

## **CHAPITRE IV : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, TRANSFORMATIONS DES RÉGULATIONS SOCIALES ET INTERROGATION DE LA PERTINENCE DE LA DISTINCTION CADRES, NON CADRES** **195**

4.1	LES CONSÉQUENCES DE LA SEGMENTATION DES CLIENTÈLES DANS L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE	196
4.1.1	<i>Les mouvements de l'organisation du travail</i>	196
4.1.1.1	L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales	196
4.1.1.2	L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle	197
4.1.1.3	L'accentuation du processus de segmentation interne	202
4.1.1.4	Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur	205
4.1.2	<i>La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire</i>	208
4.1.2.1	Le marché du travail du segment des particuliers	208
4.1.2.2	Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises	211
4.1.2.3	Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment	212
	Une gestion des ressources humaines différenciée	212
	Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels	215
	<b>CONCLUSION</b>	<b>216</b>
4.2	LES TRANSFORMATIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉGULATIONS DE L'EMPLOI BANCAIRE	217
4.2.1	<i>L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial</i>	217
4.2.1.1	Psychologisation et naturalisation des compétences attendues	217
	Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance	217
	Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque	219
	L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles	221
4.2.1.2	Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque	226
4.2.2	<i>La transformation des possibilités de promotion interne</i>	229
4.2.2.1	La diversification des niveaux d'entrée	229
4.2.2.2	L'individualisation de parcours erratiques	232
	La réussite commerciale ne suffit pas	232
	Des carrières incertaines aux fondements flous	234
4.2.3	<i>L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière</i>	236

4.2.3.1	Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement	236
4.2.3.2	A entreprise mobile, salariés mobiles !	237
4.2.3.3	Les implicites de la mobilité	240
4.2.3.4	Certains immobiles résistent	244
4.2.4	<i>La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche</i>	246
4.2.4.1	Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée	246
4.2.4.2	Une grille de classification remaniée	247
4.2.4.3	La poursuite de l'ouverture du marché du travail	250
	<b>CONCLUSION</b>	<b>253</b>
4.3	QUELLE PERTINENCE DE LA DISTINCTION ENTRE CADRES ET NON CADRES DANS L'AGENCE BANCAIRE ?	254
4.3.1	<i>Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?</i>	254
4.3.1.1	De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives	254
4.3.1.2	L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...	255
4.3.2	<i>Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé</i>	257
4.3.2.1	L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...	257
4.3.2.2	... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories	258
	Vers une banalisation de la situation de certains cadres	258
	La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres	260
4.3.2.3	L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail	262
	La fin d'un « salariat de confiance » ?	262
	Les tendances à la diminution de l'investissement temporel	263
	Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène	264
4.3.3	<i>Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres</i>	267
4.3.3.1	La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »	267
4.3.3.2	Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager	269
4.3.3.3	Le manager de territoire : « l'homme multiple »	272
	Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire	272

Chapitre IV : Gestion des ressources humaines, transformations des régulations sociales et interrogation de la pertinence de la distinction cadres, non cadres

Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent	278
Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial	281
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE IV</b>	<b>282</b>

## **Chapitre IV : Gestion des ressources humaines, transformations des régulations sociales et interrogation de la pertinence de la distinction cadres, non cadres**

L'entrée du client dans l'organisation de l'agence bancaire, au travers du discours et des pratiques managériales, ne joue pas uniquement sur l'activité de travail et le type de relation instaurée. Nous avons pu constater son incidence sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées.

Alors que l'organisation du travail était répartie, jusqu'à la fin des années 80, entre activité commerciale et administrative à l'intérieur des agences, elle se divise, au cours des années 90, entre segments de clientèles visés, dans des métiers spécifiés au sein d'un territoire géographique plus important. Les mouvements de l'organisation et du management deviennent fréquents pour s'adapter aux contraintes marchandes changeantes.

Il est intéressant de se demander jusqu'où dans la banque « le métier dont il est question aujourd'hui est un moyen subtil de hiérarchisation des emplois et de segmentation du marché du travail qui tend à exclure de son accès tout ceux qui, pour des raisons diverses, ne possèdent pas ou plus les critères exigés » (Piotet, 2002, p.7). Des ponts entre métiers commerciaux existent, dessinant des progressions de carrières en interne toujours possibles, mais dont les conditions ont largement évolué. La direction est désormais plus à la recherche de « savoir-être », sources de compétences évolutives, cohérentes avec les changements fréquents d'organisation, que de « savoirs » et même de « savoir-faire », reconnus dans un système de classifications stabilisé et jugé trop rigide. Le salarié de l'agence bancaire, en plus d'être quelqu'un de « responsable », doit ainsi posséder la « fibre » commerciale et être mobile.

Ces évolutions survenues tout au long de la décennie 90 au niveau des entreprises du secteur sont en partie entérinées par la nouvelle Convention Collective de janvier 2000. Nous nous penchons, plus spécifiquement dans ce chapitre, sur la question de l'encadrement bancaire commercial afin d'observer jusqu'où la logique de segmentation des métiers et, la gestion des ressources humaines allant avec, supplantent le principe du système de classification. En outre, face à ce que l'on aurait pu voir comme une dilution de la catégorie cadre dans le reste de la population bancaire, le texte de cette Convention Collective semble réitérer sa spécificité, en distinguant les cadres des techniciens de la banque. Dans la pratique, nous devons observer si l'organisation commerciale par métiers n'a pas, par endroits, quelque peu gommé cette frontière. Nous distinguons dans le chapitre les techniciens des agences bancaires, plus ou moins commerciaux, les cadres commerciaux, qui gèrent un portefeuille de clientèles, mais qui n'ont aucune fonction d'encadrement et enfin l'encadrement intermédiaire, que nous nommons également les managers. Au moment de notre seconde enquête de terrain,

entre 2000 et 2002, ces derniers gèrent plusieurs agences et ont aussi leur propre activité commerciale. Nous allons cependant voir que cela n'a pas toujours été le cas.

#### **4.1 Les conséquences de la segmentation des clientèles dans l'évolution de l'organisation du travail de l'agence bancaire**

Au début des années 90, David Courpasson (1995b, p.161) note que « les directions des banques cherchent (...) à instaurer de nouvelles règles d'exercice des métiers qui signifient un changement important à la fois dans les formes de spécialisation des exploitants, dans la nature des qualifications à développer, dans les règles du rapport au marché, c'est-à-dire dans l'identité professionnelle des exploitants ». En effet, au cours de la décennie qui suit, les banques repensent l'organisation générale de leur structure et celle des agences, ainsi que les formes d'animation de la force de vente. Le découpage du marché - qui fait apparaître trois segments, les particuliers, les professionnels et les entreprises - a pour corollaire le découpage des « métiers » de l'agence bancaire. L'organisation du travail épouse, à partir du milieu des années 90 dans la banque étudiée, mais également dans la plupart des établissements du secteur, l'organisation par filières commerciales spécifiques.

##### **4.1.1 Les mouvements de l'organisation du travail**

###### **4.1.1.1 L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales**

Pendant la période de développement massif des agences, des années 60 jusqu'à la fin des années 80, l'activité de travail de ces entités est organisée par type de tâches (administratives ou commerciales) et, pour les activités commerciales en développement, par type de produits peu nombreux (crédits, placements). Les postes de travail se répartissent entre l'« avant », le *front office*, et l'« arrière », le *back-office*. Au sein de l'agence, la majorité des salariés sont employés au niveau du guichet. Il s'y traite les activités courantes concernant les relations directes avec les clients. Il s'agit des opérations de caisse (dépôts de chèques, change, retraits d'espèces...), de l'octroi des prêts, de la vente de titres. Les tâches administratives et comptables découlant de ces opérations sont réalisées plutôt en arrière du guichet (secrétariat, classement, vérification des chèques, virements, engagement, portefeuille, compensation, trésorerie...) <sup>1</sup>. Elles sont à l'époque reconnues et spécifiquement attribuées à certains salariés des agences dont elles constituent l'activité exclusive. Selon la taille de la structure, ces

---

<sup>1</sup> Une synthèse de la structure et des activités du personnel d'une agence bancaire à cette époque est réalisée par Jean-Marc Le Gall dans sa thèse (1978, schéma p.194). Nous l'avons comparé avec le travail d'Yves Grafmeyer (1992, pp.105-118), celui de Chantal Cossalter (1990, pp.27-29) et celui d'Agnès Pitrou et Françoise Guelaud (1986, p.112-113).

arrière-guichets sont plus ou moins lourds et bureaucratisés. Yves Grafmeyer note à ce propos (1992, p.112) que « la fonction commerciale [était et demeure souvent] plus imprégnée d'habitudes administratives dans les grosses agences que dans les petites ».

Une autre filière est rattachée aux agences à cette époque, celle purement commerciale des « démarcheurs ». Les enseignes étant souvent à la recherche de nouveaux clients, encore non bancarisés à l'époque, ou ayant un compte chez un concurrent, un ou plusieurs démarcheurs sortent de l'agence pour rencontrer de nouveaux clients potentiels, principalement des professionnels et des chefs d'entreprise. Ils sont, par nécessité, peu présents sur place.

Enfin, le « directeur d'agence » se réserve les plus gros clients, aussi bien entreprises que particuliers. Il délègue toutes les activités non directement commerciales et sans contact avec les clients, notamment la gestion du personnel de l'agence, la logistique, la sécurité des locaux à son « second d'agence ». Ainsi, le chef d'agence est en première ligne, en contact permanent avec la clientèle et les milieux locaux (notables...), tandis que son second assure le « suivi » à l'intérieur des murs de l'agence. Ce partage des attributions consacre en quelque sorte déjà la prééminence de la fonction commerciale sur les tâches administratives, de l'avant sur l'arrière, des relations avec l'extérieur sur la gestion quotidienne des rapports de travail et des problèmes internes à la vie de l'agence (Grafmeyer, 1992, p.111). « *Le problème de toujours, que ce soit à la [banque B] ou ici (la CLASS), c'est que les CSC (Chargés de Services à la Clientèle), ou à l'époque on s'appelait les guichetiers, même quand on était second d'agence, on nous considérait comme guichetier, ça a toujours été les parents pauvres de la banque* » (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans, rencontré en 1998). La ligne hiérarchique, en fait déjà relativement courte en agence à la différence des services administratifs, va se réduire dans le courant des années 90, avec le regroupement de plusieurs agences sous une seule direction.

#### **4.1.1.2 L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle**

Cette organisation est en effet bouleversée, à partir de la première moitié des années 90, avec le développement de la segmentation des clients, la multiplication des produits et services et, plus généralement, la pénétration des logiques marchandes dans le fonctionnement du secteur bancaire. Le Directeur Général adjoint de la CLASS affirme dans ce sens : « *on ne peut pas, aujourd'hui, avoir une casquette multifonctions en excellent partout. Alors, c'est vrai, il y a un certain nombre d'années, on pouvait dire « c'est un bon banquier », oui, parce qu'il était aussi à l'aise avec un particulier, qu'avec un professionnel, une entreprise, voire un grand patron, mais comme il avait pas beaucoup de produits à leur*

*vendre aux uns comme aux autres... Aujourd'hui, c'est plus possible (...). C'est souhaitable que les gens se spécialisent un peu »*. La segmentation du marché bancaire crée ainsi une génération de commerciaux à forte spécialisation : « à un type de clientèle doit correspondre un type de compétence » (Anact, 1999). De plus, « le découpage plus précis des tâches est un moyen, pour la banque, d'avoir du personnel relativement standardisé et à ce titre, facilement remplaçable » (Courpasson, 1996). En parallèle, la direction soustrait de l'agence l'ensemble des tâches non directement liées à l'accomplissement direct de l'acte de vente et les transfère au siège de la banque : prospection, marketing, validation de l'analyse des risques, gestion des crédits, commerce extérieur... Les banques ont également recours à la sous-traitance pour des activités jusque là réalisées sur place comme le traitement des chèques.

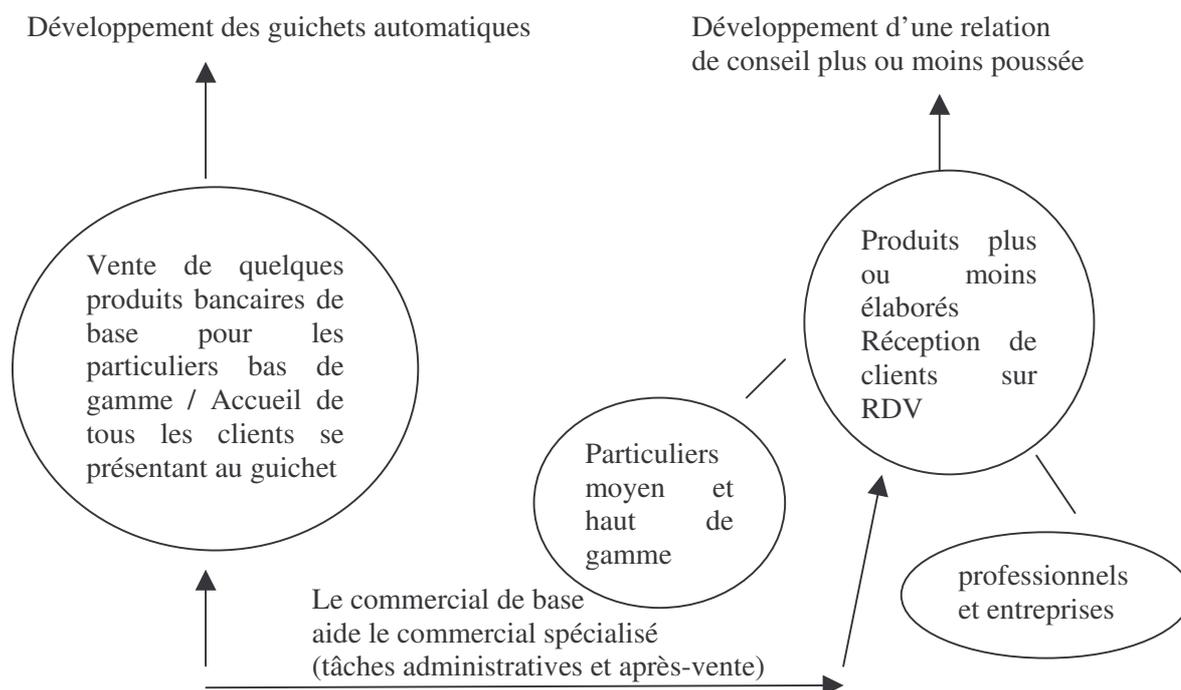
Nous pouvons constater, sur le terrain étudié, que l'évolution de la politique commerciale de la banque est au principe des transformations organisationnelles. En observant l'organisation du réseau de la CLASS, on voit que le client, mobilisé par la direction, a pénétré la structure de la hiérarchie. La nouvelle organisation commerciale, dénommée « Groupe Régional 2000 », mise en chantier dès 1993<sup>1</sup> par la banque A, et effective en 1996, au moment de la fusion de cette dernière avec la banque B, renverse l'organigramme en positionnant le client au sommet<sup>2</sup>. Les supports technique et organisationnel viennent en soutien au réseau. Le rapport au marché recompose le collectif de travail et la segmentation du personnel s'effectue selon le type de clientèle géré dans un portefeuille. A chaque strate de client, son commercial. Pour Edouard, technicien de 45 ans, Chargé de Clientèle Particuliers, « *C'était nécessaire parce que les clients sont de plus en plus informés. Ils vont souvent voir la concurrence. Donc, à partir de là, il faut en face avoir des gens qui savent de quoi ils parlent, donc il est certain que vous ne pouvez pas vous occuper des professions libérales, des petits commerçants, du particulier en fonction de sa stratification, et de la grosse entreprise. Puis, on va pas traiter de la même chose avec un directeur financier et avec un cantonnier de la ville. Donc, il fallait une spécificité »*.

---

<sup>1</sup> Lors de la présentation de la nouvelle organisation commerciale, le Groupe Régional auquel appartient la CLASS répond à trois questions : « Moderniser pourquoi ? Moderniser avec qui ? Moderniser comment ? » (*Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993). Il a donc recours au terme de modernisation, facilement repris on l'a vu dans le chapitre I par certains chercheurs, pour faire passer les aménagements jugés nécessaires notamment pour adapter le personnel.

<sup>2</sup> *Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993. Cf. annexe 7.

### Découpage des activités des salariés d'une agence bancaire de la CLASS en 1996



- Administratifs, entrés dans les années 70 à 80, reclassés après une formation commerciale de base
- Jeunes bac+2 minimum, amenés pour la plupart à progresser

- Salariés ayant fait carrière dans le réseau, avec ou sans formation de base, mais ayant suivis de nombreuses formations bancaires et parfois vécus des mobilités géographiques
- Jeunes bac+2 à bac+5 (Ecoles de Commerce, DESS et Finances)

Dans l'organisation mise en place en 1996 à la CLASS, deux types de découpages cohabitent : par secteur géographique, le territoire, correspondant à un groupe de trois à six agences, peu éloignées les unes des autres, rebaptisées Points d'Accueil<sup>1</sup>, et par segment de clientèle. Les Chargés de Service à la Clientèle (CSC) d'un territoire, implantés dans chaque Point d'Accueil, s'occupent des activités de guichet pour l'ensemble des clients entrant dans l'agence, du service après-vente des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle et de la vente de quelques produits de base aux segments les moins aisés des clients particuliers. Ils sont encadrés, à l'échelle du territoire, par un Directeur de Point d'Accueil (DPA). Les commerciaux spécialisés sur les trois segments de marché<sup>2</sup>, disséminés dans différentes agences, mais regroupés sur un territoire, sont encadrés par un Directeur de Secteur (DS). Ils

<sup>1</sup> Le Point d'Accueil est une nouvelle terminologie adoptée, au début des années 90, par la direction du Groupe Régional de la CLASS. Il désigne en fait l'agence, principalement son guichet, et vise à faire ressortir la nécessité de service aux clients à tous les niveaux de l'organisation de l'agence. Ses « fonctions essentielles (sont) la mise à disposition des produits standards et l'animation des clients des strates S3 et S4 qui ne sont pas mis en fonds de commerce », c'est-à-dire (...) « non affectés à un Conseiller de clientèle » (*Revue interne du Groupe Régional*, numéro spécial, janvier 1993). Au cours de notre enquête, nous nous sommes rendu compte que cette terminologie n'avait jamais vraiment été adoptée par l'ensemble des salariés, et surtout, qu'elle avait très vite été laissée de côté au profit d'un retour au terme d'agence.

<sup>2</sup> Conseiller de Clientèle Particuliers (CCP), Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP), Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) et Directeur de Clientèle Entreprises (DCE). Cf. annexe 7.

traitent surtout les tâches commerciales, mais également certaines activités administratives en découlant pour la clientèle de leur portefeuille et les nouveaux clients. Ils en délèguent cependant une grande partie aux CSC, sans toutefois que cela soit au départ explicitement formalisé.

Outre le rôle central joué par la définition des segments de clientèles dans la nouvelle organisation commerciale, la CLASS souhaite ainsi voir le référent géographique déplacé de l'agence au territoire. Pour ce faire, elle abandonne les postes de Directeur et de second d'agence, présents dans chaque unité, et met en place un manager sur chaque territoire, le Directeur de Secteur (DS). Le bureau du DS se situe alors le plus souvent dans la plus grosse agence du territoire, appelée « tête de territoire », laissant les autres agences sans présence managériale. Un ancien Directeur d'agence, Joël, devenu depuis Directeur de Clientèle Entreprise à l'agence de la Canebière, nous confie toutefois que pour annoncer ces réorganisations, la direction du Groupe Régional convoque en trois groupes distincts les Directeurs d'Agence de l'époque, « *pour ne pas être tous présents en même temps et s'opposer collectivement à l'organisation par marché* ». En effet, cette dernière fait perdre à la plupart d'entre eux leur prérogative de manager pour les convertir en responsable de segment de clientèle. Quelques uns seulement deviennent Directeurs de Secteur.

Cette réorganisation participe indéniablement d'un souci de réduction des lignes hiérarchiques et d'une tentative de gestion renouvelée de la main-d'œuvre, que la direction désigne comme un processus d'optimisation de la gestion du travail. Cette organisation est également permise par l'accroissement de l'autonomie et la responsabilisation individuelle des commerciaux vis-à-vis des clients. La présence du Directeur d'Agence n'est plus, selon la direction du Groupe Régional auquel appartient la CLASS, une nécessité étant donné que les commerciaux possèdent désormais des compétences en matière de décisions, ainsi que des outils techniques et des procédures à leur disposition pour orienter leur activité. Une nouvelle figure de cadre intermédiaire voit donc le jour. A l'inverse du Directeur d'Agence, nous observons à la CLASS, comme David Courpasson dans la banque qu'il étudie, que « la fonction commerciale [du DS] est réduite et fait place explicitement à une fonction d'animation et surtout de coordination des centres de profit de son secteur » (Courpasson, 1998). Ainsi, « l'évolution de l'agence du point de vente (avec une logique de part de marché) au centre de profit (avec une logique de rentabilité) fait évoluer le poste de patron d'agence. Le directeur de secteur et le responsable de segment sont jugés aujourd'hui à l'aune des critères économiques de rentabilité de leur centre de profit, secteur ou segment » (*ibid.*, 1998). Ce mouvement a également, nous l'avons vu, des incidences sur les postes de commerciaux. Les salariés sont à leur tour jugés en fonction de la rentabilité de leur portefeuille de clients.

La direction de la CLASS, suivant en cela l'orientation du Groupe Régional, met donc en place plusieurs « métiers » en fonction des segments de clientèles. Certaines dénominations

ont toutefois été adoptées avant 1996. En effet, depuis la fin des années 80, les terminologies, propres au segment des particuliers, de CCP et de CGP, et l'attribution d'un portefeuille de clientèle allant avec, existent. Mais la remise à plat de l'ensemble de l'organisation de l'agence et l'attribution de fonctions spécifiques datent bien du milieu des années 90. L'entreprise bancaire entre alors dans une période d'utilisation à outrance des sigles, censés accompagner la transformation généralisée des fonctions et préciser celles exactement exercées par le salarié considéré. Là où on parlait par exemple de guichetier, il s'agit désormais d'utiliser le terme synthétique de CSC (Chargé de Service à la Clientèle)<sup>1</sup>.

A l'inverse de la période précédente, la volonté de la direction est de faire de l'agence une entité à vocation purement commerciale. La « philosophie » qui est véhiculée par cette dernière est de considérer que l'ensemble des salariés présents dans les agences bancaires, y compris les CSC, sont des commerciaux. En 1998, Christian, technicien CSC à Canebière nous explique : « *ils ne veulent plus que ça se dise, que c'est le back-office, tout ce qui est derrière, l'administratif d'agence* ». La même année, le Directeur du Point d'Accueil de Rabatau affirme ainsi, « *il n'y a plus de gens qui font exclusivement de l'administratif, hormis le siège* ». En 2002, le DRH précise, en parlant des CSC, « *ces gens sont au contact de la clientèle et nous attribuons à toute personne qui est au contact de la clientèle un rôle commercial, quelle que soit l'action qu'il mène* ». Prise globalement, l'agence est donc un fond de commerce, et tous ses membres sont considérés comme des « commerciaux ». Mais certains le sont plus que d'autres (Grafmeyer, 1992, p.110). En effet, une « cassure »<sup>2</sup>, réelle dans la pratique et visible en observant l'organigramme, existe déjà à ce moment là entre Chargés de Services à la Clientèle et « vrais » commerciaux, en charge de portefeuilles de clientèles spécifiques. Nous nous en sommes rendue compte lors de notre enquête exploratoire en 1998. N'ayant à l'époque rencontré que des CSC, tous évoquent spontanément ce fossé lorsqu'on leur demande de décrire l'ambiance de l'agence dans laquelle ils travaillent. « *Il y a une bonne ambiance de travail avec ce qu'ils appellent les commerciaux non spécialisés. Avec les commerciaux spécialisés, c'est différent. Il y a une barrière entre les deux. Pour eux, nous sommes des "Cons Sans Cerveille" (déformation du sigle CSC)* » (Christian, technicien, Chargé de Services à la Clientèle, 40 ans en 1998)<sup>3</sup>. « *Entre commerciaux spécialisés et non spécialisés, je trouve qu'il y a des tiraillements. (...) S'il y a un commercial (sous-entendu, spécialisé) qui vient et qui me dit : "voilà, il faut que tu me fasses ça", si normalement c'est pas au CSC à le faire, logiquement le chef [le DPA] doit aller voir le commercial et dire non, c'est pas sur la procédure* » (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans). « *Entre commerciaux spécialisés et*

---

<sup>1</sup> Le résultat nous paraît inverse et l'usage excessif de sigles participe plus à la confusion résultant des réorganisations survenues au cours des années 90 qu'à un éclaircissement.

