'était l'agence. C'était l'agence qui travaillait, c'était l'agence qui avait des commissions et ensuite on répartissait par exemple les commissions dans l'agence. Maintenant, c'est l'individualisation à outrance* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Si l'essentiel du salaire perçu par les commerciaux des agences demeure toujours fondé sur une base collective, définie par un système de classification, ces derniers ne peuvent pas réellement se satisfaire de ces *minima* faibles, ni sur une augmentation annuelle du même ordre. Nous observons également une diminution significative des avantages sociaux accordés jusqu'en 2001 par le Groupe Régional. La direction de la CLASS privilégie en effet de plus en plus, pour l'ensemble des salariés du réseau, une part de la rémunération individualisée, fonction des résultats collectifs de l'entreprise, mais surtout individuels, et donc de toute façon réversible d'une année sur l'autre. La masse salariale bancaire est donc désormais contenue.

¹ Chargé de Service à la Clientèle volontaire pour chapeauter l'ensemble des autres CSC pour la partie administrative de l'activité (règles de sécurité de l'agence, gestion des absences...), afin de seconder le manager du marché des particuliers. Il n'est pas cadre.

Comme si le PAC ne suffisait pas... les campagnes commerciales.

En plus du PAC annuel, l'activité de travail de l'ensemble des salariés de l'agence est rythmée par des campagnes spécifiques destinées à promouvoir la vente de certains produits ou services jugés très rentables, ou à l'inverse, servant de produits d'appel pour en vendre d'autres plus payants. Ces campagnes sont de deux ordres : elles peuvent être internes, les directions demandant aux salariés d'accentuer la vente dans un domaine précis, figurant ou non dans leur PAC ; elles peuvent également être externes, au moyen de publicités diffusées par différents canaux auprès des clients avérés ou potentiels.

Lors de « challenge » concernant des produits et services ne figurant pas dans les lignes du Plan, la pression exercée sur les commerciaux est indéniable, ces derniers devant à la fois remplir leurs objectifs annuels et ces objectifs à plus court terme. *« Wanadoo¹ par exemple, c'est pas dans nos objectifs, et pourtant la pression, elle est même limite plus intense, pourquoi, parce qu'elle est réduite dans le temps et qu'à la clé y a quoi ? Y a du PNB, donc forcément... » (...)* *« En pleine période d'introduction en bourse, on a eu Wanadoo et tout, tous les soirs c'est « combien ? ». C'est jour par jour et la question « combien ? », elle revient tous les soirs. Et quand vous pouvez répondre quelque chose, c'est bien, mais quand vous répondez « 0 », ben, vous êtes mal quoi. Et ça ça doit s'inclure dans une journée, où vous pouvez avoir vos clients, les clients des CCP, de petits problèmes, des erreurs qui ont été faites, des recherches à faire... Donc, voilà. Mais bon, votre chef, il a pas à le savoir ; si vous lui dites... Et moi, je me mets à sa place, c'est vrai, il s'en fout. Ce qu'il veut, c'est un chiffre. Vous, sur le coup, vous râlez, vous êtes vert « j'ai pas que ça à faire, moi j'ai mes objectifs de l'année, j'ai pas arrêté une seconde ». Mais bon, vous prenez du recul, lui c'est pareil. Lui, il a son chef, qui l'appelle tous les soirs et qui lui dit « combien ? ». Donc, la pression elle existe »* (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, 27 ans).

Des concours individuels ou par agence sont parfois organisés pour motiver les commerciaux ; à la clé, par exemple, un voyage à Cuba ou un week-end Relais et Châteaux dans le cas de la campagne « *télématique banque* ». De plus, « pour accompagner le challenge commercial « *télématique banque* », le Groupe a mis en place un large dispositif de communication : une campagne télévisée sur les écrans pendant tout l'automne, une opération de marketing direct, des animations en agences et un jeu sur Internet »². Cette forme de campagne provoque une forte pression chez les salariés des agences, qui n'en contrôlent pas les tenants. Les clients les sollicitent tous en même temps, pendant une durée précise et souvent relativement courte. *« Là, y a eu plus de boulot parce qu'il y a eu un boom sur*

¹ Il s'agit d'actions cotées en bourse.