<sup>2</sup> Terme employé par le Directeur du Point d'Accueil de Rabatau rencontré en 2001, pour parler des conséquences de l'organigramme de 1996.

<sup>3</sup> En 2002, David emploiera également cette expression.

*non spécialisés, il y a des hauts et des bas. On peut pas dire que ça soit une entente cordiale et parfaite, ça serait faux* » (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle, 33 ans). Cet état de fait est souvent nié par l'encadrement intermédiaire, qui développe, pour certains de ses membres, une vision très utopique de la situation. « *On parle de spécialisation des filières et non pas de séparation des filières, car on travaille main dans la main. Si on [c'est-à-dire les CSC] ne fait pas du bon SAV pour les commerciaux, leur fond de commerce va s'en ressentir ; inversement, si les commerciaux ne vont pas à la pêche pour chercher de nouveaux clients, le fond de commerce va s'étioler* » (Directeur du Point d'Accueil de Rabatau, rencontré en mai 1998). Dans un numéro abrégé de la Revue Interne du Groupe Régional, paru en octobre 1998, la direction reconnaît cependant « qu'il est apparu que la spécialisation des filières pouvait se transformer en séparation des filières »<sup>1</sup>. Pour y remédier, elle décide de faire évoluer l'organisation une nouvelle fois. Le but est également de suivre la politique du nouvel actionnaire qui souhaite valoriser le segment des particuliers.

#### **4.1.1.3 L'accentuation du processus de segmentation interne**

Entre 1998 et 2000, l'organigramme du réseau de la CLASS est quelque peu modifié. La présence du DPA dans chaque territoire n'est plus systématique. Ce dernier est en effet voué à disparaître, du moins dans le discours de la direction de la CLASS<sup>2</sup>. En 2000, il demeure seulement présent dans quatre Points d'Accueil. Dans la logique du développement en direction du marché des particuliers, il est désormais remplacé par un Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle (DPSC). Ce dernier s'occupe spécifiquement du marché des particuliers d'un territoire, englobant les Chargés de Service à la Clientèle (CSC), mais également les Chargés de Clientèles Particuliers (CCP) et les Conseillers en Gestion de Patrimoine (CGP), ce que ne faisait pas le Directeur de Point d'Accueil (DPA). Un Directeur de Territoire (DT) manage le marché des entreprises et des professionnels. Les deux managers voient également leurs objectifs commerciaux individuels augmenter de manière significative.

S'il y a distinction entre les directions des deux segments, le DT est cependant le supérieur hiérarchique direct du DPSC et il gère les commerciaux du marché des particuliers et les CSC en son absence. La volonté affichée de la direction, au travers des modifications réalisées, est un rapprochement entre les deux filières, le Directeur de Territoire chapeautant désormais l'ensemble des salariés d'un territoire, CSC et commerciaux spécialisés, alors que le Directeur de Secteur ne s'occupait que des commerciaux spécialisés. La direction du Groupe Régional déclare ainsi : « l'esprit d'équipe et la nécessaire cohérence du service à la clientèle

---

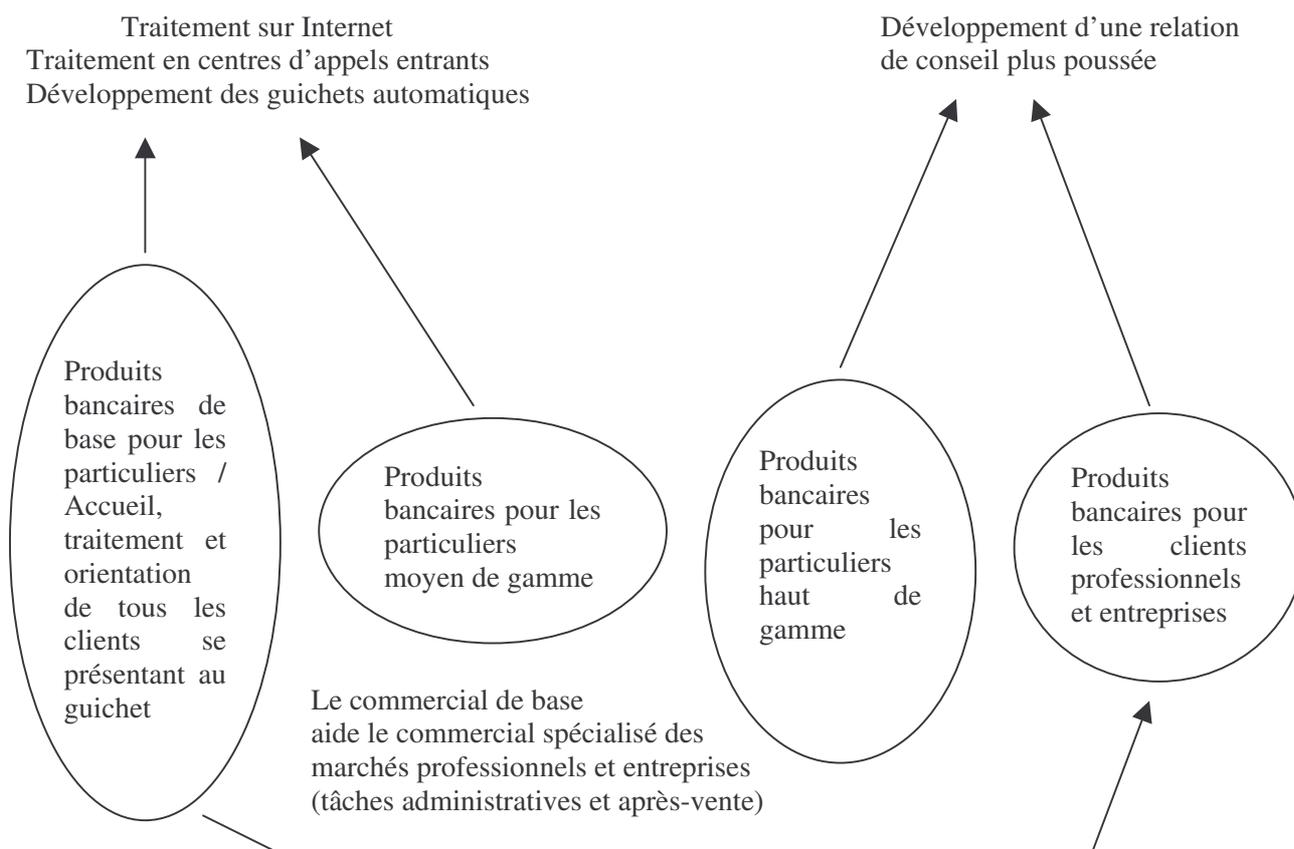
<sup>1</sup> *Revue interne du Groupe Régional - flash*, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998.

<sup>2</sup> C'est pour cette raison que le poste est encadré en pointillés dans l'organigramme figurant en annexe 8.

sur chaque territoire, nous conduisent à créer le poste de Directeur de Territoire »<sup>1</sup>. En pratique, c'est cependant l'inverse qui se produit. La création d'une nouvelle frontière s'opère. Placée tout d'abord entre CSC et commerciaux spécialisés dans l'organisation de 1996, elle se construit désormais également entre marché des professionnels et entreprises, valorisé par la direction de la CLASS, et marché des particuliers<sup>2</sup>.

L'organisation commerciale des agences, en place à la CLASS au moment de la seconde phase de notre enquête, séparant l'animation des salariés du marché des particuliers, de celle des professionnels et entreprises, nous semble quelque peu en contradiction avec l'affirmation de la nécessité de développer des interconnexions entre les métiers et de mettre en place une rationalisation de l'interaction commerciale. Or, Michel Ferrary (1997) affirme que « plus les différents métiers seront logés dans des entités fonctionnellement et hiérarchiquement séparées et moins les banques seront capables d'apporter une offre globale et cohérente à leurs clients ».

### Découpage des activités des salariés d'une agence bancaire de la CLASS en 2000



<sup>1</sup> Revue interne du Groupe Régional - flash, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998

<sup>2</sup> Cf. annexe 8.

Cette nouvelle organisation entraîne la subsistance voire la création d'un certain nombre d'antagonismes dans l'entreprise. La « cassure » demeure entre salariés travaillant sur le segment des particuliers bas de gamme (CSC), mais dont le Plan d'Action Commerciale (PAC) s'est largement enrichi de produits à leur vendre, et ceux sollicitant le milieu de gamme (CCP), mais ayant pour cela un portefeuille et un bureau individuels. Alexandre, Chargé de Service à la Clientèle, affirme en 2002 : « *on essaye dans les faits de supprimer cette frontière (celle entre CSC et commerciaux), c'est certainement une bonne chose, mais elle existe quand même. Ne serait ce que dans les salaires, les primes ; un commercial (spécialisé) est intéressé directement et individuellement mobile* ». Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence de la Canebière, confirme ce point : « *c'est vrai qu'il y a quand même une scission au niveau des CSC et des commerciaux, des vrais commerciaux [elle aborde la question de façon spontanée]. (...) Des fois, on ressent vraiment que ce sont eux les commerciaux et que nous, des fois, on est un peu rien. Ils nous disent que c'est eux qui font le PNB. Y en a certains qui le disent* ». Même les commerciaux spécialisés reconnaissent, voire déplorent, cette situation : « *il est vrai qu'il y a quand même cette coupure entre les commerciaux et les guichetiers* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans). Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans parle d'effet pervers au sujet de la distinction entre les tâches du guichet et celles des commerciaux, entre « *tâches nobles et non nobles* ». Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil de 46 ans, rencontré en 2002 ajoute : « *vous savez la différence entre un CCP et un CSC ? 15 jours à Lyon, de stage, c'est tout. Et si vous voulez, eux, ils ont donc des objectifs personnels, mais ils ne tiennent pas la caisse, ils font pas les virements... Ils ont leur portefeuille de clients et des comptes à ouvrir auprès des prospects, c'est-à-dire des gens qui sont pas clients, qu'on doit aller chercher ou qui viennent. (...) Des fois, ils se prennent pour ce qu'ils ne sont pas* ». Du fait de leur activité et des compétences mises en œuvre, les distinctions entre CSC et CCP se justifient en effet de moins en moins. Les différences résident désormais uniquement dans le niveau d'avoirs détenus par les clients et le fait de gérer ou non un portefeuille individuel.

L'existence d'une seconde scission, située entre commerciaux spécialisés sur le marché des particuliers et ceux en charge des marchés professionnels et entreprises, est ressentie par les salariés des agences. Devant la nouvelle organisation du travail instaurée, certains salariés émettent ainsi quelques regrets : « *moi, je dirais, pour faire une belle carrière aujourd'hui, dans la banque, d'abord il faut être mobile et il faut surtout pas partir dans le particulier, il faut partir dans le professionnel. Aujourd'hui, ça serait à refaire, je serais Chargé d'Affaires Professionnelles et mobile* » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

A l'intérieur de la population des CSC, nous l'avons noté dans le chapitre III, des distinctions existent entre ceux qui réalisent directement le Plan d'Action Commerciale

collectif du Point d'Accueil et ceux qui font, au sein des Points d'Accueil de taille importante (c'est-à-dire au moins 6 CSC), essentiellement un travail administratif, permettant pourtant à leurs collègues de consacrer plus de temps à la partie commerciale de leur activité et donc à la réalisation des objectifs. Ce clivage, parfois mal vécu par les CSC commerciaux, n'est cependant pas sans rappeler l'opposition entre guichet et arrière-guichet qui prévalait déjà avant les années 90. Plus qu'un bouleversement radical de l'organisation, on assiste donc à une superposition de la segmentation opérée dans les années 90 sur l'ancienne séparation entre administratifs et commerciaux existant dans les agences.

Au cours de nos observations de terrain, nous avons pu noter l'importance de l'aménagement spatial des agences étudiées en ce qui concerne cette segmentation du groupe des exploitants. L'un des sites, celui de la Canebière, a récemment été réaménagé, le second, Rabatau, est en attente de travaux. Les deux possèdent un étage où l'on retrouve la plupart des bureaux des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, les CSC demeurant au rez-de-chaussée<sup>1</sup>. Si les nécessités de service tel que l'accès de tous les clients au guichet, peuvent expliquer cet agencement, cela accentue sans nul doute l'écart, du moins symbolique entre filières spécialisées et non spécialisées. Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, affirme ainsi, lorsque nous le rencontrons pour la seconde fois en 2002 : « *ils sont à l'étage ; en bas, c'est le petit peuple* ».

#### **4.1.1.4 Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur**

Courant 2004 cependant, cette organisation est à nouveau remise en cause. L'actionnaire principal souhaite désormais voir appliquer au Groupe National, et donc à la CLASS, la même configuration que celle de son propre réseau commercial, basée sur la référence à une unité commerciale relativement autonome, chapeauté par un gérant, et non sur un groupe de plusieurs agences, rassemblées dans un territoire géographique. Face à la croissance des tâches qui incombent au management en place à la CLASS, DT et DPSC ne peuvent plus réellement bien s'occuper, selon l'actionnaire, de plusieurs agences.

L'absence de « chef » dans certaines unités, propre à cette organisation de la fin des années 90, ne va pas non plus sans poser de problèmes. Si Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans, affirme, à deux reprises au cours de l'entretien que nous réalisons avec lui en 2002, que cela évite à certains de se trouver « *sous le joug d'un directeur d'agence* », la plupart des salariés ont, autant que les clients, besoin d'un référent. « *Je sais qu'autrefois, il y avait une organisation qui faisait qu'il y avait un chef d'agence ; ça n'a plus été le cas. Après, ils ont mis les DT et DPSC et aujourd'hui, je trouve que c'est fort dommage.*

---

<sup>1</sup> Une exception à l'agence de Rabatau où la CGP reçoit dans son bureau au rez-de-chaussée étant donné l'étroitesse de l'escalier en colimaçon qui monte à l'étage et en raison du type de portefeuille qu'elle gère, principalement constitué de personnes âgées.

(...) *Au niveau de la hiérarchie, je regrette énormément qu'il y ait qu'un seul directeur pour six agences. Nous, dans notre territoire, sur les particuliers, y a six agences, y a un seul DPSC. Il devrait y en avoir un par agence* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans). Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers de 38 ans, entrée dans la banque en 1988, décrit bien la situation antérieure et celle qu'elle connaît aujourd'hui. *« Quand je suis rentrée, y avait déjà des portefeuilles, y avait déjà des répartitions. Mais c'est vrai qu'au-dessus des commerciaux, y avait un second d'agence, qui était là et qui connaissait tous les marchés, et y avait le directeur d'agence qui était encore là et qui connaissait tout le monde. Aujourd'hui, moi, j'ai Monsieur [DPSC] au-dessus de moi, qui chapeaute le secteur des particuliers, qui connaît un peu, mais bon, voilà. C'est moi qui m'occupe de la gestion de mes clients, je vais vers lui que quand c'est un problème de compétences ou un problème de connaissance, il est là pour m'aider. Monsieur [DT] s'occupe plus particulièrement des commerciaux entreprises, et puis, il chapeaute tout ça, mais de très très haut... »*. Les cadres intermédiaires des territoires, DT et DPSC, ont trop de salariés sous leur responsabilité, en plus de la gestion de leur propre portefeuille de clients, pour pouvoir consacrer le temps nécessaire à chaque commercial. Le DPA de Rabatau, rencontré en 1998 émettait déjà, concernant l'organisation du travail de 1996, un certain nombre de regrets à ce sujet : *« la seule chose que l'on puisse déplorer est qu'il n'y ait pas dans chaque Point d'Accueil, tous les matins, au moins un des managers, le DPA ou le DS. Il est donc demandé à tous les commerciaux une plus grande autonomie et un esprit de décision et de responsabilité accrue par rapport à avant où chaque matin, le Directeur d'Agence était là »*.

Les DT de Rabatau et de la Canebière ne sont par contre pas vraiment d'accord entre eux. Si pour le premier, rencontré en 2001, *« encore aujourd'hui, le fondamental de la banque c'est l'agence bancaire »*, pour le second, interrogé en 2002, *« le concept d'agence vole en éclat ; c'est plus un concept de portefeuille qui est significatif. Les commerciaux peuvent être sur plusieurs agences à l'intérieur d'un même territoire »*. Peu importe alors que l'encadrement intermédiaire soit ou non présent dans l'agence. Si c'est cette idée qui s'impose pendant les années 90 et jusqu'en 2003, le nouvel actionnaire semble, à partir de 2004, donner raison au DT de Rabatau.

L'accroissement de l'autonomie des commerciaux, toutefois nettement contrôlée nous l'avons vu, ne signifie pas qu'ils puissent se passer de la présence directe d'un supérieur, vu par eux surtout comme un guide. De plus, dans la pratique, malgré les réorganisations opérées par la direction et la rhétorique qu'elle développe, l'entité qui demeure pertinente pour les salariés est bien l'agence. Cela est flagrant lorsqu'on observe par exemple le rôle du DPA de Rabatau. Censé uniquement gérer l'équipe des CSC, il sert de référent aux commerciaux spécialisés, en raison de l'absence de leur hiérarchie direct. C'est par exemple clairement ce

qui se passe pour Sébastien, jeune CCP technicien, de 25 ans. « *Depuis qu'il y a le DPA, les choses que je ne savais pas faire, je suis allé le voir lui. Et moi, aujourd'hui, ça restera entre nous j'espère, mon chef à moi, c'est le DPA de l'agence, qui n'est pas mon chef direct. Moi, mon chef, c'est le DPSC. Et pour moi, mon chef direct, c'est mon DPA, alors que ce n'est pas lui* ». Dans la même agence, c'est également le cas pour Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels. « *Des fois, je vais voir le DPA et je lui dis, "(DPA), qu'est-ce que tu en penses, de ce cas là ?"* ». Même après la disparition du Directeur d'Agence, on peut donc voir que les anciennes hiérarchies font de la résistance.

La présence de deux cadres intermédiaires dans les « têtes de territoire » ne semble pas non plus très logique. En effet, très souvent DT et DPSC ont leur bureau principal dans la même agence du territoire, celle dont la taille, c'est-à-dire le nombre de salariés, est la plus importante. Le projet de la nouvelle organisation commerciale prévoit ainsi « un seul manager par lieu de vente »<sup>1</sup>, mais bien un manager dans chaque lieu de vente. Des postes de Directeurs d'Agence (DA) doivent donc être rétablis dans chaque unité commerciale de la CLASS à l'horizon 2005.

Le métier de Directeur de Territoire, qui dans une première mouture du projet de la CLASS devait rester en place, est très vite abandonné par l'actionnaire, « cet échelon de [l']organisation n'existant pas dans la cible organisationnelle ». Une première étape est franchie début 2004, avec la mise en place des Directeurs d'Agence Grand Public, allant dans le sens de la politique commerciale client de l'actionnaire. Pour ce dernier, le Grand Public regroupe le marché du Particulier et du Professionnel, alors que la CLASS rapprochait plus, jusque là, les professionnels du monde de l'entreprise. Dans le projet d'organisation, certaines agences Grand Public demeurent toutefois situées sur le même lieu que des agences Entreprise, et sont placées sous l'autorité d'un Directeur d'Agence Entreprise, dénommé « Directeur de Succursale », qui doit pour cela bénéficier d'une expérience managériale reconnue. Le projet précise cependant qu'« il s'agirait bien de diriger deux agences autonomes l'une de l'autre sur le plan comptable et non de la création d'agences multi-marchés », à l'inverse de la politique poursuivie jusque là par la CLASS et le Groupe National auquel elle appartient. « Au-delà d'un effectif de l'ordre de 20 personnes en un même lieu ou sous la même responsabilité, le Directeur d'Agence serait assisté sur le marché du Particulier par un Sous-Directeur d'Agence, « Responsable du Marché du Particulier » en charge de l'animation et des décisions en matière d'engagements sur la seule clientèle des Particuliers ainsi que du fonctionnement de l'activité du service à la clientèle ». Cela n'est pas sans rappeler l'ancien second d'agence qui existait jusqu'à la fin des années 80. Ce retour à une organisation par

---

<sup>1</sup> *Information et consultation du Comité d'Entreprise extraordinaire, sur le projet d'évolution de l'organisation commerciale, 16 juillet 2004.*

agence peut également selon nous être de nature à permettre un renouveau de la cohésion des équipes propre à un site spécifique<sup>1</sup>.

#### 4.1.2 La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire

Le Guide des emplois du Groupe Régional, élaboré en février 1999, comprend six « familles professionnelles » : Commerciale, Risque/Engagement, Conseil/Contrôle, Administration, Informatique et Logistique. A l'intérieur de ces familles, sont regroupés des « métiers » plus ou moins nombreux. Ce guide est connu de l'ensemble des salariés et utilisé par la direction de la CLASS comme un outil de communication visant à faciliter les mobilités. Nous nous intéressons aux dix « métiers » principaux figurant dans la famille Commerciale et présents en agence ; six sont rattachés au segment des clients particuliers et quatre à celui des professionnels et entreprises. Nous souhaitons comprendre s'il s'agit de deux marchés du travail à proprement parler ou si un certain nombre de passerelles existent, et jusqu'où, entre « métiers » du marché des particuliers et « métiers » du marché des professionnels et entreprises.

##### 4.1.2.1 Le marché du travail du segment des particuliers

#### Les métiers du marché des particuliers à la CLASS<sup>2</sup>

Dénomination	Fonction	Statut
Chargé de Service à la Clientèle (CSC)	Traite les opérations courantes et assure les contacts quotidiens avec tous les types de clients. Il vend des produits simples aux clients des strates S3 et S4. Il a une mission d'appui au travail des commerciaux spécialisés.	Technicien
Responsable de Point d'Accueil (RPA)	Participe à l'activité des CSC tout en répartissant les rôles à l'intérieur de l'équipe. Il est responsable du bon fonctionnement du Point d'Accueil (sécurité, gestion du personnel, suivi des actions commerciales...).	Technicien
Directeur du Point d'Accueil (DPA)	Manage les CSC des Points d'Accueil dont il a la responsabilité dans un territoire. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe.	Technicien
Chargé de Clientèle Particuliers (CCP)	Gère un portefeuille de 350 « foyers de clients » particuliers de la strate S2.	Technicien
Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP)	Gère un portefeuille de 150 « foyers clients » particuliers des strates S0 et S1.	Technicien ou cadre
Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC)	Manage les commerciaux spécialisés du marché des particuliers et les CSC d'un territoire. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe.	Cadre

<sup>1</sup> Nous ne tenons cependant pas compte de ces transformations dans ce qui suit étant donné qu'elle sont survenues après la phase d'enquête que nous avons réalisée. Elles permettent toutefois d'étayer notre propos sur les mouvements récurrents de l'organisation du travail des salariés de l'agence, et sont donc, à ce titre, très intéressantes à signaler.

<sup>2</sup> Source : CLASS, *Guide des emplois*, février 1999.

Au cours de nos observations, nous avons pu constater que la position dans l'échelle de classification se fait en grande partie en fonction du type de client servi. Les métiers tournés vers les clients privilégiés par l'entreprise permettent généralement d'atteindre les classifications d'emploi les plus élevées. Déjà, à la fin des années 70, Jean-Marc Le Gall démontre que « la relative rapidité et l'ampleur de la carrière d'un agent ne dépend pas que de son mérite personnel, eu égard à sa formation, mais aussi de son insertion dans l'une des filières d'emplois » (Le Gall, 1978, pp.239-240), à l'époque, administrative ou commerciale. L'auteur observe alors une relative étanchéité entre les groupes d'emplois identifiés.

A la CLASS, en bas de la hiérarchie, on trouve les salariés opérant sur le marché des particuliers, et en premier lieu les CSC. Il s'agit soit de salariés ayant une ancienneté relativement importante, souvent issus de la promotion interne, des fonctions administratives vers le réseau commercial, soit de jeunes diplômés, principalement bac+2, dans les filières commerciales générales, entrant dans la banque et, pour la plupart, seulement de passage à ce poste, le temps de maîtriser les opérations bancaires de base. *« Aujourd'hui, on demande de vendre, et quand on embauche un jeune, on lui dit deux choses, dans le cas des CSC, c'est qu'il aura une facette service, donc je tiens la caisse, francs, devises, je fais des opérations de remise, d'effets, de chèque, et puis à côté de ça, je dois vendre les produits simples au guichet. Donc ça, c'est le métier de CSC actuel. On demande à tous les gens que nous embauchons, non seulement de couvrir cette palette entière, mais d'avoir un potentiel d'évolution vers les métiers des commerciaux spécialisés. Donc, quelque part, si ces jeunes réussissent, au bout de 4, 5, 6 ans, ils devraient pouvoir prétendre, en fonction des opportunités, à devenir Chargé de Clientèle Particuliers (CCP) ou à devenir Chargé d'Affaires Professionnels (CAP) »* (DRH de la CLASS).

Le CSC n'a pas de portefeuille personnel de clients. En effet, il s'occupe des particuliers des strates S3 et S4, représentant moins de 100.000 francs d'en cours, et donc non affectés à un portefeuille individuel. Il leur vend tous les produits qui leurs sont destinés et touche un intéressement par rapport au résultat collectif du Point d'Accueil. Ils n'ont cependant aucun pouvoir de décision en matière d'octroi de crédit et doivent donc en référer à leur supérieur hiérarchique direct, le DPA ou le DPSC selon les cas. En fonction de la taille de l'agence considérée, les CSC se répartissent sur des tâches précises ou travaillent de façon plus polyvalente. En tout état de cause, ils s'occupent de la tenue de la caisse, des tâches administratives propres au guichet, de la vente de produits et services de base, ainsi que de l'assistance aux commerciaux principalement spécialisés sur le segment professionnels et entreprises en ce qui concerne les opérations courantes (commandes et retraits de cartes bleues et de chéquiers, interrogations de fichiers...).

Suivent donc, dans la hiérarchie des métiers, les CSC ayant obtenu leur propre portefeuille de clients particuliers de la strate S2, à qui ils vendent toute la gamme de produits

les concernant. Ils sont appelés Chargés de Clientèle Particuliers (CCP) et réalisent ce qui peut s'apparenter à un traitement « sur mesure de masse » pour des clients ayant entre 100.000 et 1 million de francs d'avoirs. Les salariés s'adressant aux clients particuliers les plus aisés (détenant plus d'1 million d'avoirs) des strates S1 et S0 sont les Conseillers en Gestion de Patrimoine. Ce sont également les seuls susceptibles d'obtenir la classification de cadre sur ce marché. Cela n'est cependant pas automatique, nous allons le voir plus loin, surtout pour les CGP issus de la promotion interne.

Le premier hiérarchique est le Directeur de Point d'Accueil (DPA), lorsqu'il demeure présent. Il s'occupe désormais des CSC d'une seule agence du territoire. Il s'agit de sites de taille moyenne où aucun cadre intermédiaire n'est présent. Le DPA n'est cependant pas cadre. Vient ensuite le Directeur des Particuliers et du Service à la Clientèle (DPSC) qui manage les commerciaux spécialisés du marché des particuliers et les CSC sur l'ensemble d'un territoire. Le DPSC d'un territoire, qui lui est cadre, remplace petit à petit les DPA. *« On voudrait changer la culture de la maison et faire en sorte que la notion de gestion du particulier devienne de plus en plus importante [sous-entendu, l'actionnaire principal souhaite que la CLASS s'intéresse plus à la clientèle des particuliers]. C'est pourquoi on a mis par exemple des DPSC ; ça ça n'existait pas l'an dernier. Ce sont des gens qui s'occupent exclusivement du marché des particuliers. Donc ils gèrent les agences et ils gèrent tous les commerciaux qui sont sur le marché des particuliers. Surtout, le message le plus important au réseau a été de dire : "désormais, la bonne voie pour devenir Directeur de Territoire (DT), c'est d'abord d'être DPSC" »* (DRH de la CLASS rencontré en 2000).

Dans certaines agences, souvent de taille importante, comme dans l'agence de la Canebière, une nouvelle fonction a été mise en place dans le courant du premier semestre 2002. Il s'agit du Responsable de Point d'Accueil (RPA), sorte de second d'agence (tel qu'il existait jusqu'au début des années 90 !), sans la classification qui va avec. Il supervise la population des CSC dont il est issu, sans toutefois avoir un rôle de manager. Il n'a aucune fonction hiérarchique. Il travaille en lien avec le DPSC de qui il dépend et gère pour lui les plannings de présences et d'absences des CSC, ainsi que les moyens logistiques et la sécurité de l'agence. De ce fait, il permet au DPSC de dégager plus de temps pour recevoir les clients et surtout pour réaliser des objectifs commerciaux individuels en hausse. *« On leur a mis des objectifs commerciaux assez importants, aux DPSC, à une seule condition, c'est qu'ils soient dégagés de tout un tas de menues responsabilités qui leur polluaient du temps : vérifier les congés,... »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil, 46 ans). Le RPA est également le relais entre les agences où les directeurs des commerciaux des deux marchés ne sont pas présents physiquement, et les « têtes de territoires » où ils ont leurs bureaux. *« Le RPA, il a en charge tout l'aspect sécuritaire de l'agence, que ça soit des alarmes, des encaisses, du contrôle quotidien des encaisses, la*

*répartition des charges de travail, du suivi des recherches, il participe aux actions commerciales, et si vous voulez, c'est un peu la courroie de transmission entre les CSC et le DPSC » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil, 46 ans). Aucune formation spécifique n'a cependant été dispensée aux salariés volontaires. Ils n'ont bénéficié d'aucune modification de leur classification. La direction leur a toutefois accordé une légère augmentation de salaire<sup>1</sup>.*

#### 4.1.2.2 Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises

##### Les métiers du marché des professionnels et entreprises à la CLASS<sup>2</sup>

Dénomination	Fonction	Statut
Chargé d'Affaires Professionnels (CAP)	Gère un portefeuille de 350 « foyers de clients » professionnels, entreprises individuelles et SARL, dont le CA est inférieur à 3 millions de francs. Il développe ce portefeuille en approche professionnelle et patrimoniale.	Technicien ou cadre
Directeur de Clientèle Professionnels (DCP)	Gère un portefeuille de 250 « foyers de clients » professionnels, professions libérales et entreprises individuelles au CA supérieur à 3 millions de francs. Il développe ce portefeuille en approche professionnelle et patrimoniale.	Technicien ou cadre
Directeur de Clientèle Entreprises (DCE)	Gère un portefeuille de 100 PME de plus de 7 millions de francs de CA.	Technicien ou cadre
Directeur de Territoire (DT)	Manage les salariés des trois marchés des agences d'un territoire et plus directement ceux du marché des professionnels et entreprises. Il a un rôle d'animateur et de contrôleur de l'activité commerciale de son équipe. Il gère un portefeuille de clientèle.	Cadre

Sur le marché des professionnels et entreprises, on trouve tout d'abord les Chargés d'Affaires Professionnels (CAP) qui travaillent principalement avec les artisans, commerçants et les petites entreprises. Ils gèrent à la fois leurs demandes professionnelles et personnelles. *« On est partout à la fois, aussi bien professionnel, entreprise que particulier. Ça demande une vaste connaissance générale, pas forcément d'aller jusqu'au bout contrairement au métier de DCE, mais en fait on est des généralistes. Quand on se retrouve devant une entreprise par exemple, c'est beaucoup plus cadré et puis les directeurs financiers des entreprises sont au courant. Y a pas de directeur financier dans les PME, y a pas de directeur financier dans les professions libérales, etc... On est obligé des les éduquer, de leur apprendre à gérer en fait. C'est pour ça qu'on a le même travail sans avoir le même travail. On est vraiment généraliste : on touche aux particuliers, on touche aux entreprises, on touche aux professionnels. Alors que le DCE ne touche que les entreprises de plus de 7 millions. Et le particulier ne touchera que le particulier. Nous, on est au milieu. C'est en fait le métier le plus difficile de la banque » (Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels à Rabatau).*

<sup>1</sup> Une cinquantaine d'euros.

<sup>2</sup> Source : CLASS, *Guide des emplois*, février 1999.

Le métier de CAP est donc un des métiers les plus complets et les plus exigeants de la banque, avec celui de Directeur de Clientèle Professionnels (DCP). Ce dernier s'occupe également des professions libérales, plus spécifiquement de Santé et des entreprises individuelles au chiffre d'affaires situé entre 3 et 7 millions de francs<sup>1</sup>. Le Directeur de Clientèle Entreprise (DCE), pour sa part, gère un portefeuille de PME - PMI<sup>2</sup>. « *Le métier de DCE est considéré par beaucoup comme le métier noble de la banque et parmi les commerciaux, c'est là qu'on trouve les rémunérations les plus élevées, donc c'est là qu'on trouve le plus de cadres. Mais c'est pas obligatoire* » (DRH de la CLASS). Ces commerciaux, en charge des clients professionnels et entreprises, ne sont cependant pas présents dans toutes les agences<sup>3</sup>. Dans certaines entités de la CLASS, comme celle de Fos, il n'y a par exemple pas de DCE. Cela dépend en fait de la taille de l'agence, ainsi que de son implantation géographique. S'il s'agit d'une petite entité et qu'il y a seulement quelques clients P.M.E., ces derniers seront gérés par un DCE présent dans une autre agence du territoire, donc relativement proche de celle dans laquelle le commercial n'est pas présent physiquement. Le DCE se rend de toute façon fréquemment chez ses clients.

L'ensemble des commerciaux professionnels et entreprises du territoire est chapeauté par un Directeur de Territoire (DT), possédant un véritable rôle d'animateur d'équipe et de contrôle de la réalisation des objectifs commerciaux. Il est également le supérieur hiérarchique du DPSC. Comme lui, le DT voit ses objectifs commerciaux individuels augmenter depuis quelques temps. Son bureau est situé dans une des agences du territoire, généralement la plus grosse, où il est le plus souvent présent. Il se rend cependant le plus régulièrement possible dans les autres entités. Il fait également l'interface entre les décisions prises au niveau de la direction et les équipes en agence. Son supérieur hiérarchique direct est le Directeur de réseau qui se situe au siège local.

#### **4.1.2.3 Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment**

##### **Une gestion des ressources humaines différenciée**

Dans un même secteur, voire dans une même entreprise, à un moment donné, il est possible de trouver plusieurs modèles de gestion des ressources humaines (Gadrey, 1999). A la CLASS, deux types de gestion des ressources humaines différenciées co-existent : celui concernant les salariés au contact des clients particuliers bas et moyen de gamme et celui

---

<sup>1</sup> Dans les deux agences étudiées, nous n'avons rencontré aucun représentant de ce métier, de toute façon peu présents à la CLASS (ils sont deux en 2000).

<sup>2</sup> Les DCE sont souvent d'anciens directeurs d'agence reconvertis au moment de la mise en place de la nouvelle organisation des agences en 1996.

<sup>3</sup> Agnès Pitrou et Françoise Guelaud notaient déjà en 1986 (p.111) que les types de services rendus pouvaient varier d'une agence bancaire à l'autre selon la localisation, la taille et le type de clientèle de cette dernière.

relatif aux salariés au contact des clients professionnels et entreprises, mais également des particuliers haut de gamme. On constate ainsi dans la banque que la politique de gestion des ressources humaines appliquée est différente selon la catégorie de salariés envisagée. Pour les salariés travaillant sur les segments des clients particuliers les moins aisés, un modèle de gestion des ressources humaines pouvant s'apparenter au *modèle néotaylorien flexible*, défini par Jean Gadrey, domine. Ce modèle emprunte à la rationalité industrielle ses méthodes de définition et de contrôle des tâches fortement spécialisées et use des outils de flexibilité quantitative (interne et externe). Cela passe notamment, sur le secteur considéré, par la mobilité des postes administratifs du siège vers les postes de guichet des agences, par le développement de la sous-traitance, des services à distance, et des codifications de procédures, principalement informatiques. Jean Gadrey y associe également une moindre prégnance des marchés internes. A la CLASS, force est de constater que les recrutements se font de plus en plus à l'externe sur ce marché, et moins par mobilité des salariés administratifs du siège vers le réseau, comme c'était le cas de la fin des années 80 jusqu'au milieu des années 90. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la pérennité de ce modèle de GRH, allant de paire avec une rationalisation industrielle de l'activité de travail. Il semble en effet voué à terme à disparaître, les activités concernées étant de plus en plus gérées de façon automatique (ALS, DAB, GAB, Internet...).

Pour les salariés travaillant sur les segments supérieurs, les particuliers haut de gamme, les professionnels et les entreprises, c'est le *modèle professionnel corporatiste* qui se développe<sup>1</sup>. La rationalisation professionnelle prend de l'ampleur, mais l'organisation redevient à nouveau rigide selon l'auteur, même si cette rigidité diffère de celle du *modèle taylorien-bureaucratique* de la banque des années 60-70. En effet, l'organisation, des compétences, des carrières, de la formation, s'opère par métiers, en fonction du type de segment de clientèle. Certains métiers « dominant », mais chacun d'eux n'est pas totalement fermé aux autres. Le métier de DCE est clairement celui qui est considéré par la CLASS comme le métier « noble » de la banque ; ce terme est d'ailleurs revenu à plusieurs reprises au cours de notre enquête. Une conséquence notable est alors que dans leur relation avec la direction de la CLASS, et parfois à l'inverse de leur rapport avec les clients, le pouvoir de négociation des commerciaux en charge du segment entreprises est nettement supérieur à

---

<sup>1</sup> Au total, Jean Gadrey (1999) met en avant quatre types de gestion des ressources humaines dans les grandes organisations de service. En plus du *modèle néotaylorien flexible* et du *modèle professionnel corporatiste*, il présente un *modèle taylorien-bureaucratique*, sous-tendant une rationalisation industrielle dominante, une organisation rigide et la centralité des marchés internes de travail. Il s'agit du modèle d'organisation typique de la banque des années 1960-1970. Il s'intéresse également au *modèle professionnel flexible ou coopératif* : les compétences des salariés des différents métiers sont à la fois spécifiques au métier exercé et en partie transversales et relationnelles. Les relations de service entre salariés, employeurs et clients sont plus équilibrées. L'organisation par projets domine. Ce dernier modèle peut être, selon nous, rapproché du monde connexionniste développé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Il est possible de s'interroger pour savoir si les directions bancaires ne souhaitent pas en fait tendre vers ce modèle de gestion des ressources humaines. Nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre, à propos des velléités du patronat bancaire de développer le travail par projet sur le secteur.

celui des commerciaux du segment particuliers, leurs clients étant, on l'a vu, historiquement privilégiés par la direction.

Nous pouvons toutefois constater la place ambiguë du métier de Conseiller en Gestion de Patrimoine. Bien que managé par le même cadre intermédiaire que les commerciaux des segments moyen et bas de gamme, en la personne du DPSC, les CGP se situent du côté du *modèle professionnel corporatiste* en raison de la gestion de la relation avec les clients opérée, comme nous l'avons vu dans le chapitre III, proche de celle des clientèles professionnels et entreprises en terme de relation de conseil et de par la gestion des ressources humaines qui leur est appliquée. Cela s'explique par le fait que les CGP s'adressent à une clientèle particulière aisée et exigeante, à la différence des CCP et des CSC. Ils doivent pour cela la conseiller et l'orienter et donc posséder une expérience et surtout des compétences encore valorisées en terme de classifications sur le marché du travail bancaire. Ce n'est toutefois pas systématique, comme pour les autres métiers valorisés, nous le verrons plus loin dans ce chapitre.

Si l'on observe bien la coexistence de deux modèles de gestion des ressources humaines, il n'existe cependant pas deux marchés du travail « fermés » au sens où le secteur l'a connu précédemment. En effet, les recrutements s'opèrent de plus en plus en externe sur des profils spécifiques, et à des niveaux d'entrée dans l'échelle de classifications des emplois très variés. Les ponts entre les deux filières d'emploi sont de plus en plus fréquents, mais les progressions de carrières, largement individualisées, demeurent plus envisageables dans celle des professionnels et entreprises que dans celle des particuliers. Les cadres se retrouvent principalement chez les managers des salariés des deux marchés, ainsi que dans la filière commerciale des entreprises et parfois des professionnels. Les quelques cadres de la filière des particuliers le sont lorsqu'ils gèrent le patrimoine des strates S1 et S0. Ils l'ont obtenu au bout d'une dizaine d'années dans le poste, ou bien parce qu'ils avaient un poste d'encadrement (dans le siège administratif par exemple) avant de devenir gestionnaire de patrimoine, ou encore, de plus en plus souvent, parce qu'ils sont jeunes recrues, diplômés bac+4 et plus, directement embauchés comme cadres sur ce sous-segment.

Depuis le changement d'orientation du nouvel actionnaire du Groupe, un paradoxe se fait donc jour : le segment de clientèle privilégié est désormais celui du particulier, plus rémunérateur dans la masse. Or, en interne, pour faire carrière et espérer grimper dans l'échelle de classification, un salarié doit travailler sur les marchés professionnels et entreprises, jugés plus difficiles. A terme, le risque est de provoquer un accroissement des insatisfactions au sein de la population des salariés de l'agence et d'amplifier son éclatement.

## Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels

En pratique, nous avons pu observer, au cours de notre enquête, que des interconnexions entre commerciaux de différents métiers et entre fonctions à l'intérieur d'un même métier existent dans l'activité de travail elle-même, ainsi que dans la progression de carrière, et cela à plusieurs niveaux. Les clients professionnels n'ont par exemple qu'un seul conseiller, le CAP, aussi bien pour leurs activités professionnelles que pour leur gestion patrimoniale. Les DCE travaillent pour leur part en étroite collaboration, avec les gestionnaires de patrimoine présents en agence ou rassemblés au service de la gestion privée du siège local, en ce qui concerne la gestion patrimoniale, notamment les questions de successions, des entrepreneurs dont ils gèrent les comptes professionnels. Ils coopèrent également avec les CCP au niveau des comptes des salariés des entreprises concernées. C'est ce que la banque nomme « *la fertilisation croisée* » et qui figure de façon formelle dans le PAC des DCE. Ces collaborations sont notamment possibles grâce au stockage des informations opéré sur la Plate-Forme d'Accueil. La CLASS a également mis en place, dans le cadre de la signature, en 2000, de l'accord sur la réduction collective du temps de travail, un système de « binôme » sur les segments professionnels et entreprises. Les DCE et les CAP bénéficient, dans certaines agences dont l'effectif le permet, de l'assistance d'un CSC « volontaire », pour toute la partie administrative de la relation client, ainsi que le suivi après-vente<sup>1</sup>. Enfin, les CSC doivent coopérer avec les CCP et leur faire passer les dossiers des clients qui dépassent les montants d'avoirs requis au niveau du guichet, c'est-à-dire plus de 100.000 francs.

Les métiers mis en place à la CLASS, ainsi que dans d'autres établissements bancaires, transcendent désormais les frontières de l'entreprise. En effet, ils sont reconnus par la nouvelle Convention Collective<sup>2</sup> et l'Education Nationale. Ils bénéficient de la mise en place récente d'une formation initiale les distinguant, le BTS « Banque » étant organisé autour de deux options, particuliers et professionnels<sup>3</sup>. La grande majorité des entrées de salariés se fait sur le marché du travail des particuliers, sorte de sas permettant à la direction de repérer les bons commerciaux, ceux qui pourront évoluer vers d'autres marchés, mais ce n'est pas le seul niveau d'entrée. S'il existe une frontière entre métiers du particulier et métiers des professionnels et entreprises dans l'organigramme, dans la progression de carrière et désormais dans la formation initiale, elle n'est cependant pas totalement infranchissable.

Des ponts existent, en ce qui concerne les parcours professionnels, entre CSC et commerciaux spécialisés des marchés professionnels et entreprises. Certains jeunes diplômés

---

<sup>1</sup> Ce point est développé dans le chapitre V.

<sup>2</sup> Nous nous attarderons plus longuement sur ce point un peu plus loin dans le chapitre.

<sup>3</sup> Marnix Dressen (2004c, p.238) note à ce sujet que « c'est désormais l'Education nationale qui prend en charge (organisation et financement) une bonne part de ces formations, alors que depuis des décennies la branche et les entreprises supportaient sans doute l'essentiel des frais de la formation professionnelle utile (bien au-delà des minima légaux) même si l'Etat leur donnait délégation et les y incitait en les exonérant de certaines charges ».

ayant fait leurs preuves au poste de CSC peuvent espérer obtenir un poste de CCP puis, par la suite, après avoir démontré qu'ils parvenaient à gérer un portefeuille individuel, un poste de CAP. Les DPSC, managers du marché des particuliers, peuvent envisager, au bout de quelques années, s'ils ont fait leurs preuves, passer DT, c'est-à-dire managers du marché des professionnels et entreprises.

Dans chaque fiche du Guide des emplois de la CLASS figurent ainsi les passerelles possibles entre les métiers sous la forme d'une rosace<sup>1</sup>. A l'intérieur du réseau d'agence, un Chargé d'Affaires Professionnels peut par exemple évoluer vers un emploi de la même famille « commerciale », CGP, DPA, DS, DCE, moyennant un effort d'adaptation et de formation plus ou moins important en fonction du métier visé. Léger pour le métier de CGP, cet effort sera important pour celui de DPA ou de DS. « Le CAP qui souhaite devenir CGP devra se perfectionner en marchés financiers et boursiers. Il devra acquérir des connaissances en droit civil. Il utilisera ses compétences en vente, crédits bancaires, droit fiscal, etc... Le CAP qui veut devenir DPA devra acquérir des compétences managériales (management, animation d'actions commerciales) et procédurales (logistique, sécurité, traitement administratifs) »<sup>2</sup>.

Si un certain nombre de passerelles sont mise en place par les directions, entre les postes de commerciaux des différents marchés, les objectifs fixés aux commerciaux spécialisés demeurent, on l'a vu, toutefois basés sur l'évaluation de compétences individuelles et non collectives. Un système fixant des objectifs incitant les commerciaux à maximiser les synergies entre les différents métiers dont les frontières deviendraient, à ce moment là, poreuses, n'est pas vraiment à l'ordre du jour à la CLASS. Il n'existe pas non plus de ligne de progression clairement identifiable entre métiers. Les carrières se font en fonction des résultats commerciaux individuels, du type de portefeuille de clientèle détenu, de l'acceptation de mobilité, des réorganisations internes comme l'ouverture ou la fermeture d'agences, ainsi que d'autres éléments, nous allons le voir, beaucoup moins transparents.

## Conclusion

La volonté des directions de réduire les lignes hiérarchiques, combinée à l'accroissement de l'auto-contrôle des salariés et à l'élargissement des territoires géographiques considérés, ont entraîné la diminution de la présence de l'encadrement intermédiaire en agence. Désormais entité à vocation purement commerciale, cette dernière est devenue le théâtre d'une différenciation multiple des salariés.