² « Une campagne au service du challenge », *Revue du Groupe National*, n°35, septembre 2001.

l'immobilier. (L'actionnaire) voulait faire beaucoup d'immobilier, donc on a fait des promotions sur les taux. Donc, là, c'est vrai qu'on a eu beaucoup plus de contacts, beaucoup plus de prospects, mais c'était très spécifique. Y avait eu une campagne de pub, y avait eu tout un tapage pour que les gens viennent vers nous. (...) On avait des promotions, on avait des taux immobiliers très intéressants, donc c'est vrai qu'on a eu beaucoup, beaucoup d'appels, beaucoup de simulations, beaucoup de rendez-vous. (...) (Question : L'intensité de travail varie donc en fonction des campagnes ?) Oui. Enfin, pas des campagnes internes, parce qu'y a des campagnes internes où on nous dit, « bon, maintenant, vous faites ça », et puis voilà. Et puis après, y a la communication extérieure, où là en fait, on était en campagne immobilier, mais suite à une campagne de pub. Donc, là, on a eu beaucoup de retombées. Parce qu'en fait, quand on a nos campagnes à nous, internes, on est libre de gérer notre temps comme on a envie, c'est nous qui décidons. Donc, ça c'est plus facile à gérer que quand c'est un truc qui vient de l'extérieur, parce que là, l'immobilier, ça nous est tombé dessus. Les gens téléphonent, prennent des rendez-vous, donc là, on est obligé de répondre à la demande tout de suite. Quand on dit qu'on est en campagne carte bleue, j'ai envie de passer ma journée à faire autre chose, j'ai envie de passer deux heures le soir au téléphone avec mes clients, je le gère moi comme je veux. Donc, ça c'est pas une charge supplémentaire, c'est une organisation différente » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans).

Il existe donc deux types de contraintes temporelles différentes en ce qui concerne la réalisation des objectifs des campagnes commerciales : une contrainte extérieure, subie par le salarié et sur laquelle il n'a aucune prise et une contrainte autorégulée, qui lui permet de réaliser un certain nombre d'arrangements.

Peu de sanctions directes sont en fait appliquées au commercial qui n'atteint pas ses objectifs de PAC ou de campagne. Cela se fera surtout ressentir, on l'a vu, sur son salaire et, à terme, sur sa progression de carrière, ce qui représente toutefois une contrainte forte. Mais face à toutes les lignes de PAC à remplir et aux multiples campagnes commerciales qui jalonnent l'année, les commerciaux parviennent au moins à en remplir certains. Cela nous était déjà confirmé en 1998 par le DPA de Rabatau de l'époque : « *Même si chaque année les salariés râlent car il y a à chaque fois de nouveaux objectifs à atteindre, cers derniers sont partiellement, sinon totalement, atteints* ».

Si, comme l'affirme Franck Cochoy, le client circule de l'organisation au marché, le salarié de la banque, quant à lui, se trouve à la frontière des deux. Il est ainsi pris en étau entre la rhétorique managériale de prise en compte des clients, la réalité du poids des objectifs commerciaux à atteindre et la présence physique des clients, pour certains exigeants en terme

de qualité et de durée de la relation et plus difficiles à cerner. Le salarié de l'agence bancaire est ainsi soumis à une pression multiforme, évolutive et souvent contradictoire.

3.2.2 Les prémices d'une rationalisation de l'interaction commerciale

3.2.2.1 D'une dichotomie standardisation/professionnalisation de la relation client à la mise en place de sa codification

Dans les années 70, avec le développement de la rationalisation industrielle poussée, « d'un marché de vendeurs, le marché des banques françaises est passé à un marché d'acheteurs » (Le Gall, 1978, p.74)¹. Dans les années 90, la tendance s'inverse en partie. Les services se complexifient, « ils nécessitent le conseil du banquier et sont plus vendus par lui qu'achetés par le client » (Courpasson, 1995b, p.162). Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans, résume bien cela : « *avant le client, il avait une banque, aujourd'hui, il en a trois. Et il est sollicité des trois côtés, c'est-à-dire qu'avant c'était le client qui allait voir le banquier, maintenant c'est le banquier qui va voir le client* ».