Ni l'organisation de la fonction managériale, ni ses activités ne sont exemptes des mouvements incessants que connaît le groupe professionnel. En effet, l'unité de référence du

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 9.

<sup>2</sup> « Toujours plus de besoins : la mobilité sort ses outils », *Revue interne du Groupe Régional*, n°60, novembre 1997, pp.4-5.

réseau commercial, variable dans le temps (l'agence ou le territoire), demeure tantôt sous une responsabilité unique, tantôt sous un commandement bicéphale. Le travail de l'encadrement intermédiaire varie selon les périodes entre activités commerciales, activités managériales, et combinaison d'activités commerciales et managériales plus ou moins étendues sur le plan géographique.

Si la direction de la CLASS opère une gestion des ressources humaines différenciée des métiers en fonction du marché de clientèle considéré, il n'existe pas pour autant une séparation de l'organisation en deux marchés du travail fermés distincts. Non exempts de contradiction, comme celle selon laquelle les métiers qualifiés de « nobles » ne sont pas les plus rentables pour la banque, mais les plus prestigieux symboliquement, des liens entre les métiers sont possibles. Ils s'opèrent aussi bien dans l'activité concrète que dans la gestion des parcours. Sur ce dernier point, nous allons voir que d'autres facteurs entrent désormais en jeu.

## **4.2 Les transformations de la gestion des ressources humaines et des régulations de l'emploi bancaire**

Les réorganisations envisagées précédemment ne sont pas sans conséquences au niveau des régulations qui prévalaient jusque là sur le secteur. L'individualisation des objectifs commerciaux et d'une partie toutefois encore minime du salaire, la singularisation des parcours professionnels internes et la valorisation croissante de la compétence individuelle organisent la gestion des personnels des agences. Le niveau de qualification à l'embauche augmente, les carrières ascendantes ne sont plus assurées, les promotions à l'ancienneté sont réduites de façon drastique.

### **4.2.1 L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial**

#### **4.2.1.1 Psychologisation et naturalisation des compétences attendues**

#### **Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance**

La recherche menée par Yves Grafmeyer à la fin des années 80 permet notamment de caractériser les règles d'embauches prévalant jusque là. Dans l'échantillon retenu pour son enquête par questionnaire réalisée auprès des salariés d'une banque régionale, la grande majorité (42%) déclare être rentrée dans la banque « par relations ». En effet, avant le milieu des années 80 et face à un niveau de formation initiale de la population française dans son

ensemble souvent bas<sup>1</sup>, les directions des banques choisissent de sélectionner leurs salariés sur le mode de la recommandation. Il est primordial pour elles d'obtenir une garantie de sérieux de leur comportement et de pouvoir leur faire confiance car ils manipulent de l'argent.

Le salariat bancaire s'apparente donc à ce que Paul Bouffartigue appelle, à la suite du Karl Renner<sup>2</sup>, le « salariat de confiance », mais qu'il applique, pour sa part, uniquement à la catégorie des cadres (Bouffartigue, 1999a, 1999b). Cet usage de la notion de confiance est en effet opéré dès les années 30 par le sociologue autrichien. « Pour lui, ce qui distingue le contrat de travail ordinaire du contrat de travail de confiance, c'est que ce dernier repose sur une implication morale dans l'organisation, implication qui conditionne les performances des individus. Ce type particulier de relation d'emploi s'impose chaque fois que l'employeur est contraint de reconnaître à des travailleurs une part d'autonomie, que cette autonomie provienne d'une délégation d'autorité ou qu'elle soit indispensable dans l'exercice d'un savoir spécialisé » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p.36). On retrouve bien cette autonomie dans le maniement de l'argent, qu'il soit liquide, scriptural ou dématérialisé<sup>3</sup>. On le retrouve également, plus spécifiquement au cours de la seconde moitié des années 90, dans la délégation de compétence en matière de décision, instaurée par la direction.

Jusqu'au début des années 80, une relation de parenté avec un salarié déjà présent dans l'établissement est la plus appréciée et la plus à même de susciter la confiance des directions. La qualification s'acquiert par la suite grâce à l'ancienneté et à la formation professionnelle. Ces caractéristiques sont encore présentes chez les salariés les plus anciens rencontrés au cours de notre enquête à la CLASS. Neuf d'entre eux déclarent avoir été embauchés, entre les années 70 et le début des années 80, grâce à une relation, parfois amicale, mais essentiellement familiale, un proche travaillant déjà dans la banque, ou étant client de l'établissement<sup>4</sup>.

Yves Grafmeyer (1992, p.58-59) note une inflexion à la fois très prononcée et très récente, au moment de son enquête, dans les modalités de recrutement du personnel. Chez les personnes récemment recrutées, qu'il rencontre en 1985 et 1986, l'entrée « par relations » est en net recul, tandis que l'embauche suscitée par une annonce de l'employeur voit sa fréquence augmenter considérablement par rapport aux périodes antérieures. Par la suite, ce seront principalement les actes de candidature, sans réponse spécifique à une annonce, qui se développeront face à la diminution des besoins en personnels du secteur dans les années 90. Cinq des salariés rencontrés à la CLASS, entrés entre 1988 et 1999, sont effectivement dans

---

<sup>1</sup> Sur les 430 salariés questionnés par Grafmeyer (1992, p.54), 77,6% ont un niveau inférieur ou égal au bac (à l'intérieur de cette population, seulement 18,1% ont le bac).

<sup>2</sup> Karl Renner (1953), « The Service Class », in Bottmore T. et Goode P. (éd.), *Austro Marxism*, Oxford University Press.

<sup>3</sup> Cela peut en grande partie expliquer que la banque ne peut pas fonctionner, aujourd'hui encore, avec des salariés sous contrats précaires.

<sup>4</sup> Il s'agit de Florence, David, Jacqueline, Christian, Céline, Edouard, Patrice, Sylvie et Julien ; cf. les annexes 4b et 4c.

ce cas. En outre, ils possèdent tous un diplôme du supérieur ou une première expérience réussie dans la banque<sup>1</sup>.

### **Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque**

Depuis 1999, et surtout en 2000, après la signature de l'accord Aubry sur la réduction du temps de travail, on note un redémarrage des recrutements à la CLASS comme sur l'ensemble du secteur, alors que le volume total s'était considérablement réduit dans la première moitié des années 90.

#### **Evolution du taux d'embauches<sup>2</sup> en % sur le secteur AFB entre 1991 et 2001**

Années	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Taux d'embauches	5,16	4,3	3,4	2,8	2,5	2,8	4,2	5,75	7,21	7,57	10,58

#### **Evolutions du nombre d'embauches en CDI à la CLASS en comparaison du nombre des départs entre 1997 et 2002<sup>3</sup>**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Embauches</b>						
Mutations internes Groupe Régional ou National	-	4	5	10	7	20
Transformations de CDD en CDI	-	2	2	2	1	3
Embauches extérieures	-	1	3	16	11	13
<b>Total</b>	-	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>36</b>
<b>Départs</b>						
Mutations internes Groupe Régional ou National	6	4	4	11	6	8
Licenciements	12	6	6	2	4	4
Démissions	1	2	3	6	4	4
Fin de périodes d'essai non concluantes	-	-	-	3	-	2
Rupture de contrat de qualification	-	-	-	-	-	1
Prétraitements ARPE <sup>4</sup>	-	-	1	1	1	-
Retraites	-	-	2	1	2	1
Décès	1	1	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Différentiel</b>	<b>-20</b>	<b>-6</b>	<b>-6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

Largement déficitaire en 1997 à la CLASS, le solde net d'emplois augmente de manière significative. Si l'on observe la provenance des embauches et la destination des départs, on constate la subsistance voire le développement d'un marché interne du travail élargi au Groupe Régional voire au Groupe National auxquels l'établissement appartient. Cela

<sup>1</sup> Il s'agit de Sophie, Sébastien, Cécile, Patricia et Christèle ; cf. les annexes 4b et 4c.

<sup>2</sup> Il s'agit du total des embauches de l'année n divisé par l'effectif total de l'année n-1.

<sup>3</sup> Comptages disponibles pour ces années, réalisés par les assistantes de la DRH de la CLASS.

<sup>4</sup> Un accord interprofessionnel du 6 septembre 1995 permettait à des salariés âgés remplissant les conditions d'âge et/ou d'assurance vieillesse de cesser, en accord avec leur employeur, leur activité pour bénéficier jusqu'à 60 ans d'une allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE). En contrepartie, l'entreprise devait procéder à des embauches de compensation. Ce dispositif a été supprimé le 1<sup>er</sup> janvier 2003 (Lamy Social, Guide pratique, édition 2003, n°5952).

démontre également l'importance de la mobilité, nous y reviendrons un peu plus loin dans ce chapitre. Le nombre des embauches est en augmentation à la CLASS depuis 1998, hormis une légère baisse en 2001. Le solde entre les départs et les recrutements n'est cependant positif que depuis 2000.

**Evolution du niveau de diplôme au moment du recrutement**  
**en % - AFB (1991 – 2001)<sup>1</sup>**

	1991	2001	1991/2001
< bac et bac	41,57	19,06	- 54,2
Bac + 2 ou 3	36,78	45,03	+ 22,4
Bac +4 ou plus	21,65	35,91	+ 65,9

Au niveau de l'AFB, les recrutements externes concernent le plus souvent des jeunes ayant une formation commerciale, bac+2 minimum (45,03% des recrutements en 2001), rompus aux méthodes du commerce plus qu'à la logique bancaire. Ces recrutements ne sont toutefois pas les seuls opérés sur le secteur. Le nombre des embauches à bac+4 et plus, souvent directement à des postes de cadres (après une formation interne poussée) est celui qui a le plus augmenté au niveau de l'AFB, + 65,9% entre 1991 et 2001, même si, en nombre, ce niveau de recrutement arrive après les bac+2 et 3 (35,91% de recrutements à bac+4 et plus, et 45,03% de recrutements à bac+2 et 3). Cela laisse ainsi penser que le diplôme a pris le pas sur les relations personnelles qui prévalaient jusque dans les années 80.

Il est indéniable que le niveau de diplôme à l'embauche augmente en raison de l'offre sur le marché du travail, de l'évolution des activités et du niveau de compétences exigé en interne. Lorsqu'elle a recours au marché du travail externe, la CLASS recrute généralement, à l'image de ce qui se passe au niveau de l'AFB, pour les postes de CSC, des diplômés bac+2, le plus souvent issus de formations commerciales générales et, pour les fonctions de commerciaux spécialisés, des bac+4 ou 5, obtenus dans des formations commerciales ou financières.

Nous avons cependant pu observer que si le candidat possède un diplôme bac+2 non commercial, le plus souvent universitaire, et qu'il a déjà bénéficié d'une ou plusieurs expériences dans un réseau commercial du secteur (intérim, CDD, emploi d'été), sa demande peut tout de même être prise en compte. Il devra démontrer en entretien d'embauche et pendant sa période d'essai, qu'il possède le comportement commercial attendu par la direction. Les banques accordent en effet plus d'importance que par le passé aux compétences sociales et comportementales des salariés. Un test réalisé à la CLASS lors d'un entretien d'embauche peut par exemple être le suivant : « *voici un briquet, je ne suis pas fumeur, vendez-le moi !* ». Les candidats doivent ainsi démontrer, par ce type de simulation de vente, qu'ils sont capables de vendre n'importe quel produit à des clients qui n'en n'ont pas

<sup>1</sup> Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

forcément besoin. « L'idéologie implicitement acceptée ici contient la célébration d'un idéal du vendeur qui ne prend pas en compte la spécificité des « produits financiers », ni, *a fortiori*, le conseil » (Roux, 1999). La possession d'un diplôme peut être un indicateur de la réalité de ce comportement commercial, au même titre cependant qu'une expérience antérieure réussie ou qu'une attitude jugée positive dans l'emploi, au cours notamment d'un CDD ou d'une période d'essai.

Le DRH adjoint du Crédit Mutuel Méditerranéen, rencontré en 2001 lorsque nous pensions encore nous intéresser à un établissement mutualiste en comparaison de la CLASS, précise ainsi, à propos des cent jeunes recrutés à la suite de la signature d'un accord Robien en 1997<sup>1</sup> : « *c'était des personnes de l'externe qu'on avait recrutées sur le critère d'une première expérience commerciale en général ou d'un diplôme commercial ou quelque chose de ce genre. On ne demandait pas de formation bancaire spécifique, c'était plutôt un tempérament qu'on cherchait, une disposition en quelque sorte* ». Le secrétaire du Comité d'Entreprise du Crédit Mutuel Méditerranéen ajoute à ce sujet : « *je ne donnerais pas aux commerciaux le titre de banquier. C'est plus des vendeurs. C'est un peu ça qui a changé : on savait vendre un produit au client, monter un taux d'endettement, assurer un crédit... Aujourd'hui c'est pas ça : le gars il vend, il faut qu'il vende. Le recouvrement, c'est un autre service qui s'en occupe. On est tout à fait dans les méthodes de vente, d'ailleurs, les « cent robien » qu'on a pris, c'était en grande partie des BTS Action Commerciale, BTS Force de Vente. Ça veut tout dire : demain, vous leur demandez de vendre des savonnettes de différentes qualités, ils peuvent le faire* ». Et la Déléguée Syndicale CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen de conclure : « *la banque c'est devenu un métier de vente (...), lorsqu'on est capable de vendre, la technique s'adapte partout* ».

## **L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles**

Nous avons pu noter, en travaillant à la DRH, le développement du recours aux tests de personnalité, également appelés tests psychologiques. Outre les questionnaires et les entretiens, il s'agit souvent pour le candidat de se projeter dans une situation donnée, professionnelle mais pas uniquement. La CLASS utilise principalement le test PAPI<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Il s'agissait d'un accord offensif visant la réduction de 10% du temps de travail et l'augmentation de 10% des effectifs.

<sup>2</sup> Le test PAPI (PA Preference Inventory) envisage sept grands traits de caractère : le contrôle émotionnel, le dynamisme, l'autorité et le charisme, la gestion du travail, le style de travail, la sociabilité et les relations à la hiérarchie. Il existe deux formes de tests : le PAPI-I ou test classique qui se présente sous la forme de 90 couples de phrases dans lesquels le candidat doit choisir celle qui lui correspond le plus (exemple : le travail en équipe me plaît/j'aime prendre des décisions seul) ; le PAPI-N ou test normatif qui lui se présente sous la forme de 126 questions pour lesquelles le candidat choisit dans une échelle de valeur allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (exemple : le travail en équipe me plaît). Le test dure de 10 à 20 minutes. Il est supposé permettre au recruteur d'obtenir des orientations claires et directes sur les comportements professionnels les plus courants. Il ne nécessiterait donc pas de traduction du psychologique au professionnel, ce qui le rend accessible et exploitable par un non spécialiste averti et explique son succès depuis une quinzaine d'années. L'analyse du test PAPI est censé révéler la façon de travailler du candidat, de réagir face à l'autorité, au changement...

Georges Benguigui et Dominique Monjardet, s'intéressant à ce type de tests appliqués aux cadres des entreprises françaises dans les années 70, notent déjà les risques que font courir ce type de pratique : « la porte est aussi ouverte à tous les abus quels que soient les efforts estimables des psychologues dans leurs tentatives d'institution d'un code de déontologie. Ainsi sous prétexte d'adaptation sociale on insistera en fait sur un certain conformisme tranquille et dans la mesure où une femme peut influencer son mari, pourquoi, dans certains cas importants, ne pas la convoquer également ? » (Benguigui, Monjardet, 1970, p.53).

Les principes de gestion des ressources humaines instaurés à la CLASS, comme, on le voit, au Crédit Mutuel Méditerranéen et dans bien d'autres banques et entreprises de services marchands, sont ainsi empreints d'une certaine « psychologisation » (Buscatto, 2001)<sup>1</sup>, aussi bien au niveau des recrutements que lors de l'application du contrat de travail et lors des périodes de formation du salarié. En effet, ce sont désormais non seulement les performances « avérées » des acteurs qui fondent les pratiques de gestion des ressources humaines, mais la source même de ces performances, située du côté du « psychologique » (*ibid.*, 2001). Les discours véhiculés par la direction comme par les cadres intermédiaires rencontrés à la CLASS évoquent souvent la « fibre », le « don », le « tempérament », le « potentiel », la « disposition », les « affinités », la « motivation », l'« envie », le « feeling », la « mentalité », la « personnalité », la « faculté ». Ce sont autant de mots choisis pour expliquer l'origine des comportements des individus et fonder les modalités effectives de gestion de la main-d'œuvre. « *C'est vrai qu'on dit souvent un commercial, c'est pas qu'il naît commercial, mais il y a un certain nombre d'attitudes à avoir au départ et à développer et à enrichir, qui permettent d'être efficace et de savoir s'adapter rapidement au contexte* » (DT de Rabatau). Ces discours sont très souvent incorporés et repris par les salariés eux-mêmes : « *on a la fibre commerciale ou on ne l'a pas. Je l'ai jamais eu* » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 44 ans). « *Je suis arrivé au mois de février, on est 40 CCP à la [CLASS], je parle bien juste de la [CLASS], et je suis deuxième. J'ai 8 mois dans les pattes et 10 mois de CSC, lors qu'il y en a qui sont en poste depuis 20 ans ; donc ça prouve bien, qu'il y a une motivation qui fait que...* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 25 ans).

Luc Boltanski et Eve Chiapello développent pour leur part le concept d'« entrepreneur de soi » (1999, p.235 et suivantes). Le salarié, qu'il soit ou non cadre, doit mettre à profit dans son travail aussi bien ses compétences professionnelles que ses qualités personnelles. La distinction de la vie privée et de la vie professionnelle tend alors à s'effacer. Cela est toutefois considéré comme allant de soi par les directions, ce qui signifie qu'elles ne le rémunèrent pas « par autre chose qu'un maintien dans l'emploi » (*ibid.*, 1999, p.336). Cette naturalisation des

---

D'autres tests d'inventaire de personnalité existent : le 16pf, le Sigmund, l'IPV, l'EAE, le MBTI, le SOSIE, le GZ, les phrases à compléter.

<sup>1</sup> Marie Buscatto (2001 ; 2002b) emprunte cette notion à Robert Castel (1981), *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Editions de Minuit.

compétences exigées, pose ainsi le problème de la façon dont elles sont monnayées. L'exploitation du salarié est donc renforcée par la mise au travail de capacités humaines comportementales (de relation, de disponibilité, de souplesse, d'implication affective, d'engagement...), comme nous le démontre le tableau synthétisant les qualités personnelles des commerciaux attendues par la direction et répertoriées dans le Guide des emplois.

### Qualités personnelles attendues chez les commerciaux du réseau<sup>1</sup>

Métiers	Qualités personnelles attendues
Directeur de Territoire (DT)	Force de conviction, aisance relationnelle, capacité à travailler en équipe, sens des responsabilités, esprit de décision
Directeur des Particuliers et des Services à la Clientèle (DPSC)	Sens des responsabilités, capacité à travailler en équipe, dynamisme, esprit de décision, force de conviction
Directeur de Point d'Accueil (DPA)	Capacité à travailler en équipe, dynamisme, écoute, esprit de décision, force de conviction
Directeur de Clientèle Entreprise (DCE)	Force de conviction, aisance relationnelle, disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe
Chargé d'Affaires Professionnels (CAP)	Capacité à travailler en équipe, force de conviction, écoute, dynamisme, capacité d'adaptation
Conseiller en Gestion de Patrimoine (CGP)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, force de conviction, aisance relationnelle
Chargé de Clientèle Particuliers (CCP)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, force de conviction, aisance relationnelle
Chargé de Service à la Clientèle (CSC)	Disponibilité, dynamisme, capacité à travailler en équipe, sensibilité commerciale

On constate, en opérant une analyse de contenu rapide, que les mêmes qualités reviennent et que très peu sont réellement discriminantes. Seul leur ordre d'apparition change. Les seuls salariés à ne pas devoir faire preuve de « force de conviction » sont par exemple les CSC. Il est également demandé à tous les commerciaux une « capacité à travailler en équipe ». Si pour les CSC elle peut se concevoir au regard de la prime collective fonction de leurs résultats commerciaux, elle est moins compréhensible pour les commerciaux spécialisés.

« Ce que le travailleur engage dans la tâche dépend de plus en plus de capacités génériques ou de compétences développées hors de l'entreprise et est par là de moins en moins mesurable en termes d'heures de travail, et cela pour un nombre de plus en plus élevé de salariés » (*ibid.*, 1999, p.336). La marchandisation de la personne du salarié passe ainsi par la fin de la spécificité de la vie privée et le développement de la notion d'activité, par le développement de l'usage de la notion de compétences comme normalisation des personnes et par la pénétration des nouveaux dispositifs visant à rompre avec le taylorisme dans l'intériorité des personnes, dont on attend qu'elles « se donnent » à leur travail (*ibid.*, 1999, pp.565-567). Le salarié doit devenir, aux yeux de la direction, un néo-entrepreneur de lui-

<sup>1</sup> Source : *Guide des emplois*, février 1999. Cf. annexe 10.

même. C'est en cela que le rapport avec l'entrepreneur individuel évoqué précédemment est dans les faits pertinent.

Cette tendance, même si elle semble s'amplifier, paraît toutefois ne pas être récente dans la banque. Dès la fin des années 70 en effet, les transformations des emplois commerciaux de la banque « supposent moins une expérience des procédures et des techniques, qu'une capacité à susciter une « relation » avec la clientèle dont le support privilégié est le langage » (Le Gall, 1978, p.238). De même à l'entrée de la décennie 80, les salariés « se sentent dépossédés de leur savoir bancaire par l'ordinateur et perdent ainsi ce qui faisait la spécificité de leur qualification (...). Une importance accrue est accordée à des qualités telles que l'esprit d'initiative, l'aptitude aux contacts humains, la capacité à assumer des responsabilités » (Adler, Dubrulle, 1980, p.114).

Cette mobilisation de qualités personnelles participe sans nul doute du développement de la notion de compétence, plus individuelle, au détriment de celle de qualification, reconnue par le système de classification. Ce point a quelque peu été abordé dans le chapitre III à propos des délégations de compétences en matière de décisions concernant les montants de dossiers traités. Elle est ainsi liée à l'idée de responsabilisation des personnels. D'une façon plus générale, la notion de compétence permet d'« éviter de fixer des savoirs dans des classifications permettant de stabiliser des attentes, désigne des puissances inhérentes aux personnes dans ce qu'elles ont de singulier, des « savoir-faire » ou des « savoir-être », fruits d'expériences particulières et qui ne peuvent se révéler que dans des contextes locaux, en sorte que leur certification passe par l'observation des conduites et la mise à l'épreuve individuelle en situation réelle » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.771, note 47). La difficulté est sans aucun doute de saisir ces compétences. « Si le savoir peut-être établi et le savoir-faire apprécié, le savoir-être ne saurait être facilement saisi. Les paramètres et critères de la mesure du « savoir-être » n'ont pas la même consistance scientifique des instruments que mesure le savoir, ni la visibilité instrumentalisée traduisant le savoir-faire » (Bouchet, 1998). Derrière l'idée de compétence se joue alors la question du rapport salarial. Les savoir-être sont désormais considérés par la direction comme la condition de la mise en œuvre de savoirs, c'est-à-dire les qualifications, et de savoir-faire. Le but est que « les travailleurs possèdent, non pas des connaissances utiles au travail, mais des comportements utiles à l'entreprise » (Dugué, 1994).

On observe un paradoxe lorsqu'il est demandé aux salariés de mettre à contribution un certain nombre de qualités personnelles, notamment relationnelles, et qu'en parallèle, on leur demande de plus en plus de respecter des procédures et d'utiliser des logiciels pré-formatés, dont ils ne peuvent pas s'écarter. En fait, selon Elisabeth Dugué, « il s'agit de faire intérioriser les objectifs de l'entreprise par les salariés de manière à ce que les micro-décisions dont ils deviennent les maîtres soient prises en cohérence avec la politique générale dans laquelle elles

doivent s'insérer » (Dugué, 1994). L'usage de la notion de compétence véhicule donc une image unifiée de l'entreprise.

Du rôle central joué par les qualifications, sous-entendant l'idée d'obligation de moyens pour le salarié (formation initiale ou continue, suivi des règles et procédures...), la gestion sociale opérée dans le secteur bancaire, comme de nombreux autres, aboutit à la prédominance de la notion de compétence, supposant une obligation de résultats (objectifs commerciaux, satisfaction du client...) (Reynaud, 2001). Les compétences des salariés ne sont pas envisagées *a priori*, mais en situation de travail, face aux clients. Elles peuvent donc « difficilement être répertoriées, abstraction faite du contexte dans lequel elles sont supposées être observées » (Dugué, 1994). L'usage de la notion de compétence à la place de celle de qualification participe également d'une volonté de ne pas définir des cadres stables en raison de l'évolution permanente des contenus d'activités. « Fondamentalement, le succès de la notion de compétence résulte de sa cohérence avec les flexibilités souhaitées. (...) La compétence est plus éphémère, plus locale, circonstancielle et donc plus fragile que la qualification » (Dressen, 2004c, p.174)<sup>1</sup>.

Dans ses travaux, Marie-Christine Combes veut dépasser une analyse s'arrêtant aux qualités de l'individu pour définir les compétences relationnelles. Ainsi, elle décompose cette compétence relationnelle servant à qualifier la dimension « personnelle » de la relation de service en trois types de compétences que les salariés doivent être capables d'articuler. Il s'agit des compétences techniques, s'attachant au produit, des compétences organisationnelles, liées à la réalisation concrète de l'interaction et des compétences « marché », ayant trait à la connaissance de ce dernier. Les salariés doivent pouvoir « les agréger de manière adéquate, en fonction des situations d'interaction auxquelles ils sont confrontés » (Combes, 2002). Ce faisant, elle dissocie la compétence relationnelle de la personne du salarié, de ses qualités incorporées, pour la faire reposer sur la performance globale de l'organisation elle-même. La compétence relationnelle semble donc pour l'auteur devoir être avant tout le fruit d'une compétence collective permise par la rationalisation de l'interaction commerciale dont nous avons déjà parlé dans le chapitre III. Le salarié sera ainsi d'autant plus à l'aise face au client qu'il sait qu'il peut s'appuyer sur l'organisation collective.

---

<sup>1</sup> Nous n'omettons pas ici le fait que la notion de compétence fait débat. A titre d'exemple, nous pouvons nous référer aux articles de Jean-Pierre Durand et Philippe Zarifian rassemblés dans le numéro 62 de décembre 2000 de la revue *Gérer et comprendre* des Annales des Mines. Philippe Zarifian y affirme que « les salariés peuvent et souhaitent profondément être reconnus comme détenteurs d'une capacité d'action intelligente et dotée de sens (donc subjective) sur la construction de leur travail et sur les finalités de l'entreprise où ils engagent une partie substantielle de leur existence et dans lesquelles se jouent l'utilité sociale et la valeur éthique de leur propre activité professionnelle » (2000). Si nous ne contestons en aucun cas le fait que les attitudes et la subjectivité des salariés ne peuvent rester à la porte de l'entreprise, on peut s'interroger pour savoir si les caractéristiques des salariés correspondent réellement aux attentes des directions. L'entreprise demande-t-elle pas plutôt aux salariés de se conformer à ce qu'elle attend d'eux, et non à ce qu'ils sont. La négociation collective sur les compétences prônée par le chercheur peut-elle suffire à empêcher la manipulation des subjectivités ?

Pour Michel Arliaud<sup>1</sup> toutefois, Marie-Christine Combes ne parvient pas entièrement à se débarrasser de l'idée qu'existerait tout de même une « simple compétence relationnelle », au sens ordinaire de cette expression, qui la renvoie dans la boîte noire des qualités strictement personnelles et indicibles. Cela s'observe lorsqu'elle précise par exemple, « bien entendu, il ne s'agit pas de prétendre que la dimension personnelle de la compétence peut-être réduite à néant » (Combes, 2002). Nous rejoignons ainsi Michel Arliaud pour qui la qualité de l'organisation n'épuise pas le mystère du constat empirique des différences inter-individuelles dans les compétences relationnelles mobilisées. Selon lui, « la compétence relationnelle suppose, entre autres choses, une compétence « sociale » - sociale plutôt que sociologique, pour bien marquer ainsi, sa dimension empirique et pratique – entendue comme la combinaison d'une pulsion orientée vers la connaissance du monde social et d'une aptitude à le « lire » de façon valide ». Le chercheur affirme ainsi qu'il faut s'intéresser à la biographie de chaque salarié pour chercher dans leur histoire « une possible expérience marquante de l'altérité, propre à rendre raison d'une curiosité particulière pour le monde social ». C'est à cette seule condition selon Michel Arliaud, que nous pourrions sortir du psychologisme. C'est dans cette optique que nous nous intéresserons notamment au parcours des salariés rencontrés à la CLASS dans le dernier chapitre de cette thèse.

#### **4.2.1.2 Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque**

Lors des recrutements, l'accent est donc mis sur le profil commercial des futurs collaborateurs. Si la gestion du risque est, en parallèle à la vente, considérée par la direction et l'encadrement intermédiaire comme faisant partie intégrante de l'activité professionnelle, il n'en va pas de même pour les jeunes recrues, embauchées, cela leur a bien été spécifié, pour vendre et pour remplir des objectifs commerciaux. On observe donc une injonction contradictoire entre ce qui est attendu des commerciaux (vendre des produits) et la réalité de l'activité bancaire (la nécessité de gérer le risque bancaire). Cela n'est donc pas, à moyen terme, sans conséquence.

Le but de la direction de la CLASS est clair : « dans le contexte de concurrence actuelle et de baisse de l'intermédiation, la croissance d'une banque commerciale passe par le développement des volumes. (...) La progression des volumes suppose une banque très réactive, agressive dans sa démarche commerciale et apte à répondre rapidement, et avec un service de qualité, aux besoins de la clientèle et aux attentes des prospects »<sup>2</sup>. Depuis le début

---

<sup>1</sup> Arliaud Michel (2003), *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, Programme des études de la DESCO, Rapport intermédiaire, novembre. Les réflexions issues de ce rapport et dont nous nous inspirons sont tirées d'une réunion ayant eu lieu au Lest le 18 mai 2004, au cours de laquelle Michel Arliaud présentait l'avancée de ses travaux, et de Bouffartigue Paul, « En hommage à Michel Arliaud », *Colloque Economie et société. Comment la sociologie rend compte des pratiques économiques*, CENS – Nantes, 3 et 4 décembre 2004.

<sup>2</sup> *Revue interne du Groupe Régional - flash*, « Plan de développement. Nouvelle étape d'un parcours gagnant », n°48, 26 octobre 1998.

des années 90, la banque souhaite développer une véritable « force de frappe commerciale »<sup>1</sup>. Peu de place est faite, dans cet impératif, à la gestion des risques. Dans la pratique, le « *cerveau commercial* » prend nettement le pas sur le « *cerveau risque* »<sup>2</sup>. La rentabilité se fait, les salariés le savent, sur les commissions concernant la vente de services. Cela diffère de l'intermédiation traditionnelle, dont la part dans les résultats des banques diminue et pour laquelle le salarié de la banque doit obligatoirement gérer le risque de contrepartie<sup>3</sup>. La qualification recherchée se rapproche donc moins de celle d'analyste de risque que de celle de vendeur. Or, « les erreurs sont principalement issues d'une volonté farouche de retrouver une certaine rentabilité en oubliant que celle-ci est tout autant conditionnée par la croissance des revenus que par la maîtrise des risques liés à ces revenus » (Zollinger, Lamarque, 1999, p.189).

De plus, pour être repérées de façon positive par la direction, les jeunes recrues doivent respecter les injonctions de cette dernière et placer un grand nombre de produits auprès des clientèles. Ce faisant, elles n'ont pas toujours le temps de se soucier des tâches administratives et surtout de la gestion du risque, inhérentes à leur activité. Devoir faire de la quantité et voir ses objectifs commerciaux sans cesse revus à la hausse expliquent que les commerciaux soient parfois moins regardant en ce qui concerne le risque, y compris lors de la vente de produits bancaires très rentables. Cela peut par exemple être le cas lorsque l'un d'entre eux vend une Carte Bleue à un client qui a eu des problèmes avec ce moyen de paiement dans une autre banque, juste parce qu'on est en fin d'année et que sa ligne Carte Bleue du PAC n'est pas encore totalement remplie. Il en va de même en ce qui concerne l'application et la lecture des grilles de scoring. « *Là où certainement il y a problème, c'est que les commerciaux ont la compétence, mais je me demande s'ils vérifient tous les critères, s'il y a le nombre de points requis. On vous dit « vous avez compétence pour 30.000 euros, mais le client doit avoir 600 points ». S'il a 550 points, je suis certain qu'il y a des commerciaux qui valident quand même. Ça c'est un peu le danger* » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 52 ans). Le DT de Rabatau avoue à ce sujet : « *dans les éléments de décision concernant le risque, tout ne dépend pas que des éléments qui nous auront été donnés dans le dossier. Ça dépend aussi ponctuellement de notre politique de développement. (...) Il peut y avoir des éléments qui sont hors dossier qui dépendent de notre politique commerciale* ».

---

<sup>1</sup> Cette expression, employée par le Président du Groupe Régional, est tirée du numéro spécial de la *Revue interne du Groupe Régional* de janvier 1993. La direction souhaite désormais voir se développer chez les salariés un comportement commercial agressif. Nous nous rendons compte que les références au vocabulaire militaire sont toujours présentes sur le secteur, voire s'amplifient avec l'orientation commerciale de l'activité. Si le terme de « gradé » évoquait déjà l'armée, on retrouve ce type de références lorsque les personnes interrogées nous parlent du « terrain » pour évoquer le réseau commercial et le contact direct avec les clients. Le DRH emploie pour sa part le terme de « munitions », détenues par des clients selon lui mieux informés. Sébastien et Jacqueline utilisent à plusieurs reprises celui de « mission » pour parler de leur travail.

<sup>2</sup> Expressions utilisées par le DT de Rabatau pour expliquer comment se décompose l'activité de travail d'un commercial.

<sup>3</sup> Ce point a été largement développé dans le chapitre I.

Mais en 2004, dans un article de la revue interne du Groupe Régional auquel appartient la CLASS, un communiqué du Directeur Général Adjoint revient sur le profil des salariés récemment recrutés<sup>1</sup>. « Je voudrais m'adresser à tous les commerciaux de notre maison et spécialement aux 1200 jeunes embauchés depuis 3 ou 4 ans. Si vos études vous ont bien souvent prédisposé à la vente, vous découvrez que l'exercice du métier de banquier est un art difficile où votre jugement et votre analyse peuvent souvent être pris en défaut. Gérer des risques clientèles n'est pas une science exacte et l'analyse financière pas toujours suffisante pour devenir un bon banquier. Les expériences accumulées, un solide bon sens, une bonne écoute, une bonne anticipation, une collaboration sans faille avec votre [hiérarchique], du courage aussi dans l'explication claire de vos décisions, vous permettront de devenir un véritable banquier et non pas seulement un champion du PAC. (...) Près de 40% de notre RBE<sup>2</sup> part chaque année en fumée. Le risque est votre affaire, l'affaire de tous. (...) Je souhaite à tous les nouveaux embauchés de devenir de véritables banquiers, et aux plus anciens de les accompagner dans ce métier palpitant ». Il est toutefois nécessaire de noter, à la décharge de ces jeunes recrues à qui s'adresse le Directeur Général Adjoint du Groupe Régional, qu'à notre sens, la prise de risque serait moins coûteuse si le service contentieux était plus réactif et saisissait le dossier litigieux très vite, lorsqu'il n'est encore que pré-contentieux, au lieu de le laisser entre les mains du commercial qui n'est pas compétent au niveau du droit et qui a surtout, on l'a vu, autre chose à faire que de travailler au recouvrement des impayés.

Il n'en demeure pas moins que les directions sont ainsi en train de prendre acte des conséquences négatives, en terme de croissance des risques, d'une politique tout azimut de rentabilité à court terme. Le problème est qu'elles ont orienté leurs recrutements autour de cet axe qu'il est désormais difficile d'infléchir. Ce n'est pas non plus en développant une rhétorique du conseil, peu validée on l'a vu dans la pratique, qu'elles y parviendront. Les cadres de plus de 30 ans, à l'époque de l'étude d'Yves Grafmeyer, au milieu des années 80, donc aujourd'hui de plus de 45 ans (rencontrés en nombre dans notre enquête), issus de la promotion interne, expriment ainsi des sentiments ambivalents à propos du diplôme que possèdent les salariés récemment recrutés. « On rappelle volontiers qu'il ne remplace pas l'expérience, et ne garantit pas la possession des qualités indispensables au métier de banquier, comme par exemple le sens du risque » (Grafmeyer, 1992, p.191).

Demander une collaboration entre générations semble également quelque peu compromis notamment du fait de l'individualisation pratiquée en matière de GRH. Pour les jeunes cadres rencontrés par David Courpasson (1996), « la banque s'est inscrite délibérément ces dernières années dans une démarche gestionnaire pragmatique qui laisse finalement peu de place aux

---

<sup>1</sup> « Devenir de véritables banquiers », *Revue interne du Groupe Régional*, n°97, février/mars 2004, pp.8-9.

<sup>2</sup> Le Résultat Brut d'Exploitation correspond au PNB déduit des frais généraux (frais de personnel, autres frais d'exploitation, amortissements). A ce RBE, il faut encore retirer le coût du risque et les impôts sur les bénéfices pour obtenir le résultat net.

aspirations des individus, et surtout qui a mis de côté les dimensions de la convivialité et de la solidarité au travail ». Il semble en outre difficile de faire collaborer des salariés ayant dû se convertir à l'individualisation des pratiques et ceux ayant démarré leur parcours professionnel dans un tel contexte. Il est également compliqué, nous allons le voir, de faire coexister dans un même métier des anciens ayant gravi les échelons de la classification et des jeunes embauchés, directement « parachutés » au même poste et avec la même classification, voire une classification parfois supérieure. Or les recrutements ainsi que l'organisation du travail et des parcours professionnels doivent permettre de redéfinir les contours du *front-office*. Il ne doit pas seulement s'agir d'une « machine à vendre ». La vente doit pouvoir s'opérer de manière sélective, grâce notamment à la maîtrise des systèmes d'information, en intégrant des préoccupations de maîtrise des risques et d'optimisation patrimoniale pour le client (KPMG Peat Marwick, 1998). On se rapproche ici de la compétence relationnelle au sens de Marie-Christine Combes (2002), basée essentiellement sur une compétence collective et non uniquement individuelle. On le voit, en pratique, on en est encore loin dans la banque.

## **4.2.2 La transformation des possibilités de promotion interne**

### **4.2.2.1 La diversification des niveaux d'entrée**

Depuis la fin des années 80, les directions des banques combinent des recrutements externes de travailleurs dotés des nouvelles compétences requises et la promotion, donc la formation, des personnels en poste. Il est intéressant, lorsqu'on étudie la banque des années 90, d'observer si les directions ont ou non trouvé un équilibre entre les deux afin d'éviter que ne se constitue, à l'intérieur même des établissements, une structure dualiste de l'emploi (Petit, Vernières, 1990).

Il y a quelques années encore, les cadres de la banque étaient le plus souvent issus de la promotion interne à l'ancienneté. Faire carrière dans la banque signifiait avant tout « gravir les échelons », essentiellement grâce à la formation professionnelle. Jean-Marc Le Gall (1978, p.240) rappelle toutefois que si la promotion existe à cette époque, elle n'atténue que faiblement la détermination scolaire. En effet, sur le principe, les banques dévalorisent les diplômes de base non bancaire, qu'elles ne reconnaissent pas à l'embauche, en refusant de moduler le niveau d'accès aux emplois (*ibid.*, 1978, p.168). Tout le monde entre en bas de l'échelle. Or, les diplômés de l'enseignement général se retrouvent effectivement beaucoup plus que les salariés non diplômés dans les emplois commerciaux qu'administratifs, où leur niveau scolaire leur permet de tenir le poste et d'évoluer plus rapidement (*ibid.*, 1978, pp.231-234). S'il n'est pas explicitement reconnu, le diplôme de base joue donc déjà un rôle non négligeable.

Aujourd'hui, les recrutements de jeunes diplômés directement à des postes de cadres augmentent et les effets de l'ancienneté sur la carrière promotionnelle sont de plus en plus réduits. « Les directions ont vu s'accroître leur marge de manœuvre pour pourvoir les nouveaux emplois d'encadrement en s'affranchissant des règles de l'ancienneté » (Grafmeyer, 1992, p.186). Le quasi marché fermé de la population exploitante est donc remis en cause par l'ouverture aux diplômés ainsi qu'aux personnes ayant une expérience externe (Courpasson, 1995b).

En outre, au niveau du secteur dans son ensemble, on note un ralentissement significatif des promotions internes<sup>1</sup>, toutes catégories confondues. Seul le passage de la catégorie de techniciens à celle de cadres est en augmentation, mais ce type d'avancement représente seulement 21,44% du total des promotions internes en 2001.

### **Taux de promotion par classification en % - AFB (1991 - 2001)**

	1991	1993	1995	1999		2000	2001	93/2001
Employés	nc	7,48	6,08	4,76	Techniciens	7,54	9,67	-27,51
Employés/gradés	nc	14,18	15,21	22,76				
Gradés	nc	13,34	10,78	12,82				
Gradés/cadres	nc	1,65	1,48	2,03	Techniciens/cadres	2,04	2,33	+41,21
Cadres	nc	11,93	11,12	13,74	Cadres	8,05	7,64	-35,96
Cadres/hors classif	nc	0,83	0,62	0,72	Cadres/hors classif	0,71	0,6	-27,71
<b>Total</b>	<b>17,51</b>	<b>15,17</b>	<b>12,72</b>	<b>15,24</b>	<b>Total</b>	<b>9,33</b>	<b>10,87</b>	<b>-28,35</b>

### **Taux d'embauche aux différents niveaux de la classification, en % AFB (1991 - 2001)<sup>2</sup>**

	1991	1993	1995	1996	1999	2001	91/2001
Employés	12,77	10,06	7	13,52	6,29	10,02	-35,44
Gradés	2,75	1,94	1,55	1,86			
Cadres	5,34	3,6	6,26	2,90			
<b>Total</b>	<b>5,16</b>	<b>3,42</b>	<b>2,47</b>	<b>3</b>	<b>6,69</b>	<b>10,58</b>	<b>+105,04</b>

Le taux d'embauche en externe de la catégorie de cadres est descendu de 5,34% en 1991, à 2,9% en 1996, pour remonter à 11,86% en 2001. En 1991, les banques AFB embauchaient plus directement en externe au niveau employé. Le passage aux postes de gradés se faisait encore par promotion interne (ce qui explique la faiblesse des recrutements en externe au niveau de la classification de gradé). Malgré une irrégularité du taux d'embauche des cadres jusqu'au milieu des années 90, on observe, depuis la réunion des catégories d'employés et de gradés, qu'il est supérieur à celui des techniciens. Les banques recrutent aujourd'hui plus de cadres que de non cadres, directement sur le marché du travail<sup>3</sup>. Associé à l'augmentation des

<sup>1</sup> Par promotion interne, l'AFB entend le passage d'une catégorie à une autre (technicien à cadre, cadre à hors classification) ainsi que le changement de niveau au sein d'une catégorie (à l'intérieur de la catégorie des techniciens ou des cadres).

<sup>2</sup> Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

<sup>3</sup> Les moins de 35 ans sont représentés en masse : 94,59% pour les techniciens et 78,14% pour les cadres.

promotions internes de la catégorie techniciens à la catégorie cadres, cela explique la croissance du nombre de cadres, point que nous allons plus particulièrement aborder dans la dernière partie de ce chapitre.

### **Promotion professionnelle – Changement de classification à la CLASS<sup>1</sup>** **(1996-2001)**

Années	Techniciens <sup>2</sup>	Cadres
1996	35	5
1997	27	1
1998	15	2
1999	17	0
2000	23	3
2001	9	8
96/2001	-74,29%	+60%

A la CLASS, les promotions concernant les techniciens et assimilés sont irrégulières d'une années sur l'autre, mais en très forte diminution. Cette irrégularité se retrouve en ce qui concerne les cadres, mais la tendance de fond est une augmentation des promotions ayant trait à cette classification.

Un extrait d'entretien mené à la CLASS avec Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 45 ans, résume bien la situation. Ce dernier déclare que pour bénéficier d'une promotion, *« on va pas vous juger sur ce que vous avez fait pendant les 5 ans en arrière, on attend de savoir ce que vous allez faire cette année. Ça a complètement changé. Et donc, il y a beaucoup de gens qui sont barrés, non seulement par ça, mais aussi par tous ces jeunes qu'on embauche à bac+12 et qu'on place tout de suite comme cadres, qui donc forcément, barrent les anciens. On le voit, quand il y a des postes qui se libèrent, où un ancien pourrait très bien faire l'affaire, ben on préfère embaucher un jeune. Ça, bien évidemment, ça joue sur le moral des troupes des anciens, qui ne peuvent pas l'exprimer ouvertement à la direction, parce que, c'est le pot de fer contre le pot de terre, mais... On prend des jeunes qui sortent de l'école, parce qu'ils ont un bac+5, ils sont soit disant plus intelligents et plus ouverts que les anciens qui ont 20 ans de boîte, mais quand vous les mettez sur le terrain... Mais c'est pas leur faute, on leur a pas appris le métier. Donc, à partir de là, on les met en immersion quelques temps dans différentes agences, mais y a pas un travail fondamental, profond. Après on les met dans le poste, "débrouille toi, et au bout d'un an, il faut des résultats" ».*

Dans la banque, coexistent donc aujourd'hui des jeunes diplômés, arrivés aux postes de commerciaux et aux classifications que leurs aînés ont mis souvent plusieurs années à obtenir, et des salariés ayant gravi un à un les classifications bancaires. Pour David Courpasson

---

<sup>1</sup> Ces données sont issues des Rapports Uniques au Comité d'Entreprise de la CLASS. Elles ne permettent pas de bien différencier, comme le font les Enquêtes Emploi de l'AFB, les changements entre classifications et à l'intérieur des classifications. Elles donnent toutefois un aperçu des évolutions concernant les promotions internes.

<sup>2</sup> Jusqu'en 1999, les chiffres des employés et gradés ont été réunis afin de pouvoir être comparés avec ceux de 2000 et 2001.

(1995b, p.21), la coexistence de groupes de travailleurs, dont les itinéraires professionnels et les niveaux de formation sont différents, menace indéniablement la cohérence et la stabilité des systèmes d'emploi qui reposaient sur une grande homogénéité des populations et des qualifications, observées dans le chapitre I de la thèse.

#### **4.2.2.2 L'individualisation de parcours erratiques**

##### **La réussite commerciale ne suffit pas**

Intégrer la catégorie des cadres lorsqu'on est technicien n'a cependant pas toujours la même signification. Il peut s'agir d'une récompense pour la carrière passée ou bien d'un palier pour une carrière future. Ainsi, le fait d'être un jeune cadre ou le fait d'obtenir cette classification à 45 ou 50 ans ne suppose pas les mêmes enjeux au niveau du parcours professionnel des intéressés. Dans le premier cas, l'ascension dans la grille a de forte chance de se poursuivre, dans le second, le cadre ne dépassera souvent pas le premier ou le deuxième niveau de la classification d'encadrement.