Les banques, on l'a vu, rencontrent des difficultés face à des clients qui s'expriment de plus en plus en interne comme en externe. Il leur est désormais impossible de passer outre et de ne pas les écouter. La rationalisation industrielle ne peut s'appliquer que pour un nombre assez réduit de tâches, généralement « bas de gamme », ou le seul moyen d'expression du client est ici le fait d'accepter de payer ou non. Sorti de là, « il est de plus en plus difficile de vendre un produit standard sur un marché, fut-il segmenté par types de consommateurs » (Combes, 2002). Les clients sont en effet de plus en plus exigeants et interviennent directement dans les organisations productives. Face à cela, les stratégies de rationalisation industrielle rencontrent des limites. Mais, « l'opposition entre industrialisation, où les compétences des salariés seraient faibles, et professionnalisation, où au contraire, tout reposerait sur des salariés très qualifiés, n'est plus aussi radicale. Au contraire, ces deux modèles sont aux deux extrémités d'une échelle, le long de laquelle les compétences clients prennent progressivement la forme de savoirs collectifs, donc de règles » (Combes, 2001b). Il s'agit de développer des « règles clients » au niveau d'un collectif de travail, toutefois, on l'a vu, en partie éclaté.

La maîtrise des systèmes d'information est aujourd'hui cruciale pour répondre à une demande de plus en plus exigeante. Les banques françaises sont en retard dans ce domaine, si l'on compare leur situation à celle des banques des pays anglo-saxons. Une rationalisation maximale de la relation individuelle entre le salarié et le client, reposant sur une codification

¹ Jean-Marc Le Gall, site pour cela M. Schlosser et P. Vernimmen, *Gestion bancaire. Nouvelles méthodes et pratiques*, Dalloz-Gestion, Paris, 1974, p.371.

des tâches, s'opère toutefois depuis quelques années. En effet, « la codification permet une marchandisation de la différence qui n'était pas possible dans le cas de la production standardisée » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.538). La relation devient interactive, même si le salarié ne connaît pas le client et n'est pas forcément un professionnel au sens classique de ce terme. Cette codification est nécessaire face à la complexification et à la variété accrue des produits offerts. L'articulation entre les compétences individuelles et l'organisation est à l'œuvre au moment même de la prestation de service, donc au moment du contact avec le client. « Elle est la condition de la production du service » (Combes, 2001b). A l'arrivée, « c'est une multitude d'opérations qui forment le service, et plusieurs opérateurs interviennent pour réaliser la prestation » (Dondeyne, 2002, p.58).

Paradoxalement au développement de l'idée que nous avons précédemment remise en cause, selon laquelle chaque commercial constitue une « *petite banque* », le salarié en contact avec le client est en fait considéré par les banques comme le dernier maillon d'une chaîne collective. La prestation de service est de plus en plus un acte collectif : le client qui s'adresse au conseiller financier d'une agence bancaire, peut penser s'adresser à une personne. Et tout sera fait pour qu'il continue à le penser. Mais en réalité, il s'adresse à une organisation agissant par l'intermédiaire de cette personne. Le salarié en question a pour caractéristique d'être à la fois instrumenté par des règles, des dispositifs, des plannings, des agencements spatiaux et temporels, et de pouvoir lui-même activer d'autres instruments, d'autres personnes, d'autres entreprises, voire aussi les compétences du client (Combes, 2002). Le client trouve donc en face de lui des compétences collectives, déclenchées par le salarié qui le reçoit. Le but est de produire un service à moindre coût mais néanmoins personnalisé. « Les gains sont réalisés en transférant une partie de la professionnalité des salariés en contact avec les clients sur des dispositifs techniques ou organisationnels visant à accueillir et écouter les clients, assister au maximum les salariés dans cette tâche et améliorer ainsi la qualité et la rapidité de réponse » (Combes, 2001b). Dans ce processus de rationalisation de l'interaction commerciale, un maximum de ressources techniques et organisationnelles viennent en appui pour permettre aux salariés de conduire leur action, sans faire confiance à leurs seules compétences professionnelles et capacités de jugement. On peut en fait avancer l'idée selon laquelle les directions bancaires souhaitent que les clients accordent leur confiance à l'institution *via* notamment les différents outils sécurisés qu'elles mettent à leur disposition, plus qu'au salarié, amené de toute façon à changer, avec lequel ils sont en contact. « *La relation de confiance qui fait que même si l'interlocuteur change, le client a confiance dans l'organisation de sa banque et dans le fait qu'il a connu 10 interlocuteurs et quand il rencontre le 11^{ème}, il s'en vante parce qu'il a connu Mr Untel, qui lui a eu confiance la première fois et puis il a connu Mme Untel qui était différente, mais qui était sympathique aussi, et puis...(.) Notre but nous, c'est d'essayer de faire comprendre au client que... le*

commercial qu'il a en face et qui s'occupe de lui, ou l'agence qu'il a en face, c'est une somme de compétences, et derrière il y a des armées de compétences aussi, des formateurs, et que c'est une entreprise complète qui essaye de se mettre au service » (DT de Rabatau).

Une gestion de bases de données clients de plus en plus complète s'opère donc. Les salariés personnalisent leur relation avec les clients au moyen de ces données, relation toutefois largement codifiée par des procédures, aussi bien informatiques, que légales, voire encore administratives. Cela va de la prise de rendez-vous, aux informations incontournables à récolter, en passant par les champs des programmes informatiques à renseigner et par les délais légaux de souscription des contrats.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent ainsi le développement de la connaissance des caractéristiques du client, le recueil et le stockage des informations dans des bases de données perpétuellement alimentées par les salariés, et disponibles. Elles rendent théoriquement possible la conciliation de la productivité et de la rentabilité d'une part et de la qualité d'un service personnalisé d'autre part. Certains auteurs parlent de « services mixtes » combinant travail et biens d'équipement. « Avec la généralisation de l'informatique dans la banque, ces services se développent au détriment des services purs, les activités de conseil s'appuyant de plus en plus sur des outils comme les systèmes-experts ou les logiciels d'aide à la décision » (Coussergues, 1996, p.64-65). Les capacités techniques de stockage des informations étant assez comparables entre banques, la différence se fait sur la façon d'alimenter le système et surtout d'exploiter ces informations (Zollinger, Lamarque, 1999, p.217). En effet, l'élaboration de systèmes d'informations spécifiques doit permettre l'identification des clients pour lesquels la fabrication d'une offre individualisée s'impose et de ceux auxquels une offre standardisée suffit (*ibid.*, 1999, p.216).

3.2.2.2 Les outils de la codification de la relation client

C'est dans cette optique que depuis quelques années, le Groupe National auquel appartient la CLASS développe un certain nombre d'applications communes aux différentes banques régionales, permettant l'échange d'informations à moindre coût. Pour cela, une plateforme d'accueil (PFA) a été mise en place en 1997. Elle a notamment permis la réalisation d'économies d'échelle, principalement au niveau informatique, en organisant la mutualisation des moyens. Cette plateforme est constituée d'un système de base permettant d'assurer la convergence des systèmes d'information des différentes banques. Ce dernier est découpé en huit domaines recouvrant les principales activités des banques régionales (il s'agit notamment de la gestion commerciale, du suivi du risque et de la comptabilité). Chaque banque conserve cependant une direction informatique et une adaptation des outils est toujours possible. Le but est de permettre une efficacité commerciale accrue : les opérations sont pour la plupart

traitées en temps réel en agence, les contrats sont édités sur place, certains outils permettent la décentralisation de la décision en matière de crédits consommation, habitat ou entreprises. Le cœur du système de la PFA est une base de données permettant de mieux connaître, en temps réel, les clients et leur équipement¹. La mise en commun des informations concernant les clients et leur accessibilité offerte à tous les salariés est de nature à atténuer le cantonnement de l'information produit par les différents rôles attribués aux clients par ces salariés et évoqués précédemment. « Il s'agit pour les banques de rationaliser la relation commerciale en limitant l'arbitraire des décisions humaines, en supprimant le « jeu » autour des règles et les *zones d'incertitude* engendrées par la dimension informelle des rapports entre le chargé de clientèle et son client » (Cusin, 2004). Si l'information est centralisée, les salariés conservent toutefois un pouvoir important car ce sont eux qui alimentent les bases de données informatiques sur les clients, étant en contact direct avec eux et recueillant les informations. Au final cependant, l'information n'est plus seulement détenue par le salarié de l'agence, mais bien par la banque qui l'emploie, au travers de fichiers clients de plus en plus précis.