Les jeunes recrues qui démontrent qu'elles possèdent les aptitudes et attitudes attendues par la direction et qui réussissent au niveau commercial connaissent une ascension rapide. Sébastien par exemple, embauché en janvier 1998 au sein de la plate-forme téléphonique sortante du Groupe Régional, démontre de grandes capacités commerciales en matière notamment de prise de rendez-vous dans le but d'ouvrir de nouvelles agences. Il accepte une première mutation en 2000 à la CLASS, tout d'abord pour suivre sa petite amie. Il est alors CSC. Moins d'un an plus tard, il passe CCP. Il est technicien de la catégorie E depuis 9 mois au moment de notre entretien en novembre 2001 et âgé à l'époque de 25 ans. Il est parvenu à gravir les échelons de la classification en appliquant le modèle du placement souhaité par la direction, en dépassant les objectifs annuels qui lui étaient fixés, en montrant qu'il était prêt à accepter une mobilité et en obtenant son diplôme de l'ITB. *« C'est vrai que j'ai été muté à 24 ans, je pense que c'est bien vu d'être muté. D'accepter une mutation. Bon, c'est vrai que je suis venu dans un premier temps pour une raison personnelle, mais bon, peu importe... Mais d'être muté, de s'adapter et de réussir tout de suite, je pense que c'est pas forcément donné à tout le monde, entre guillemets quoi. C'est bien vu. Y en a qui sont mutés de Lyon à Marseille, qui 6 mois après disent, « non, je veux remonter à Lyon ». Bon, ben moi, même si c'est vrai que j'étais bien à Lyon, je suis bien à Marseille aussi quoi. Et je me suis plu énormément dans mon travail, ça marche et aujourd'hui, je pense que si j'avais pas eu... Je sais pas si c'est la mobilité qui fait que, ou si c'est ma personnalité et ma réussite, mais je pense pas que, je sais pas si le fait d'avoir été CCP, ça vient pas de là aussi. J'ai eu des bons résultats à la plate-forme, le BP, j'ai réussi en agence, on me place CCP, ça marche comme CCP, je réussis*

*l'ITB, y a une dynamique pour l'instant qui est plutôt positive. Donc, j'en profite quoi ». Il atteint, en mars 2003, la classe G, dernier palier avant la classification de cadre. Il accepte pour cela une nouvelle mobilité et retourne dans le Groupe Régional. Se retrouvant au siège lyonnais, il intègre ce que la banque appelle la « task force », c'est-à-dire le groupe des commerciaux chargés de prospecter sur une zone géographique afin de trouver des clients avant l'ouverture d'une nouvelle agence. Le 1<sup>er</sup> septembre 2004, suite au démarrage de la nouvelle organisation voulue par l'actionnaire majoritaire, il revient à la CLASS en tant que CAP. Il demeure au niveau G, mais ne doit pas tarder à obtenir la classification de cadre en passant au niveau H. Dans le cas contraire, il n'hésitera pas, il nous l'a confié au cours de l'entretien, à opérer une mobilité externe. « Aujourd'hui, je peux trouver une banque qui m'embauche avec 30 à 40% en plus en salaire, si je me vends bien et puis aujourd'hui je peux bien me vendre. J'attends aussi l'ITB. C'est-à-dire que pour moi, aujourd'hui, j'ai des objectifs à court terme. Je suis pas marié avec (le Groupe National), (le Groupe Régional) et (la CLASS), mais en même temps, j'aimerais bien y faire mes preuves et profiter de ce que je fais, ce que je réussis ici ».*

### **Le parcours de Sébastien**

	<b>Banque</b>	<b>Poste</b>	<b>Mobilité</b>	<b>Ancienneté</b>
<b>01/98</b>	Groupe Régional	Plate-forme téléphonique sortante	-	2 ans et 3 mois
<b>04/2000</b>	CLASS	CSC	Grande mobilité	10 mois
<b>02/2001</b>	CLASS	CCP	Petite mobilité	2 ans et 1 mois
<b>03/2003</b>	Groupe Régional	Task-force	Grande mobilité	1 an et 6 mois
<b>09/2004</b>	CLASS	CAP	Grande mobilité	-

Le cas de Patrice, gestionnaire de patrimoine, est tout autre. Dix ans en poste en tant que technicien, il réalise 140% de ses objectifs en 1999, 133% en 2000 et 124% en 2001. Malgré son ancienneté dans le poste et sa réussite commerciale, il n'obtient la classification de cadre qu'en mai 2001, au prix d'âpres négociations avec la direction. « *En fait, ce qui m'a permis quand même de passer cadre, c'est que j'ai formé deux nouveaux embauchés CGP. (Question : Qu'un CGP accepte de former de futurs CGP, cela permet de changer de classification ?) C'est pas automatique, mais je me suis servi de ça pour appuyer ma demande. (Question : C'était une demande de votre part ?) Oui, tout à fait, surtout que les nouveaux CGP embauchés, eux, devenaient cadres. (Question : Vous auriez donc formé des gens qui étaient cadres alors que vous ne l'étiez pas.) Voilà. (...) Disons que moi, à l'époque, avant que je sois cadre, j'étais un peu jaloux de ceux qui l'étaient alors qu'ils étaient plus jeunes. Parce que ça faisait quand même 10 ans de CGP, la reconnaissance quand même du métier, l'expérience... » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine, 49 ans).*

Nous le voyons, si atteindre voire dépasser ses objectifs est la condition *sine qua non* pour progresser, tous ceux qui y parviennent n'évoluent pas immédiatement pour autant, notamment en terme de classification. Cette situation est également rencontrée par certains Chargés d'Affaires Professionnels (CAP). De jeunes diplômés sont recrutés à cette fonction à la CLASS, directement en tant que cadres, alors que de nombreux CAP issus de la promotion interne demeurent techniciens. Autre exemple, des managers, responsables de dizaines de salariés, peuvent figurer dans des classifications inférieures à des cadres non encadrant. C'est le cas du DPSC de la Canebière, âgé de 45 ans, manager d'une vingtaine de personnes sur le territoire, il est cadre de niveau H, alors que Joël, DCE de 49 ans, sans aucune fonction hiérarchique, est cadre I, donc d'un niveau supérieur, dans la même agence<sup>1</sup>.

### **Des carrières incertaines aux fondements flous**

Tout au long du parcours professionnel du salarié, comme au moment de son embauche, les directions accordent, nous l'avons dit, encore plus d'importance que par le passé aux compétences sociales et comportementales des individus. Elles sont ainsi envisagées chaque année au moyen de l'entretien annuel d'évaluation<sup>2</sup>. Chaque salarié réalise ce type d'entretien avec son supérieur hiérarchique direct. A la CLASS, comme dans le cas d'une grande entreprise privée d'assurance étudiée par Marie Buscatto (2001), il est indéniable que « l'introduction des « entretiens d'appréciation » a favorisé la mise en place de parcours individuels des salariés, de décisions individuelles de mobilité, de compétition entre les salariés pour l'obtention d'une promotion ». Elle n'a pas pour autant rendu plus claires les perspectives de carrières. Comme le montre Françoise Dany, d'une manière générale, « les individus manquent bien souvent d'information pour décider de l'orientation à donner à leurs parcours » (Dany, 2001).

Or, pour les catégories qui en ont le privilège, ce qui pousse à travailler est moins leur salaire que le projet, les perspectives qu'ils ont. La réduction du nombre de postes

---

<sup>1</sup> Un point sur les classifications bancaires sera développé un peu plus loin dans ce chapitre. Pour plus d'informations, cf. annexe 11.

<sup>2</sup> Dans l'entreprise étudiée, située vers les mois de juin-juillet, cette rencontre avec le supérieur hiérarchique direct permet ainsi, selon la direction, de faire le point sur l'activité du salarié, sur ses compétences, avec en référence, la fiche du Guide des emplois, de réaliser un bilan de l'année sur les axes de progrès (compétences et qualités personnelles – comportementales – à améliorer) et les objectifs commerciaux ou autres, de déterminer des actions à entreprendre pour l'année à venir (points de progression...), d'identifier les besoins de formation et l'évolution professionnelle possible (discussion sur les orientations ultérieures de carrière, prise en compte des souhaits d'évolution du salarié, dans son métier, sur les possibilités de mobilité géographique). Au final, le hiérarchique réalise une synthèse de l'entretien et le salarié évalué peut, s'il le souhaite, noter un certain nombre de remarques concernant son appréciation. Ayant travaillé trois années à la DRH, nous avons toutefois pu observer de nombreux retards dans le rendu des formulaires d'entretien par les cadres intermédiaires. Lorsque nous les relançons, ils invoquaient une surcharge d'activité de leur côté comme du côté du salarié à évaluer. Nos entretiens en agence nous ont ensuite révélé que pour certains cadres intermédiaires, ce procédé était jugé très artificiel étant donné qu'ils se trouvaient au contact des commerciaux qu'ils manageaient toute l'année et donc ils étaient selon eux très réactifs en terme de soutien à la réalisation des objectifs, d'écoute des besoins de formation... Dans les faits, nous nous sommes aperçue que DT et DPSC côtoyaient régulièrement principalement les salariés de l'agence dans laquelle leur bureau se situait et que tous les besoins de formation n'étaient pas, loin de là, couverts. De nombreux salariés pensent que cette rencontre se rapproche de la farce, étant donné qu'ils ne se sentent pas réellement écoutés.

d'encadrement intermédiaire et la hausse des recrutements externes diminuent la probabilité des chances de faire carrière et exacerbent la concurrence entre salariés. Comme il y a plus de jeunes diplômés, les anciens sont démotivés. On constate donc un antagonisme entre les débutants et les gens d'expérience<sup>1</sup>, qui ont bénéficié jusque-là de la promotion et de la formation internes.

Pour Marnix Dressen (2004c, p.149), « la remise en cause de la notion de carrière accompagne logiquement celle de qualification, attachée à l'idée de trajectoire professionnelle ». Il note qu'aux « certitudes de carrière » antérieures, les DRH préfèrent voir se substituer une « espérance de carrière » et même le fait que pour certains consultants, les « carrières ne soient plus nécessairement ascendantes ». En effet, la carrière est définie comme une succession dans le temps de postes occupés ou d'emplois, variant selon leur contenu. Comme les emplois occupés changent en fonction du type de client, et que le nombre de postes d'encadrement intermédiaire tend à diminuer, la carrière se construit différemment ; elle devient plus horizontale que verticale.

Sans aller jusqu'à dire que les nouveaux modes d'organisation ont rendu totalement obsolète l'espérance d'une « carrière » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.516), il est indéniable que les conditions de sa réalisation sont moins claires, plus opaques. Il faut réaliser ses objectifs commerciaux, voire les dépasser, posséder la fibre commerciale, des compétences relationnelles, travailler ou s'orienter sur un marché porteur en terme de perspective professionnelle, avoir une certaine disponibilité temporelle quelle que soit la classification à laquelle on appartient. Il faut aussi que des opportunités se présentent sur le réseau commercial. Bien souvent, seule la mobilité géographique peut permettre à un salarié que la direction juge compétent et souhaite faire progresser de poursuivre une carrière ascendante. Si Jean-Marc Le Gall notait déjà en 1978 (p.220) un certain nombre de ruptures dans les carrières<sup>2</sup>, ces dernières sont aujourd'hui indéniablement moins automatiques et beaucoup plus incertaines. Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT affirme ainsi, « *il n'y a pas de plan de carrière. On est incapable de dire à un salarié, et de l'écrire surtout, parce qu'on le dit, mais après on ne tient pas les engagements*<sup>3</sup> : "vous êtes là, voilà vos objectifs sur 3 ans, si vous réussissez on vous offre cela (poste, niveau...)" ». Ces propos ne sont pas vraiment contredits par ceux des membres de l'encadrement intermédiaire. Selon le DT de Rabatau, « *c'est le hasard qui fait que un tel se trouve à tel endroit, c'est beaucoup le hasard, l'opportunité* ». Il n'y a donc pas vraiment de gestion des carrières à proprement parler. « *Tout*

---

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas uniquement d'autodidactes, mais de salariés qui ont profité de la clôture du marché du travail et du système de formation sophistiqué qui le caractérisait, et qui ont donc pu progresser dans l'échelle des classifications.

<sup>2</sup> Ces ruptures concernaient essentiellement l'affectation dans un emploi administratif ou commercial.

<sup>3</sup> Françoise Dany (2001) parle dans ce sens de promesses de carrière « extrapolées », en lieu et place de promesses « explicites ». Elle en distingue quatre formes : *la promesse de carrière objective*, basée sur l'idée de progression verticale à l'intérieur d'une entreprise, *la promesse d'employabilité*, requérant une moindre allégeance à l'entreprise, *la promesse de carrière subjective*, c'est-à-dire l'acceptation faute de mieux des nouvelles conditions imposées par les directions et *la promesse en matière d'employabilité*, selon laquelle l'idée d'indétermination de l'avenir est liée à celle de précarité.

*dépend comment chacun négocie son parcours professionnel, comment chacun négocie quand il est à l'entretien avec son supérieur hiérarchique ou avec la DRH » (DPSC de Rabatau).*

Cette opacité des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines permet aux directions de valoriser les cadres qu'elles soutiennent et de porter une attention moindre aux autres (Dany, 2001). Cette segmentation de la GRH concerne également, on l'a vu au début de ce chapitre et pour les cas relatés de Sébastien et de Patrice, les salariés appelés à devenir cadres.

### **4.2.3 L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière**

Nous avons déjà abordé à plusieurs reprises dans la thèse le thème de la mobilité sans nous y arrêter vraiment. Nous souhaitons le faire ici car il s'agit d'un point essentiel des politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans les banques, notamment à la CLASS, et selon nous en grande partie permis, nous l'avons abordé dans le chapitre III, par la volonté des directions de développer une confiance institutionnelle.

#### **4.2.3.1 Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement**

Jusqu'à la fin des années 80, les cadres commerciaux, directeurs d'agences ou non, sont attachés à un site implanté sur une zone géographique, dont la plupart du temps ils sont originaires. Ils y développent leur activité et la connaissance de la clientèle, ce qui leur permet d'instaurer une véritable relation de confiance réciproque. Ils connaissent les besoins de leur clients et leur proposent les bons produits au bon moment. Les mobilités qu'ils connaissent se déroulent sur une zone géographique limitée.

Pendant longtemps, il existe sur le secteur un compromis général sur la mobilité de proximité, fondé sur la règle professionnelle de la priorité à la qualification locale spécifique (Courpasson, 1995b). Marnix Dressen et Dominique Roux-Rossi (1996c, p.138) vont même jusqu'à parler, dans le prolongement de Norbert Alter, d'une « culture des immobiles »<sup>1</sup> propre au secteur bancaire et voulue, à l'époque, par son patronat : l'ancienneté joue un rôle capital en matière de perspectives de carrière et les directions octroient des prêts d'accession à la propriété à taux réduits pour leurs salariés. Ces points, que nous pouvons relier à l'idée de constitution d'un salariat de confiance, demeurent d'ailleurs aujourd'hui encore des freins à l'acceptation de la mobilité.

---

<sup>1</sup> On peut toutefois supposer que cette « culture » épargnait les cadres supérieurs de l'administration bancaire, pour lesquels la mobilité, aussi bien fonctionnelle que géographique, était un outil leur permettant d'atteindre des postes élevés dans la hiérarchie.

Petit à petit les mobilités fonctionnelle et géographique concernent tout d'abord l'encadrement. Les directeurs d'agence doivent changer d'affectation tous les 3 ou 5 ans, et cela pour trois raisons (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p. 124-125) : limiter les risques d'escroquerie, éviter que se nouent des liens trop intimes avec la clientèle, ce qui pourrait amener à prendre des risques excessifs, et réduire les possibilités de démobilité professionnelle (« d'endormissement »). La mobilité devient également, avec l'informatisation des systèmes, le moyen permettant de reconverter les administratifs vers les postes de commerciaux.

#### 4.2.3.2 A entreprise mobile, salariés mobiles !

Avec la pénétration des logiques marchandes et l'arrivée de nouvelles générations d'exploitants, cette mobilité territoriale « mesurée » est donc remise en cause. Une grande partie des commerciaux nouvellement embauchés intègre l'impératif de mobilité comme une variable essentielle de leur activité et un outil pour le développement de leur carrière. Le but recherché par les directions est de rendre les commerciaux, techniciens et cadres, adaptables, qu'ils intègrent la mobilité comme un élément de l'activité professionnelle, du moins pour ceux qui envisagent de faire carrière. Les directions réduisent donc les avantages accordés aux employés de banque en matière de crédit immobilier (taux préférentiels...) et les jeunes cadres eux-mêmes envisagent le plus souvent de rester locataires afin de préserver à moindre frais l'aptitude à la mobilité dont dépend leur carrière. Ils préfèrent réaliser des investissements boursiers (Grafmeyer, 1992, p.175).

Pour développer l'« entreprise mobile »<sup>1</sup> que nous avons déjà décrite, l'ensemble des salariés de la CLASS doivent désormais accepter le principe de la mobilité tant fonctionnelle que géographique<sup>2</sup>. Le but est la recherche permanente de la meilleure adéquation des compétences aux besoins évolutifs des unités. Dans les contrats de travail de la CLASS figure, à partir du milieu des années 90, aussi bien pour les cadres que les non cadres, une clause de mobilité. « Nous attirons votre attention sur le fait que votre embauche dans notre entreprise implique de votre part une mobilité professionnelle et géographique sur l'ensemble du réseau d'exploitation (du Groupe Régional) et de ses filiales ». L'impératif de mobilité concerne donc des catégories de personnel qui y échappaient jusque-là. « *La clause de mobilité existe dans tous nos contrats de travail, même pour un CSC on la met. Mais en pratique, pour un CSC, elle n'est pas utilisée. En revanche, pour les cadres..., c'est pas dirigeants le bon terme,*

---

<sup>1</sup> Terme employé par le Président du Groupe Régional auquel appartient la CLASS dans une plaquette d'information destinée aux salariés concernant les mesures visant à développer la mobilité géographique (« *La mobilité géographique dans le Groupe Régional* », 1997).

<sup>2</sup> La CLASS distingue quatre types de mobilité : géographique, fonctionnelle (il s'agit d'un changement d'emploi avec une adaptation importante), transversale (il s'agit d'un changement d'emploi ou de poste au sein d'une même famille professionnelle) et de spécialisation et/ou de promotion au niveau hiérarchique supérieur (in « *Toujours plus de besoins : la mobilité sort ses outils* », *Revue interne du Groupe Régional*, n°60, novembre 1997, pp.4-5).

*ce serait plutôt les cadres supérieurs, quand vous êtes à un certain niveau, on vous propose un poste, on accepte un refus, on peut accepter un deuxième refus pour un autre poste, mais le troisième, on le comprend pas très bien* » (DRH à la CLASS). En cas de deux refus du salarié, cela devient une cause de licenciement, dans les faits, seulement pour les cadres. Un technicien ne sera pas licencié s'il n'accepte pas une ou plusieurs mobilités. Cela sous-entend en fait que s'il réussit au niveau de ses objectifs commerciaux et qu'il souhaite progresser, il faudra qu'il accepte d'être mobile pour espérer passer cadre et faire carrière. Les salariés en sont conscients. Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers de 45 ans, déclare à propos de son propre parcours professionnel : *« c'est pour ça que peut-être aussi j'ai plafonné, parce que j'ai refusé de bouger. Pour faire carrière, il faut être mobile, ça c'est clair »*. D'autres ont incorporé cette variable et règlent jusqu'à l'organisation de leur vie privée sur l'éventualité de devoir recourir à une mobilité géographique et fonctionnelle pour progresser. *« J'ai acheté une maison de façon à être quand même à cheval sur trois réseaux ; étant sur Roquefort-La-Bedoule, ça me permet de travailler sur la [CLASS] (et, dans l'éventualité d'une mobilité), sur Aix-en-Provence et dans le Var »* (DPSC cadre de Rabatau, 42 ans).

La volonté du Groupe Régional auquel appartient la CLASS de développer la mobilité, notamment géographique, s'observe également au niveau des aides prévues en la matière. Il édite en effet au cours de l'année 1997 un fascicule simplifié à l'usage des salariés rassemblant l'ensemble des mesures mises en place depuis le début des années 90, destinées à inciter ces derniers à bouger. Elles différencient la « grande et la petite mobilité ». La « grande mobilité » s'applique lorsque le salarié muté déménage et que le trajet entre le nouveau lieu de travail et le domicile augmente et est supérieur à 60 km. Elle conditionne une prime de mobilité, majorée selon la situation familiale et bonifiée selon la zone de mutation (trois zones sont définies ; zone 1 : 0%, zone 2 : 15%, zone 3 : 30%). S'y ajoute des primes complémentaires (mobilités antérieures, scolarité des enfants, emploi du conjoint) et une prime spéciale « villes chères ». Elles sont assorties de mesures concernant l'accompagnement professionnel du conjoint (lorsque celui-ci doit démissionner de son emploi, il peut bénéficier d'une convention d'aide à la recherche d'emploi), les possibilités relatives aux prêts, les frais de déménagement, les dédommagements de la période transitoire (prise en charge des frais d'un double loyer, remboursement d'un trajet aller-retour hebdomadaire), etc... La « petite mobilité » s'applique pour sa part lorsqu'à la suite de la mutation, le trajet entre le nouveau lieu de travail et le domicile augmente et est compris entre 25 et 60 km. Si le salarié choisi de déménager, il a droit aux mesures de la « grande mobilité » ; s'il ne déménage pas, il bénéficie uniquement d'une prime de trajet. Ces dispositions relatives à la mobilité géographique sont par la suite rassemblées dans un nouveau document. Mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 1998, ce dernier reprend l'ensemble des mesures précédentes, y compris en ce qui concerne les

montants des diverses primes allouées. Il ne sera pas modifié lors de la refonte du Fichier des Avantages Sociaux (FAS) à la suite de la mise en place de la nouvelle Convention Collective des banques et représente désormais une annexe de ce document interne. Le DPSC de Rabatau nous confie toutefois que les barèmes mis en place en 1997 étaient moins intéressants que ceux prévalant avant la fusion entre les banques A et B<sup>1</sup>.

#### Exemple de calcul d'une prime de mobilité en 1998

Un salarié muté le 1<sup>er</sup> février de Saint-Etienne à Aix-en-Provence (zone 3) et déménageant le 1<sup>er</sup> juillet

Rémunération : 260.000 francs par an

Situation familiale : conjoint en activité professionnelle, 3 enfants dont 1 étudiant

Historique professionnel : 2 mobilités antérieures

Calcul :

<b>1. Base</b>	<b>88.816 F</b>
forfait	37.500 F
3 mensualités brutes de base	51.316 F
<i>(260.000/15,2 mensualités)x3 = 51.316</i>	
<b>2. Majoration selon la situation familiale</b>	<b>52.500 F</b>
Conjoint	15.000 F
Enfants	37.500 F
<i>12.500x3 = 37.500</i>	
<b>Total de la prime de base majorée (1 + 2)</b>	<b>141.316 F</b>
<b>3. Bonification de la prime de base</b>	<b>183.711 F</b>
Mobilité en zone 3	42.395
<i>30% de 141.316 = 42.395</i>	
<b>4. Primes complémentaires</b>	<b>25.000 F</b>
Nombre de mobilités antérieures	10.000 F
<i>5000x2 = 10.000</i>	
Conjoint en activité professionnelle	10.000 F
Enfant étudiant	5.000 F
<b>TOTAL de la prime de mobilité</b>	<b>208.711 F</b>

Dans le Guide des emplois de 1999, la durée moyenne préconisée dans l'ensemble des métiers de la famille commerciale est de 5 ans. A l'agence de la Canebière, l'ancienneté dans le poste des salariés rencontrés varie de quelques mois à plusieurs années<sup>2</sup>. Plusieurs personnes sont présentes depuis la fusion des banques A et B en 1996. L'ancienneté moyenne au moment de notre enquête est à peu près celle recommandée dans le guide. « A l'agence de la Canebière, on assiste à une stabilisation des salariés qui est passée de 3-4 ans à 5-6 ans dans le même poste. C'est une volonté de la banque et non de l'agence » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprise, 49 ans). Pourtant, on constate qu'à l'agence de Rabatau<sup>3</sup>, les

<sup>1</sup> Nous n'avons cependant pas eu la possibilité de vérifier cela au cours de notre enquête.