Dans la continuité de ces changements, et avec la prise d'intérêt du nouvel actionnaire, un nouveau système d'information « Groupe National 2002 » a été instauré début 2003 à la CLASS². Il a auparavant nécessité, dès 1999, un travail de recensement des meilleures pratiques au sein des banques régionales et l'élaboration de projets. Il s'agit notamment, grâce à ce nouveau système, de donner aux commerciaux des moyens supplémentaires pour « répondre plus rapidement à l'attente de la clientèle ». Le personnel, au contact direct avec les clients, est doté d'un outil informatique intégrant le traitement administratif dans l'acte commercial³. D'une manière générale, il s'agit de transformer chaque contact ponctuel, toutefois en diminution pour une partie des clients, en étape d'une relation continue, et ce, indépendamment des personnes, grâce au stockage des informations, à leur exploitation rapide et à leur mobilisation immédiate lors de l'interaction (Combes, 2002). Les principes qui guident ce mouvement de rationalisation « tiennent avant tout à la recherche de la continuité et de l'autorégulation des systèmes dans la maîtrise du processus de production pour améliorer sa fiabilité et sa régularité. Ce ne sont pas les caractéristiques techniques qui guident ces évolutions, mais les progrès de la technique et de la science permettent d'améliorer le processus (...). La création de la valeur se déconnecte de l'acte de travail et ne peut être rapportée à une opération définie *stricto-sensu* mais provient de l'ensemble du processus (...) » (Dondeyne, 2002, p.52).

Cette observation peut être également réalisée à propos de la plate-forme téléphonique entrante (PFTE) évoquée pour son organisation industrialisée. « Si l'analyse des centres est

¹ Un système d'information performant pour les banques du Groupe National. Plate-forme d'accueil, décembre 1997.

² Nous n'avons cependant pas étudié tous les tenants des changements opérés, ces derniers ayant été mis en place après la phase consacrée à l'enquête de terrain à proprement parler.

³ « « Groupe national 2002 » en vitesse de croisière », *Revue du Groupe National*, n°31, septembre 2000.

souvent faite à l'aune de celle de l'industrialisation et de la taylorisation des services, on a pu constater que leur réalité est probablement beaucoup plus contrastée et complexe » (Clergeau *et alii*, 2003). Il faut en effet noter qu'à la CLASS, cette structure n'est pas isolée du reste de l'organisation bancaire, elle est totalement internalisée, car jugée stratégique, et fonctionne en étroite relation avec le réseau d'agences. L'équipe est composée de 26 conseillers téléphoniques recrutés en externe et de 5 salariés de la CLASS, âgés en moyenne de 25 ans. Ils ont une formation relativement élevée, comme cela a été observé dans de nombreux centres d'appels (Cousin, 2002 ; Buscatto, 2002a ; Clergeau *et alii*, 2003). Il s'agit d'un bac+2 dans le domaine commercial, voire plus pour quelques-uns. Ils ont tous une première expérience dans la banque ou les centres d'appels. Ils ont suivi deux mois et demi de formation aux métiers de la banque et aux outils de la PFTE¹.

La PFTE, en lien avec les autres services de la CLASS, permet d'allier les compétences collectives pour répondre aux clients. Elle dégage en outre les guichetiers et même les commerciaux d'une grande partie des appels téléphoniques qui jusque là pesaient lourdement sur l'activité de l'agence. Elle réalise « un traitement des appels selon des normes plus professionnelles »², bien différent de ce qui se faisait jusque là en agence, où le client ne touchait pas forcément la bonne personne, où le salarié n'était pas forcément dans des conditions propices à une bonne écoute et à la formulation d'une réponse adaptée... Les corollaires sont une meilleure gestion du temps de travail à l'intérieur des agences et surtout, pour la direction, une plus grande disponibilité des commerciaux pour les clients, plus nombreux, rencontrés en rendez-vous, et donc plus de « temps commercial », ainsi qu'une possibilité de lien avec les clients, en dehors des plages d'ouvertures des agences. En effet, la CLASS est disponible 68 heures par semaine au téléphone. La PFTE produit ainsi un réel service au client : celui-ci peut contacter sa banque selon des amplitudes horaires bien supérieures à celles de l'agence à laquelle son compte est rattaché³. Pour cela, les salariés des agences et ceux de la PFTE doivent travailler en collaboration. Ils bénéficient tous des mêmes terminaux informatiques et utilisent sur des bases de données identiques, propres à la PFA. Le lien avec les agences se fait également au moyen des agendas électroniques que PFTE et commerciaux remplissent. Ces derniers indiquent ainsi les périodes où ils sont libres, où il est possible de leur passer des communications, celles où ils sont en rendez-vous, celles où ils sont indisponibles car en déplacement ou absents. Ils peuvent aussi réserver certaines parties de leur emploi du temps pour la prospection ou pour finir le montage des dossiers. C'est une tolérance qui ne doit pas être trop fréquemment utilisée par le commercial à qui la PFTE ne pourra ainsi plus fixer de rendez-vous.

¹ « PFTE : Marseille répondra au 08... le 13 juin », *Revue interne du Groupe Régional*, n°75, avril/mai 2000.

² Plan de développement du Groupe Régional, octobre 1998.

³ De 8h à 20h du lundi au vendredi, sans interruption, et de 8h à 16h le samedi.

Le réseau d'agence de la CLASS bénéficie également d'un soutien technique et administratif organisé au niveau du siège local. Dans le projet d'organisation élaboré en 1993¹, on peut lire : « l'acte de vente est l'aboutissement d'un processus complexe qui est aujourd'hui assumé en totalité par le commercial. Or, c'est l'organisation de ce processus en niveaux qui permettra de développer un maximum de "temps commercial" ». A l'époque, il s'est alors agi de regrouper les fonctions marketing, prospection, vente, analyse des risques, gestion de crédit, juridique, alerte financière. « Le rôle de la structure intermédiaire consiste donc à reprendre en charge l'essentiel de ces tâches périphériques du commercial, mais nécessaires à la préparation et au suivi de la vente »².

La marge qui sépare une instrumentation de la relation qui transforme le service en un quasi-produit et une prise en charge instrumentée de la relation humaine avec le client est étroite. Elle peut être franchie, dans la banque, lorsque la rationalisation de l'interaction avec le client traduit avant tout un souci de productivité et de rentabilité, comme nous l'avons vu avec le poids des objectifs commerciaux à remplir ; « elle aboutit à une relation déshumanisée et se heurte à l'exigence de qualité de service revendiquée alors par les salariés eux-mêmes » (Combes, 2002). La rationalisation de l'interaction doit donc préserver la qualité du service. Pour cela, des formations doivent être mises en place pour permettre aux salariés de s'approprier l'« image » de l'entreprise et sa stratégie commerciale. La banque a encore des efforts significatifs à faire de ce côté là, privilégiant les formations produits et techniques bancaires, au demeurant très souvent en décalage par rapport à la commercialisation des dits produits et à la prise de fonction des salariés, comme nous l'avons vu à la CLASS avec les produits d'assurance IARD. La banque fait également partie des entreprises qui ne parviennent pas à intégrer totalement le client dans une organisation de trop grande taille, où les compétences techniques et surtout le manque d'information contribuent encore à le maintenir à distance. L'organisation bancaire « jongle » entre industrialisation et ouverture au client. Le processus de rationalisation de l'interaction commerciale n'est encore qu'émergent, même si déjà soutenu par une architecture informationnelle et organisationnelle solide.

Dans cette optique, il est nécessaire, selon certains observateurs (Zollinger, Lamarque, 1999, p.264), de dépasser la séparation traditionnelle au sein des grandes banques entre marché des entreprises et marché des particuliers, cette vision étant notamment en contradiction avec le développement de synergies et de compétences collectives. Nous avons toutefois observé que cela n'était pas à l'ordre du jour à la CLASS, du moins pour l'essentiel des clientèles des deux segments, hormis peut-être dans le cas des Chargés d'Affaires

¹ *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993.

² *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993.

Professionnels pour lesquels, on l'a vu, les commerciaux gèrent à la fois les affaires professionnelles et privées des clients du portefeuille.

Au sein d'une banque généraliste comme la CLASS, on observe clairement « des combinaisons des différents modèles de gestion et l'hybridation des logiques d'organisation de la relation bancaire. Le degré de standardisation de l'offre et l'objectivation de la relation varient selon le type de produit ou service et selon le type de clientèle » (Cusin, 2002). Chaque modèle sous-tend des figures de salariés de la banque différentes. La distinction encore en cours sur les marchés, entre d'un côté le développement d'un traitement de masse de la clientèle des particuliers et de l'autre la mise en place de conseils personnalisés pour les professionnels, les entreprises et les particuliers les plus fortunés, soutenue par une rationalisation marchande croissante, conditionne une distinction dans la gestion interne des postes de travail avec une frontière marquée entre commerciaux en charge des particuliers et commerciaux en charge des professionnels et entreprises. Nous allons nous en rendre compte dans le chapitre IV.