<sup>2</sup> Cf. annexe 4B.

<sup>3</sup> Cf. annexe 4C.

durées d'ancienneté dans le poste sont proportionnellement moins importantes qu'à la Canebière. L'ancienneté moyenne est inférieure à 2 ans. Il semble donc plus facile d'être moins mobile dans une grande agence que dans une agence plus petite.

Pour David Courpasson (1998) qui étudie le même type d'établissement régional que la CLASS, la politique de segmentation des clientèles pousse « à un retour à des pratiques de mobilité professionnelle et géographique plus mesurées que ces dix dernières années », c'est-à-dire de la fin des années 80 au milieu des années 90. Le constat du chercheur semble quelque peu paradoxal au regard de l'interchangeabilité des salariés permise par cette même segmentation et dont il se fait largement l'écho (Courpasson, 1996). La politique de la CLASS semble aller dans le sens d'un soutien renforcé aux pratiques de mobilité. De plus, au vu de nos observations, le rythme des mobilités semble en fait surtout dépendre de la taille de l'agence, les grandes étant plus propices à des anciennetés plus longues. En effet, les agences de taille moins importantes sont souvent celles où l'on considère qu'un salarié apprend toutes les facettes du travail en agence étant donné la nécessaire polyvalence qu'il faut y développer. Au contraire, les grosses agences sont celles dans lesquelles on reste parce qu'on a déjà souvent pas mal tourné dans les autres<sup>1</sup> ; on y développe un aspect plus spécifique du travail en agence.

#### 4.2.3.3 Les implicites de la mobilité

Déplacer un commercial entraîne l'inutilisation du capital social qu'il a accumulé et, à terme, son obsolescence. « Toute mobilité a donc un double coût, d'une part, il y a une perte du capital social accumulé par le conseiller bancaire partant et, d'autre part, il y a un coût d'investissement pour reconstituer ce capital social pour le nouvel arrivant » (Ferrary, 1999a). « *Moi je l'ai vécu plusieurs fois. Ce qui est embêtant, c'est que du jour au lendemain, toute la masse de connaissance qu'on a, fout le camp, sert plus à rien. Tout ce qu'on sait sur les gens, sur leurs habitudes, sur leur compte, ceci, cela, toute la mémoire qu'on a, wha, d'un seul coup, il faut repartir à zéro. Ça c'est dur* » (DPSC de la Canebière). Pour Michel Ferrary, « le caractère idiosyncrasique du capital social » limite en fait fortement l'« interchangeabilité des individus » rendue possible par la segmentation des clientèles (Courpasson, 1998). Cette mobilité des salariés du réseau commercial ne permet pas non plus l'instauration d'une relation de confiance dans la durée. Selon l'auteur, la banque est ainsi une grande entreprise de destruction de lien social construit sur *l'intuitu personae* (Ferrary, 1999a). Or, pour lui, si le conseiller bancaire viole parfois certaines règles pour quelques clients, ce n'est pas par

---

<sup>1</sup> On remarque d'ailleurs que la moyenne d'âge de l'ensemble des salariés des deux agences diffère : de 40 ans à Rabatau, elle atteint 44 ans à la Canebière.

altruisme, mais « parce qu'il sait que ceci le mettra en position de force dans les échanges futurs » (*ibid.*, 1999a).

Mais pour les directions, la relation de confiance doit se construire entre le client et l'institution bancaire, et non entre le client et le commercial, *via* notamment les outils sécurisés qu'elles mettent en place et les procédures de travail en agence, à contre-courant des attentes de bon nombre de clientèles et des fondements du travail des salariés des agences. La banque refuse ainsi de prendre le risque « que dans le tryptique employeur-conseiller-emprunteur, le conseiller bancaire favorise les intérêts de son client au détriment de ceux de son employeur » (*ibid.*, 1999a). « *Le gars, si on le change, c'est pour qu'il reparte à zéro ailleurs. C'est vrai qu'on fait plus facilement, comment dirais-je, des choses gentilles à un client qu'on connaît depuis longtemps. (...) C'est sain, le changement, c'est quand même quelque chose de sain (...). C'est vrai que sur le découvert, le gars qu'on connaît, on va lui faire un peu plus qu'à l'autre, par sympathie, par ceci, par cela, et puis on se fait planter automatiquement plus qu'avec un autre le jour où ça va pas. Donc, ces histoires de changement de poste, je trouve que c'est assez sain* » (DPSC de la Canebière). Sans parler uniquement des risques de perte de vigilance, les directions considèrent également que la mobilité permet au commercial mis en place de travailler avec des clients que son prédécesseur avait peut-être délaissés : « (Question : Quelles sont les raisons de cette mobilité des commerciaux ?) *Le changement, la re-motivation, éviter la routine, l'ennui. C'est très bien. Un client vient, je suis nouveau, il va me raconter son histoire ; il va me la raconter à chaque fois ; je vais en avoir marre. Je vais ailleurs ; on me raconte la même histoire, mais c'est quelqu'un d'autre, alors je l'écoute. Et puis, ça évite aussi le copinage, les bêtises. Après, ça fait parti de l'histoire du client. Il vous dira "avec untel je m'entendais bien, pas avec lui..."* » (DPA de Rabatau en 2001, technicien, âgé de 50 ans).

Dans un tel contexte, nous avons également pu constater à la DRH de la CLASS et en observant le travail des salariés des agences, qu'individualisation des portefeuilles de clients se signifie en aucun cas possession. Plusieurs membres de la direction de la CLASS, ainsi que les managers du réseau rencontrés insistent sur le fait que le client, quel qu'il soit, n'est pas, malgré la mise en place des portefeuilles individuels, le client du commercial, lui-même amené à être mobile à plusieurs reprises au cours de son parcours professionnel, mais bien celui de la banque. Cela permet de quelque peu relativiser la personnalisation de la relation avec les clients proclamée par le marketing bancaire. Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre de 49 ans, qui vient d'accepter de devenir formateur sur le nouveau système informatique, est conscient des réticences émises par la direction au sujet de l'instauration de relations de trop grande proximité avec les clients. « *Tout ce qui est petites opérations bancaires, c'est pas moi qui m'en occupe, c'est le guichet. Si le client est bien accueilli au guichet, même si moi je change, il restera parce qu'il est bien accueilli au guichet.* (Question

: Vous ne pensez pas que certains s'en iront ?) *Si, y en a qui me l'ont dit. (...) Mais, ce qu'il y a aussi, c'est que la direction met un frein à des transferts comme ça, même à l'intérieur, d'agence à une autre* ». Les comptes et les clients appartiennent en effet à la banque et non aux commerciaux. « *Un client n'est pas un client d'une personne quelle qu'elle soit, c'est un client de la banque. C'est à dire, que vous soyez DCE, DT, DPSC, DPA, CSC, CCP, etc, même si ce sont vos clients avec lesquels vous avez tissé des liens et des relations de confiance, ils ne vous appartiennent pas, ce sont des clients de la [CLASS] et des clients [du Groupe Régional]; donc, n'importe qui peut les écouter, les accueillir, traiter leurs opérations quand on peut les traiter. (...) Quels que soient les clients que vous avez en portefeuille et quel que soit votre métier, ce ne sont pas vos clients, ce sont les clients de l'entreprise. [Les commerciaux] sont gestionnaires de ces clients, ils ne sont pas propriétaires. Le portefeuille de clients appartient à l'établissement, à l'entreprise. C'est le fonds de commerce de l'établissement et de l'entreprise* » (DPSC de Rabatau).

Des aménagements peuvent toutefois être réalisés lorsqu'il y a un risque de perdre un bon client. « *Y a quelques clients qui vous suivent quand vous êtes mobile entre agences, mais ça, la direction n'aime pas trop. Si, quand vous quittez un point d'accueil, vous avez un relationnel particulier et que la personne dit « ben si tu vas à tel endroit, je suis, tu fais déplacer mon compte et tout »... C'est dans la mentalité... Je dirais qu'un compte ne nous appartient pas, un compte il appartient au guichet où il a été ouvert et à la banque. Mais, c'est difficile de ménager les deux aspects de la chose, parce que quand des fois, vous en arrivez à dire au client « malheureusement, je m'en vais », s'il vous dit « je voudrais te suivre » et que vous lui dites « je peux pas », « ben je solde mes comptes et je vais ailleurs ». Et là, c'est la banque qui est perdante parce qu'elle perd quelqu'un qui était valable au niveau clientèle. On est toujours sur le fil du rasoir entre faire et ne pas faire. Je pense qu'il y a des moments où il faut le faire parce qu'on peut pas faire autrement* » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 47 ans). Dans la pratique, les salariés parlent très souvent de « leurs » clients. Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, déclare lors de notre première rencontre à Rabatau en 1998 : « *moi, je suis dans la banque pour mes clients. Rester en contact avec la clientèle et principalement avec mes clients à moi, c'est mon objectif* ».

La vision que les salariés des réseaux commerciaux, cadres et non cadres, ont de la mobilité est ambivalente. Incontournable pour faire carrière car signal important de l'investissement dans son travail et d'adhésion aux normes promues par la direction, vecteur d'élargissement de ses compétences, elle est jugée souvent trop rapide, entraînant des difficultés pour nouer des liens, aussi bien avec les clients qu'avec le reste des salariés et l'encadrement intermédiaire (Courpasson, 1996). « *On va dire que ça c'est tassé depuis quelques années. Mais c'est vrai qu'il y a eu un moment où les gens changeaient de place sans cesse et de façon pas toujours justifiée je dirais. (...) Changer quelqu'un tous les 3 ans,*

*c'est trop court. Moi, je dis que quelqu'un doit faire 5, 6 ans en poste. On met au moins deux ans avant de connaître les gens ; après, si vous voulez, quand les gens vous connaissent, ils vous font confiance, ils savent que vous connaissez leur histoire donc quand vous proposez quelque chose, c'est beaucoup plus facile à faire accepter. C'est absolument dommage de changer les gens trop rapidement » (DPSC de la Canebière).*

Au même titre que l'évolution des profils de recrutements évoquée précédemment, cette injonction à la mobilité ne va pas sans poser de problème en terme de possibilité d'accroissement des risques bancaires. En effet, un commercial qui souhaite progresser reste en moyenne trois à quatre ans dans son poste. Certains se font alors peu de soucis à propos de la partie gestion du risque de leur activité et se concentrent sur le placement commercial. Les conséquences d'un engagement hasardeux ne sont pas immédiates. Bien souvent, quand le dossier pose problème, le commercial n'est plus en poste et a été muté ailleurs. Les risques sont en fait rattachés aux clients du portefeuille et non au gestionnaire qui en est responsable seulement pendant un temps défini. En ce qui concerne la gestion des risques, il existe donc une certaine déresponsabilisation du commercial qui met tout en œuvre pour faire carrière. A terme, s'il reproduit cette mauvaise gestion, sa réputation professionnelle risque toutefois de le poursuivre et de peser sur son avancée. D'un autre côté, la mobilité permet aussi la répartition de l'incompétence. *« Comme dans toute entreprise, il y a des bons et des mauvais interlocuteurs, si on laissait les mauvais toujours au même endroit et les bons toujours au même endroit, et ben on n'aurait plus de clients à tel endroit et on en aurait plein à tel autre et puis, le type qui est trop bon, il finit par avoir trop de clients et il peut plus s'en occuper et donc il finit par être mauvais de toute façon » (DT de Rabatau).*

Enfin, la mobilité d'un salarié se fait parfois dans son intérêt personnel et à sa demande. C'est le cas de Sylvie, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels, de 42 ans, passée d'une banque du Groupe National à la CLASS parce qu'elle voulait quitter Paris et se rapprocher de sa famille qui habite dans le Sud. Elle déclare : *« c'est beaucoup plus facile qu'il y a même 3 ou 4 ans, de changer de banque. C'est une volonté de la direction générale de faciliter les mobilités entre banques du groupe. Y a 5 ans, c'était très difficile (...). Quand il y a une création de poste ou un remplacement, il suffit de correspondre au profil qui est recherché tout simplement »*. Si la mobilité n'est pas demandée par le salarié, elle peut lui convenir tout à fait. *« C'est confidentiel, même si toute la banque le sait. On m'a dit « tu vas à Aubagne », donc 21 km. (Question : Et vous, ça vous arrange ?) Je suis sur Bonneveine, j'ai 10 mn. Je pars à moins le quart, moins 10, je suis là à 8 heures... C'est dans une perspective de... Non, c'est que l'entreprise me demande d'y aller, j'y vais. (Question : C'est ce que vous avez fait tout au long de votre carrière). Ouais. (Question : Vous disiez que les mobilités, on vous les proposait, vous les acceptiez). Sauf une. On m'avait demandé d'aller à Gap. Moi, je suis plutôt du Var, je suis plutôt de Toulon, donc du moment que je vais sur Toulon, ça ne me*

*dérange pas. Bon, là, il faudra que je me lève un peu plus tôt le matin, mais enfin... En tout cas, c'est dans les tuyaux, ça devrait se faire* » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, 52 ans).

#### 4.2.3.4 Certains immobiles résistent

Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, pp.444-451) rappellent que « l'immobilité des uns est nécessaire à la mobilité des autres » (*ibid.*, 1999, p.446). Les salariés immobiles assurent en quelque sorte la présence des mobiles ; ils sont leurs « doublures » et entretiennent pour eux les liens qu'ils ont tissés. Dans la banque, cette idée se retrouve dans le travail de mémoire des salariés des agences, souvent les Chargés de Service à la Clientèle, voire les Chargés de Clientèle Particuliers, en place depuis plusieurs années lorsque les commerciaux des autres segments, ainsi que les membres de l'encadrement intermédiaire, tournent régulièrement. Ils servent également souvent de référents à des clientèles déboussolées par ces fréquents mouvements de personnels. « S'il est vrai que l'immobilité des uns est la condition des profits que d'autres tirent de leur aptitude à se déplacer et que la mobilité procure des profits sans commune mesure avec ce que peuvent espérer ceux qui demeurent sur place, alors on peut dire que les immobiles sont exploités par rapport aux mobiles, au sens où le rôle qu'ils jouent en tant que facteur de production n'est pas reconnu comme il le mériterait et où leur contribution à la formation de la valeur ajoutée n'est pas rémunérée au niveau où elle devrait l'être pour que le partage puisse être dit équitable » (*ibid.*, 1999, p.448). Les directions bancaires ne souhaitent pas reconnaître, notamment financièrement les immobiles. Pour les auteurs le différentiel de mobilité est assimilable à une nouvelle marchandise très appréciée (*ibid.*, 1999, p.459). Pour nous, il s'agit surtout, au niveau de l'entreprise, d'une notion érigée en compétence par les directions. « *Il n'y a pas longtemps, j'ai dit à mon patron, Monsieur [le PDG de la CLASS] : « la mobilité ne rend pas forcément plus intelligent ». Il a eu l'air de ne pas apprécier, je n'ai pas insisté. (...) Il faut qu'il y ait une véritable volonté de la personne, pas que ce soit une imposition. Il ne faut pas non plus être pénalisé si on refuse et récompensé si on accepte. La récompense doit se faire au mérite, à la réussite, pas parce qu'on a bougé ; ce n'est pas une marque de compétence. A l'arrivée, la mobilité est quelque chose d'enrichissant, mais ce n'est en rien un gage sûr de réussite* » (DPA de Rabatau, technicien, rencontré en 2001)<sup>1</sup>.

A la CLASS, l'immobilité est pénalisée, notamment en terme de progression de carrière. Nous avons déjà montré précédemment que certains commerciaux subissaient cet état de fait et cela nous est confirmé par le DPA de Rabatau, rencontré en 2001. Tout au long de sa

---

<sup>1</sup> Cela est également observé par Sophie Pochic (2004) à propos des cadres questionnés dans l'enquête *TEQ cadres*. L'acceptation élevée de la mobilité géographique est évoquée par eux comme une « compétence-clé » pour réussir sa carrière sur le marché interne des grandes entreprises. Certains déplorent toutefois qu'il s'agisse de la « compétence numéro un ».

carrière il a uniquement accepté ce que la CLASS considère comme des « petites mobilités » : *« on ne peut pas dire que Marseille/Vitrolles ou Marseille/La Ciotat ce soit une vraie mobilité ; c'est Marseille et sa région. Cela a d'ailleurs dû porter tort à ma carrière le fait de n'avoir accepté que des petites mobilités »*. Le DPSC de la Canebière est toutefois parvenu à atteindre ce poste sans être mobile, mais son cas est rare et surtout aujourd'hui peu probable. *« Je suis immobile. (Question : C'est une volonté ?) Oui. Moi, je suis pas un carriériste. La carrière, je m'en fous complètement. Ce qui m'intéresse c'est de gagner ma vie sur place. Voilà, point. Après, ça plaît ou ça plaît pas... Mais, par contre, je bosse le maximum. Mon cas, c'est quand même un cas exceptionnel. J'ai réussi à me débrouiller sur place, mais il y en a guère à qui c'est arrivé »*. Etre mobile n'est donc pas une obligation. C'est juste aujourd'hui incontournable pour faire carrière.

Certains salariés ne bougent jamais de plus de quelques kilomètres, car ils refusent, ne souhaitant pas évoluer. Pour eux, toute mobilité, même « petite », est vue comme une contrainte. *« Je n'ai pas eu de mutation géographique, ça ne m'intéresse pas. Là on m'a fait sous-entendre que je pouvais aller à la Joliette parce que quelqu'un devait peut-être partir. D'accord mais ça ne m'intéresse pas. Mais bon, si on me mute, je le prendrais. (...) « Bon ben c'est pas la peine, c'est irrévocable, si tu dois aller à la Joliette, tu iras à la Joliette ». Pour vous dire, on vous demande votre avis mais c'est irrévocable, donc c'est pas la peine de vous demander »* (Yann, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, ancien second d'agence, 48 ans, rencontré en 1998). Ce refus de bouger devient de plus en plus fort au fur et à mesure des années. *« Moi je suis sur La Ciotat, demain on me dit « Monsieur, vous allez travailler à Martigues », je dis « vous rigolez ou quoi, il me faut 2 heures pour aller, 2 heures pour revenir »*. *Il faut être sérieux. (...) Quand vous commencez dans la vie, que vous n'avez pas d'appartement ou de maison, ou que vous n'avez pas d'attache ou quoi, vous déménagez, c'est pas un souci, si ça vous dérange pas. Mais quand vous commencez... Après, il faut bouger le conjoint, les enfants d'école, etc... »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particulier, 45 ans).

Une mobilité, non reconnue comme telle par la direction, existe cependant pour les Chargés de Service à la Clientèle entre les différents Points d'Accueil d'un même territoire. Ils peuvent ainsi être envoyés, leur fiche du Guide des emplois le prévoit, n'importe quand dans une autre agence en cas de besoin, le plus souvent en raison de l'absence imprévue d'un ou de plusieurs salariés du guichet. Les commerciaux spécialisés pour leur part peuvent être affectés sur plusieurs agences du territoire, en fonction de la taille de leur portefeuille. Ils auront alors un bureau dans un site et un autre ailleurs.

## 4.2.4 La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche

### 4.2.4.1 Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée

L'organisation de la structure bancaire mise en place à la CLASS au milieu des années 90, ainsi que sa politique de GRH sont antérieures à l'instauration de la nouvelle Convention Collective des banques (2000). La dénonciation de la Convention Collective de branche de 1952 n'intervient en effet que lorsque cette dernière perd de sa vigueur, se révélant moins adaptée à la situation nouvelle. Ainsi, les pratiques avaient déjà changé lorsque la nouvelle Convention Collective est négociée (Dressen, 2004c, p.235-236). Cette dernière est désormais « traversée par l'idée de provisoire puisque en émane l'idée que rien n'est vraiment durable et que le changement est et doit être permanent, il est presque en soit désirable » (*ibid.*, p.206).

Depuis longtemps, les banques considèrent que la classification des emplois en vigueur dans la branche, et contenue dans la convention de 1952, est obsolète. Certains observateurs du secteur déclarent ainsi au début des années 80 : « on ne pourra éviter de transformer l'ensemble de la classification des emplois, si l'on ne veut pas entraver la mutation en cours » (Adler, Dubrulle, 1980, p.115). Elle ne permet pas, selon les directions des banques, de prendre en compte les compétences et les performances individuelles. Grafmeyer note déjà, au début des années 90 (Grafmeyer, 1992, p.63), qu'il s'agit d'un indicateur commode, mais très imparfait de la position hiérarchique, de la nature des tâches et de l'itinéraire antérieur d'un salarié, qui peuvent varier entre plusieurs individus d'une même classification. Pour envisager sa situation concrète, il faut notamment tenir compte de sa trajectoire passée.

Nous avons déjà vu, en nous référant, dans le chapitre I, à l'article de Anne Cherain et Didier Demazière (1992), comment l'appel au « volontariat », toutefois remis en cause par les auteurs, pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel considéré comme inadaptable aux restructurations entamées au milieu des années 80, permet alors de contourner les catégories jugées rigides, fixées par la Convention Collective Nationale. En outre, la volonté de dénoncer la Convention ne date pas d'hier. Depuis la seconde moitié des années 80, le patronat bancaire menace, et il est sur le point de passer à l'acte au début des années 90. Il s'abstient à plusieurs reprises, soit que la conjoncture politique lui est défavorable, soit que les syndicats parviennent à montrer leur capacité de mobilisation des personnels (Dressen, 1999b, p.212-213). En décembre 1997, l'AFB prépare le terrain de la future dénonciation en posant, dans un numéro de *l'Actualité bancaire*, la question suivante : « en quoi la Convention Collective doit-elle être modernisée ? »<sup>1</sup>. Un des arguments avancés est notamment

---

<sup>1</sup> AFB, *Actualité bancaire*, n°357, 17 décembre 1997. On observe ici la poursuite du recours à l'idée d'une nécessaire modernisation pour faire passer un certain nombre de remises en cause d'avantages qui étaient réputés acquis.

l'autonomie de gestion sociale nécessaire aux entreprises, tout en continuant à protéger les salariés.

En février 1998, le patronat bancaire dénonce la Convention Collective Nationale de 1952, dans une période où il est de bon ton de déclarer qu'il faut remettre les conventions collectives en jeu pour appliquer les "35 heures". En face de lui, une unité syndicale voit le jour contre cette dénonciation. Les négociations durent 18 mois au cours desquels, plusieurs dossiers deviennent conflictuels (l'augmentation automatique des salaires, la mobilité et la protection sociale). En revanche, la question de la formation (essentielle dans la constitution d'un marché du travail fermé), ne paraît pas vraiment litigieuse (Dressen, 2002). Au final, organisations syndicales et patronat parviennent à un compromis : la convention demeure une des plus avantageuse, sinon la plus avantageuse, aujourd'hui en France, mais elle permet, selon les volontés de l'AFB, une « modernisation » des règles sociales, notamment celles du système de classification et de rémunération. Elle représente toutefois un net recul social par rapport à la Convention Collective Nationale de 1952<sup>1</sup>.

#### **4.2.4.2 Une grille de classification remaniée**

C'est en comparant points par points les deux conventions collectives sur les éléments qui nous intéressent plus directement que nous pouvons voir quelle forme revêt cette « modernisation » sociale.

---

<sup>1</sup> Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT utilise à plusieurs reprises en 1998 le terme de « racket » pour désigner la remise en cause des d'avantages sociaux par le patronat bancaire.