Conclusion du chapitre III

La banque est désormais moins une entreprise gérant des dépôts et distribuant des crédits qu'un prestataire de services variés, souvent liés les uns aux autres. En effet, elle diversifie ses activités bancaires et élargit la gamme des services offerts. De leur côté, les commerciaux se spécialisent sur un segment de clientèle, et pour les clients particuliers, sur un niveau d'avoirs détenus par les clients. Jusqu'à la fin des années 90, les clients particuliers ne sont pas prioritaires pour la CLASS qui préfère employer l'essentiel de ses ressources à travailler avec les entreprises. Cette politique semble petit à petit évoluer sous l'impulsion de l'actionnaire principal qui considère les petits comptes de particuliers, détenus en nombre important, très rentables du fait de la taxation des opérations, à la fois de fonctionnement et en cas d'incident. L'actionnaire oriente et réoriente donc bien, dans les faits, la politique client et la politique produits.

La banque a, depuis les années 60-70, et encore aujourd'hui, développé une rationalisation de type industriel en standardisant la distribution de certains produits, en automatisant de nombreux services et en rendant possible la réalisation à distance de tâches, notamment grâce au téléphone et à l'Internet. Les services de base sont traités en masse au guichet, mais également de plus en plus par des télé-conseillers de la plate-forme téléphonique, voire par le client lui-même. Dans les banques généralistes comme la CLASS, depuis la fin des années 80, une rationalisation professionnelle s'opère sur les segments haut de gamme (particuliers possédant un patrimoine important, entrepreneurs). Les salariés de la

banque développent alors un véritable conseil personnalisé en direction de ces clients. Le service est alors bien souvent co-produit. En ce qui concerne la prestation industrialisée, on note le développement de la délégation au client de tâches jusque là effectuées par le salarié. Cela va du remplissage du bordereau de remise de chèque, au retrait de liquide à un distributeur, en passant par la consultation des comptes à distance et la réalisation de virements par Internet.

Depuis le milieu des années 90, on observe en quelque sorte une hybridation de ces deux modèles. Petit à petit semble en effet émerger une rationalisation de l'interaction commerciale globale. Ainsi, à la CLASS, un maximum de ressources viennent en appui pour permettre aux salariés en contact direct avec les clients, de conduire leur action, sans faire confiance à leurs seules compétences professionnelles et capacités de jugement. Ces ressources sont principalement techniques (mise en place d'une Plate-Forme d'Accueil en 1997 à la CLASS, permettant le recueil et le stockage des informations concernant les clients dans des bases de données alimentées par les salariés et disponibles), mais également organisationnelles (création, au début des années 90, de services venant en appui du réseau commercial et situés dans le centre administratif local (suivi des risques, prospection, marketing, gestion des crédits, juridique...)). Le service est ainsi rendu d'une manière qui peut être extrêmement codifiée, même en face à face avec le client, mais néanmoins personnalisé, étroitement ajusté à la demande.

Dans les discours des directions, la rhétorique du conseil domine. Dans la pratique, on constate qu'une grande partie des salariés des agences n'exerce aucune activité de conseil. Elle est réservée aux particuliers détenant un patrimoine, aux professionnels et aux entreprises. Ce qui est en fait demandé aux commerciaux, au travers notamment de la réalisation des objectifs annuels, est d'adopter la politique du placement de produits. Ce n'est donc pas le client qui est à la source des transformations survenues dans la banque. Il les subit plus qu'il ne les induit : tarification à la hausse des services, manque de formation des salariés sur certains produits, défaut de conseil... Non seulement les banques lui demandent de plus en plus d'effectuer le travail d'un guichetier, mais en parallèle, elles lui font payer de plus en plus chers les services dont il a besoin. Si la vente de ces produits et services ne se fait pas forcément contre l'intérêt des clients, elle se fait toujours dans celui des banques et de leurs actionnaires. Le modèle du « client roi » est seulement propre à quelques clients qui ont un poids réel sur les décisions de la banque car cette dernière ne veut pas les perdre. La domination du client sur les salariés est en fait instrumentée par la direction.

La figure problématique du client se dissémine cependant dans l'organisation et ne provoque pas de compromis, chacun ayant son propre point de vue. Pour la direction, il s'agit d'un outil de contrôle supplémentaire. La rhétorique managériale met en avant les contraintes du marché et l'impératif client. La direction et les cadres intermédiaires mobilisent le client

dans leur argumentation et imposent aux salariés leurs décisions en son nom. Les salariés eux-mêmes incorporent cette figure du client et accentuent leur sentiment de responsabilité à leur égard. On remarque une certaine ambivalence du client pour les salariés : c'est à la fois celui que l'on veut servir au mieux et en même temps une source de pression et de stress.

Certains commerciaux rencontrés à la CLASS se réfèrent toutefois à l'activité de conseiller, d'autres à celle du placeur, enfin certains opèrent une combinaison des deux types d'activités avec lesquels ils jonglent en quelque sorte, afin de trouver un compromis entre discours de la direction, réalité de la pression commerciale qu'elle opère et l'éthique personnelle qu'ils ont de leur métier. Ces distinctions entre salariés épousent à la fois le découpage des métiers, et le type de parcours professionnel.

Les salariés des agences sont donc mis sous pression par l'organisation du travail en place. On observe ainsi l'accumulation de mots d'ordre changeants et souvent contradictoires : aller vite, placer le plus de produits possible et servir le client. En outre, tel produit sera privilégié, puis tel autre, tel client puis tel autre, mais aussi, nous allons le voir dans le chapitre suivant, telle référence managériale sera mis en place, puis très vite remplacé par tel autre.

D'une façon générale, les salariés de la banque sont pris en étau entre la rhétorique managériale de prise en compte des clients, la réalité du poids des objectifs commerciaux à atteindre, et la présence en direct des clients, exigeants en terme de qualité et de durée de la relation et de plus en plus difficile à cerner. Le salarié de l'agence bancaire est ainsi soumis à une pression croissante et multiforme. Sous couvert d'un discours sur leur autonomie, notamment permise par la mise en place des portefeuilles individuels et des compétences en terme de décision commerciale, la direction instaure un principe d'auto-contrôle. Ce dernier ne remplace toutefois pas le contrôle exercé par la hiérarchie, notamment en matière de réalisation des objectifs commerciaux.

Nous avons montré, dans le premier chapitre, que les principales caractéristiques de l'activité bancaire correspondaient, depuis longtemps, à la gestion de l'information et du risque, ainsi qu'à l'instauration d'une relation de confiance. Si le recueil de l'information et son utilisation dans le but de rationaliser l'interaction commerciale n'a jamais été autant qu'aujourd'hui au cœur de l'activité des banques, nous pouvons nous interroger à propos du sort réservé à la gestion du risque et à l'établissement d'une relation de confiance réciproque entre le commercial de l'agence bancaire et les clients du segment dont il détient un portefeuille. A force d'augmenter chaque année les objectifs commerciaux des salariés, rattachés à des produits de plus en plus diversifiés, d'attendre d'eux les mêmes capacités de placements et de rentabilité à court terme que n'importe quels autres vendeurs d'une entreprise marchande privée, les directions transforment les principes fondamentaux de l'activité de

travail. La rhétorique du conseil développée par les directions ne remédie pas, on l'a vu dans la pratique, à cette tendance.

L'intrusion du marché dans l'organisation de l'agence a eu des conséquences sur les formes de professionnalité des salariés. Les directions développent un discours destiné à favoriser la cohésion du groupe des salariés autour de la notion relativement ambiguë de client, mais développent des pratiques managériales individualisant le rapport des salariés à l'entreprise au travers notamment d'un processus d'individualisation des objectifs commerciaux, d'une partie croissante des salaires, de la relation avec le supérieur hiérarchique (au travers notamment de l'entretien annuel d'évaluation), ainsi que de la progression de carrière. Seule la compétence individuelle est reconnue et valorisée chez les commerciaux spécialisés, alors que leur activité concrète de travail repose sur une compétence collective liant leur travail à celui des salariés de la plate-forme téléphonique, des salariés du siège administratif local, et des salariés du guichet de l'agence. La volonté, affichée par la direction, de création de synergie au niveau du recueil d'informations et de la commercialisation des services nécessiterait un accroissement de la coopération entre les salariés afin de rationaliser l'interaction commerciale et non leur mise en concurrence.