### Les classifications et les salaires dans les Conventions Collectives de 1952 et 2000<sup>1</sup>

Convention Collective Nationale 1952	Convention Collective de la banque 2000
Les emplois sont classés d'après des coefficients hiérarchiques exprimés en points. La classification distingue les employés, gradés et cadres selon 15 niveaux.	La classification définit et hiérarchise 11 niveaux et positionne des métiers repères sur ces différents niveaux. Deux catégories de salariés : les techniciens des métiers de la banque (7 niveaux, A à G, réunissant les catégories d'employés et de gradés) et les cadres (4 niveaux, H à K) <sup>2</sup> .
Le système d'avancement annuel à la charge de l'employeur consacre les qualités professionnelles de l'agent, les résultats obtenus par son travail, son aptitude au commandement.	Non reconduit.
Système de notation.	Evaluation professionnelle tous les 2 ans (en tenant compte de l'évolution professionnelle du salarié et des besoins de l'entreprise).
Versement d'une prime d'ancienneté égale à 1% par an, calculée sur le coefficient de base avec un plafond de 35%.	Non reconduit.
La rémunération de base est mensuelle et s'exprime en points. Le salaire est composé de points de base, d'ancienneté, personnels (bonification), de diplôme, de langue et divers. + automatismes (points de diplôme, points de langue, attribution de points en cas de changement de niveau hiérarchique).	Le salaire est sur une base annuelle exprimée en euros.  Non reconduit. L'obtention d'un diplôme professionnel donne droit au versement d'une prime en une fois.
Le versement du salaire s'effectue sur 14,5 mensualités.	Le versement du salaire s'effectue sur 13 mensualités (12 mensualités en cas d'accord d'entreprise).
Grille de salaires minima à l'ancienneté.	Grille de salaires minima annuels garantis hors ancienneté par niveaux (exprimés en euros et en points bancaires d'une valeur de 2,13 euros) et salaires minima à l'ancienneté (exprimés en euros par paliers de 5 ans).
-	Garantie salariale individuelle de branche : assurance pour un salarié ayant connu, à l'issue d'une période de 5 ans, une évolution de rémunération inférieure à 3% du salaire minimum dont il relève et sous condition de rémunération, de bénéficier d'une mesure salariale (possibilité de dérogation par accord d'entreprise).
Négociation de branche sur le point bancaire et sur 2 garanties minimales de ressources (à l'embauche et à la titularisation).	Négociation de branche sur l'évolution des salaires minima. Possibilité de prévoir par négociation de branche une augmentation de la masse salariale du personnel de la classification à effectif constant (possibilité de dérogation par accord d'entreprise), sauf pour les entreprises en situation déficitaire au cours du dernier exercice connu.
-	Principe de participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

Dans la Convention Collective de la banque de 2000, en annexe V, on trouve une liste de 23 « métiers-repères » dans laquelle figure notamment cinq profils de commerciaux (CSC, CCP, CGP, CAP et DCE) étudiés dans le cas de la CLASS et pour lesquels un tableau

<sup>1</sup> Pour se distinguer de la première Convention Collective de 1952, dite Nationale, le patronat bancaire a décidé d'appeler le texte mis en place en 2000, Convention Collective de la banque. Il met ainsi en avant le niveau de l'entreprise.

<sup>2</sup> Cf. annexe 11.

d'équivalence présente le positionnement, ou plutôt les différents positionnements possibles, dans la grille de classification<sup>1</sup>. Les salariés de la banque passent ainsi, comme ceux de l'entreprise d'assurance étudiée par Norbert Alter, « de la logique du grade à celle du "métier" » (Alter, 2000, p.126). Ces « métiers » alliés au développement de l'usage de la notion de compétence visent le même objectif : faciliter les mobilités fonctionnelles, les reconversions et donc la flexibilité interne (Dressen, 2004c, p.149).

Les classifications cristallisent un grand nombre d'enjeux : la définition des métiers et des identités professionnelles, des parcours professionnels, des salaires, des primes d'ancienneté (Jobert, 2003). En outre, on observe une amplitude importante des classifications dans chaque filière du réseau commercial, avec une possibilité d'atteindre la catégorie de cadre plus grande pour les gestionnaires de patrimoine et les commerciaux entreprises, que pour les autres métiers. *« On l'a en partie voulu au SNB<sup>2</sup> ça, parce que, moi je suis de ceux qui ont dit, clairement affirmé, là-dessus on a été suivi, faut croire que ça arrangé le patronat, qu'il fallait que l'éventail de la classification sur un métier soit suffisamment large, pour qu'on puisse faire à la rigueur, ce métier toute sa vie. Pourquoi, parce que j'ai vu de très très bons Chargés de Clientèle Particuliers qu'on emmenait à l'époque jusqu'à la classe II, la classe II-2 même, parce qu'il y avait des sous-échelons, mais qu'on ne pouvait pas emmener à la classe III, parce qu'on leur disait, "ah, non, à la classe III, il faut changer de métier, et vous devez devenir chargé de clientèle de professionnels". (...) D'où, mon militantisme pour dire, attendez, il faut qu'il y ait une grande échelle dans le métier de gestionnaire de particuliers, pour que quelqu'un qui est doué, puisse continuer à exercer ce métier, sans pour autant être brimé et stagner »* (Président du SNB, affilié CGC). Dans la pratique toutefois, on l'a vu, un salarié non mobile dans sa fonction, demeurant par exemple sur le segment des particuliers bas ou moyen de gamme, risque fortement de stagner.

Cette grille de classification des emplois « remaniée » au niveau de la branche est ainsi en partie calquée sur un état de fait en place dans les principales entreprises bancaires depuis le début des années 90, et en particulier à la CLASS. En effet, le Groupe Régional auquel elle appartient a été une des banques pionnières dans la définition de nouvelles filières professionnelles, tout en conservant le système de classification datant de 1952. Le but était en fait de remettre en cause le principe de hiérarchisation quasi-automatique (progression graduelle par l'ancienneté, la formation...) sous-entendu par la grille de classification, au profit d'une hiérarchisation par la compétence individuelle et par le marché (le type de segment), afin de rétribuer individuellement les commerciaux participant directement, et de manière significative, au développement de la rentabilité de la banque. L'objectif des banques est ainsi de s'attacher ceux qu'elles jugent être les bons commerciaux, ayant un profil

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 11.

<sup>2</sup> Syndicat National des Banques (CGC).

adaptable, en les rétribuant et de ne plus fidéliser une partie de la main d'œuvre dont elles souhaitent se délester, ou du moins qu'elles jugent peu rentable pour l'enseigne.

Le système de classifications, compromis social vertueux, laisse ainsi la place aujourd'hui, à une mise en forme des classifications en fonction des pratiques. Ce faisant, la banque passe d'une logique administrative à une logique de marché. Elle glisse d'une gestion du personnel selon des procédures relativement impersonnelles, à une gestion des ressources humaines individualisée. Il n'existe plus de parcours type, de progression de carrière assurée dans ce secteur de plus en plus concurrentiel, en interne comme en externe. La nouvelle Convention Collective de la banque entérine en partie ces changements. Elle renvoie certains points (politique de rémunération, gestion de l'emploi) à la négociation d'entreprise en raison, selon le patronat, des diversités de situation économique, des structures d'emploi, des activités, des marchés et des clientèles<sup>1</sup>. « Il appartient à l'entreprise de placer ses collaborateurs, tout au long de leur carrière, au regard de cette classification en tenant compte à la fois des éléments qui contribuent à la définition des 11 niveaux retenus et de la qualification de chacun de ces collaborateurs »<sup>2</sup>. L'entreprise est donc en fait relativement libre de faire progresser ou non un salarié en fonction de critères locaux.

#### 4.2.4.3 La poursuite de l'ouverture du marché du travail

« Toutes les dispositions de la dernière convention collective ne sont pas nécessairement en retrait sur la précédente. Mais il est d'importants acquis qui ont disparu et un changement de logique qui amène à considérer la banque comme un marché du travail entr'ouvert selon l'heureuse expression de G.Vallery (1992)<sup>3</sup> (entr'ouvert à l'entrée et entr'ouvert à la sortie) » (Dressen, 2004c, p.236). Dans son mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Marnix Dressen fait le point sur les éléments qui permettent de postuler l'effritement du marché du travail fermé. Le premier, dont nous nous sommes largement fait l'écho dans cette thèse, concerne l'augmentation des entrées, directement à des classifications de cadres, de salariés ayant un niveau de formation important ou une expérience professionnelle dans un autre établissement. « Les nouvelles recrues court-circuitent les carrières des *insiders* avec lesquels ils entrent en compétition » (*ibid.*, 2004c, p.237). L'auteur observe également une segmentation du régime mis en place par la nouvelle Convention Collective entre les anciens, qui gardent des avantages acquis et les nouveaux embauchés qui n'en bénéficient pas, mais qui, à travail égal, peuvent bénéficier de meilleurs salaires. En outre, l'individualisation au mérite, des salaires comme des promotions, s'impose non sans paradoxe eu égard aux

---

<sup>1</sup> AFB, *Demain la banque*, juin 1999.

<sup>2</sup> AFB, *Demain la banque*, janvier 2000.

<sup>3</sup> Vallery Gérard (1992), *Travail et concertation sociale dans la conduite d'un projet informatique : le cas de la Caisse d'Epargne de Paris*, Anact.

injonctions des directions concernant le travail en équipe et le développement de compétences collectives. Quoiqu'il en soit, promotions et avancements à l'ancienneté sont devenus moins automatiques du fait de la volonté du patronat ainsi que de la raréfaction des bonnes places. Logiquement, la formation qualifiante est en régression et son coût est de plus en plus externalisé par la profession. Marnix Dressen démontre également que le marché du travail est entr'ouvert à la sortie. En plus des nombreuses incitations au départ abordées dans le chapitre I de cette thèse, il rappelle que la main-d'œuvre se montre moins fidèle qu'auparavant. « Ayant couramment acquis leur formation avant d'entrer dans les établissements bancaires, ils ont moins de raison qu'auparavant de rester dans une branche ou une entreprise dans laquelle le travail est souvent devenu d'une trop forte intensité » (*ibid.*, 2004c, pp.236-238).

Le même auteur rappelle toutefois que « la sortie du marché fermé antérieur fait place à de nouvelles régulations. En outre, les règles certes différentes de celles qui prévalaient antérieurement sont encore importantes. Le droit du travail est abondant et la convention collective, bien qu'en recul sur divers points, bien que ne jouant dans les grands établissements qui emploient l'essentiel des effectifs bancaires, qu'une fonction plancher, demeure une des plus protectrices » (*ibid.*, 2004c, p.241). Selon Marnix Dressen (*ibid.*, 2004c, p.244-245) trois éléments démontrent une certaine permanence des régulations antérieures : le patronat de branche reste attaché au maintien d'une régulation néocorporatiste, les banques continuent à rechercher une régulation de branche conjointement avec l'ensemble des fédérations syndicales<sup>1</sup> et même si le taux de la masse salariale consacré à la formation diminue d'année et année, l'importance de la formation dans les banques reste une des plus élevées de l'ensemble des branches de l'économie et la formation qualifiante bien que très subordonnée demeure.

Nous avons pu repérer d'autres éléments qui nous font penser qu'un marché du travail spécifique à la banque demeure. En effet, malgré l'individualisation d'une partie du salaire et des parcours professionnels, on observe la persistance de règles collectives. Le maintien du classement des postes de travail notamment, interfère avec les pratiques de la compétence et fait perdurer un certain nombre d'éléments caractéristiques d'un marché du travail fermé. Même si une individualisation des parcours et d'une partie des rémunérations se développe ces dernières années, la Convention Collective de la banque demeure le fondement du système de classification bancaire et des hiérarchies de salaires, face notamment à « la nécessité [dans le secteur bancaire comme ailleurs] de « lisser » les conditions de la concurrence entre entreprises s'adressant aux mêmes clients » (Barreau, Brochard, 2003).

---

<sup>1</sup> Que cette régulation ne voit parfois le jour qu'après des conflits sociaux ouverts ou résulte de procédures devant les tribunaux, comme nous allons le voir dans le chapitre V à propos de l'application des lois Aubry, n'altère en rien ce constat selon Marnix Dressen (2004c, p.244).

La question de savoir comment on devient cadre, elle aussi on l'a vu, est liée à l'existence ou non de ce type de marché. Si de nombreux cadres sont recrutés sur le marché externe, beaucoup sont également issus de la classification de technicien. On observe donc une certaine force de résistance du marché fermé et du modèle de la carrière sur ce marché du travail. Les fondements de cette carrière sont par contre, nous l'avons noté précédemment, devenus plus opaques. En outre, si l'on constate bien une remise en question des avantages acquis et les prémices d'une flexibilisation interne du travail, la banque demeure un secteur tertiaire à statut, il n'y a pas de précarisation de l'emploi<sup>1</sup>.

Nous pensons toutefois que le marché interne du travail considéré s'est élargi. Dans le cas de la CLASS, cet élargissement s'opère de l'entreprise en direction du Groupe Régional, voire au Groupe National auxquels elle appartient. Cela s'observe si on considère les recrutements et les mutations opérées à la CLASS. La mobilité de la main-d'œuvre est moins une mobilité externe au secteur qu'une mobilité interne entre banques du Groupe. A l'inverse du recours à la sous-traitance, le développement de la mobilité interne et la négociation de la variabilité des salaires s'inscrivent encore dans la logique de l'organisation de marchés internes de travail (Martinez, 1998).

Ces permanences ne doivent cependant pas cacher un certain nombre de tentatives du patronat bancaire pour aller plus loin dans le sens de l'ouverture du marché du travail. Ainsi, dans le projet de la Convention Collective de la banque de 2000 (art.20) figurait, en plus des contrats de travail de type CDD et CDI, l'idée d'un contrat de projet<sup>2</sup>. Il s'agissait de définir une nouvelle forme de contrat de travail à laquelle les entreprises pourraient recourir dans certains cas exceptionnels (passage à l'euro ou à l'an 2000 par exemples), afin de recruter pour des activités spécifiques et bien définies<sup>3</sup>. Le patronat bancaire se référait en cela à la convention collective du SYNTEC, Fédération des Syndicats d'Etudes et de Conseils, qui prévoit une forme particulière de contrat de travail, avec rupture de ce dernier à l'issue d'une mission sur un chantier et garanties spécifiques. Par ces contrats, l'AFB entendait limiter le recours, très coûteux, à la sous-traitance. Elle attestait ainsi de la volonté plus générale des employeurs de développer le travail par projet, propre selon Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), au « nouvel esprit du capitalisme ». Il s'agissait de permettre, par la souplesse de ce type de contrat de travail, de recourir à une main-d'œuvre spécifique sur une période précise, la durée du projet, et de s'en séparer dès la fin de ce délai. Les organisation syndicales, au regard de la liste importante des métiers susceptibles d'être concernés, refusèrent en bloc ce principe au cours des négociations.

---

<sup>1</sup> C'est du moins le cas en interne, car en externe, les banques sous-traitent de nombreuses tâches auparavant effectuées par les salariés protégés par la convention collective bancaire. On peut donc parler d'une précarisation indirecte de ces salariés.

<sup>2</sup> Ce « contrat de projet » se rapproche du « contrat de mission », sans limitation de durée, proposé par le MEDEF dans le cadre de la « refondation sociale » et abandonné en 2004.

<sup>3</sup> AFB, « Convention collective : état de la négociation », *Demain la banque*, n°4, janvier 1999.

On constate cependant que ce procédé est en quelque sorte déjà utilisé lors des externalisations de plus en plus nombreuses des informaticiens bancaires et donc de leur passage de la Convention Collective de la banque à celle du SYNTEC. Cette dernière, beaucoup moins intéressante pour les salariés, est appliquée aux SSII dont ces derniers dépendent alors. Malgré les avantages perdus, compensés financièrement, tout se passe à peu près bien pendant la période où l'informaticien externalisé travaille chez son ancien employeur, c'est-à-dire dans un environnement qu'il connaît. Nombre d'entre eux sont ensuite purement et simplement licenciés à la fin du projet initial, parce qu'ils ne sont pas capables de passer à un autre établissement, et notamment d'utiliser des outils différents<sup>1</sup>.

## **Conclusion**

Nous avons pu observer, dans les pratiques de gestion des ressources humaines, une valorisation à outrance des compétences sociales, ainsi qu'une augmentation des prescriptions sur les comportements. En donnant trop de poids aux compétences commerciales des jeunes recrues, les directions ont cependant créé une inadéquation avec la réalité de l'activité bancaire et surtout la nécessité de gérer les risques.

En outre, nous avons pu observer une diversification des niveaux d'entrée, ainsi qu'une réduction des promotions internes, les deux étant liées, et une individualisation des parcours reposant sur des éléments trop empiriques pour être réellement stabilisés. Une chose est sûre : pour espérer faire carrière, le commercial doit être mobile à l'intérieur du Groupe Régional.

Les modifications de la GRH ne sont pas sans conséquences sur les régulations de l'emploi bancaire. La nouvelle Convention Collective de la banque trouve ainsi son origine à la fois dans une prise en compte des transformations survenues dans les entreprises et au sein d'une logique de compromis entre patronat et syndicats. Les bases de l'organisation de la branche ne volent pas toutes en éclat, mais un constat est clair : le marché du travail s'entrouvre à l'entrée comme à la sortie.

Nous souhaitons maintenant nous arrêter plus spécifiquement sur l'étude de la distinction cadres, non cadres dans l'agence bancaire, afin de voir s'il s'agit toujours d'un marqueur significatif dans le contexte de la nouvelle organisation par métiers. Nous avons observé, dans le chapitre II, que la part des cadres, quoiqu'inférieure à celle des techniciens, augmentait proportionnellement plus. Qui sont ces cadres ? Ont-ils tous des activités d'encadrement ?

---

<sup>1</sup> *Le Monde Economie*, 5 octobre 2004.

### **4.3 Quelle pertinence de la distinction entre cadres et non cadres dans l'agence bancaire ?**

Nous allons nous intéresser plus particulièrement à la question des classifications de l'encadrement, afin de mieux comprendre qui sont les cadres, quelles sont leurs spécificités par rapport à la catégorie des techniciens des métiers de la banque, quels sont aussi leurs points communs. La part de cadres dans le total de la population des salariés de la banque n'a cessé de croître depuis les années 70 et surtout à partir de la fin des années 80. Nous pouvons nous interroger pour comprendre en quoi le cas de la banque est emblématique ou non des transformations d'envergure que connaît la catégorie sur le marché du travail.

Le statut de cadre n'a-t-il pas, dans la banque comme ailleurs, perdu de son aura du fait d'une banalisation par son volume ? D'une façon générale, il se pense, ou plutôt se pensait, par distinction par rapport au non cadre (Baron, 1997). Or, on assiste à un rapprochement des fonctions de cadres et non cadres. Les frontières entre les deux sont parfois floues, voire inexistantes. De plus en plus de cadres ont une activité de réalisation et non d'encadrement. De plus en plus les non cadres travaillent pour atteindre des objectifs, non en fonction d'un temps de travail. Nous souhaitons également comprendre si la question de la classification participe du processus d'éclatement du groupe professionnel des exploitants bancaires ou au contraire du renforcement de sa cohésion interne.

#### **4.3.1 Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?**

##### **4.3.1.1 De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives**

Avec le développement des banques de dépôts dans la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, les réseaux d'agences prennent leur essor et « dès lors viennent s'interposer entre le banquier et son client, le Directeur de succursale, le Cadre bancaire, dont le statut social est longtemps incertain, ce qui se traduit notamment dans les problèmes de recrutement qu'il pose » (Le More, 1982). En effet, pendant longtemps a perduré l'idée selon laquelle ce type de cadre devait « disposer d'une fortune personnelle qui, garante de son statut social, le mette à l'abri de la tentation » (*ibid.*, 1982), voire lui permette d'intégrer certains réseaux sociaux très utiles dans son travail. On est bien loin aujourd'hui de ces exigences lors du recrutement de tels personnels. Le cadre bancaire est depuis longtemps issu du rang des non cadres ou, de plus en plus d'une formation supérieure, commerciale ou financière. Il n'est plus seulement Directeur, mais peut également et même de plus en plus souvent être un commercial.

La Convention Collective Nationale de travail du personnel des banques de 1952 définit les gradés et les cadres de banque comme des « agents investis d'une façon permanente d'une responsabilité de commandement ou de surveillance du personnel, ou qui, n'exerçant pas de fonction de commandement ou de surveillance, ont une compétence technique, administrative ou commerciale et une part de responsabilité équivalente, à l'exclusion des membres de la direction ». La Convention Collective de 2000 distingue, quant à elle, de façon beaucoup plus explicite, techniciens des métiers de la banque et cadres.

**Techniciens des métiers de la banque (article 33-2 de la CCB 2000)**

L'exercice des fonctions de cette catégorie nécessite une maîtrise opérationnelle d'une ou plusieurs techniques acquises par une expérience ou une formation adaptée. Il demande des capacités à résoudre un problème donné, des qualités relationnelles et d'adaptabilité et un certain niveau d'autonomie et de responsabilité. Les activités du technicien en termes de réponses apportées ou de solutions mises en œuvre ont des répercussions sur la qualité de son unité et contribuent au bon fonctionnement de celle-ci.

Certains techniciens peuvent en outre avoir une responsabilité d'animation, dans un cadre défini, faisant appel à une aptitude à organiser, à déléguer et à former.

L'évolution de cette catégorie vers la catégorie des cadres implique que les salariés développent leur aptitude à concevoir, apprécier, décider et entreprendre.

**Cadres (article 33-2 de la CCB 2000)**

L'exercice des fonctions de cadres demande une capacité à concevoir, apprécier, décider et entreprendre, des qualités relationnelles marquées, une aptitude à la créativité et à l'initiative ; ces capacités sont acquises par une expérience professionnelle affirmée et une formation appropriée. Leurs missions ont un impact financier ou stratégique important sur la marche de l'entreprise.

Certains cadres occupent dans l'établissement une position hiérarchique qui leur confère une responsabilité de gestion sur un ensemble de personnels et de moyens matériels. Dans les limites de délégation dont ils sont investis, ils sont amenés à exercer tant des actions d'animation, de formation et de contrôle que de prévision, d'organisation et de coordination.

**4.3.1.2 L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...**

Techniciens et cadres se côtoient à l'intérieur de l'agence. A la CLASS, CSC, RPA, DPA et CCP appartiennent à la première catégorie. On retrouve à la fois des techniciens et des cadres dans les métiers de CGP, de CAP et de DCE. Nous avons cependant constaté, lorsque nous avons précédemment abordé la question de l'individualisation des parcours, qu'il existait des disparités importantes à l'intérieur de chaque métier et entre métiers. « *Vous pouvez avoir un CAP qui est peut-être plus gradé qu'un DCE, ça peut arriver ; ou un CCP qui est peut-être à un coefficient plus élevé qu'un CGP, bon, parce que son cursus avant, a fait qu'à un moment donné, il a peut-être progressé plus vite que l'autre, pour X raisons. Qu'il y ait des disparités, par exemple, entre des juniors et des seniors, ça peut paraître logique, mais à âge égal, qu'il y ait des disparités importantes entre des gens de mêmes compétences et de même métier, c'est difficilement défendable. Ça suscite sans doute, de la part des gens qui sont concernés parfois, des aigreurs, une acidité, un peu de rancœur* » (DPSC Rabatau). On peut

se demander pourquoi des salariés exerçant le même métier ont des classifications souvent si différentes. « *La grande confusion vient du fait que, pour des raisons de grilles salariales, on a traduit des salaires en échelon de classification* » (Président du SNB).

Tous les DPSC et DT du réseau de la CLASS sont par contre cadres. On observe donc un lien relativement fort entre le métier exercé sur un des segments du marché et la classification, principalement aux extrémités de la hiérarchie, mais pas seulement. Le parcours et le mérite individuels, l'adhésion à la politique de l'entreprise sont également largement pris en compte par les directions pour décider de la progression dans le poste et l'échelle de classification.

Serge Volkoff (1987) démontre à la fin des années 80, à propos de la fonction d'encadrement en France, qu'il existe de nombreuses distinctions entre la catégorie d'emploi et la fonction réellement exercée. Un tel constat est déjà opéré en 1977 par Georges Benguigui, Antoine Griset et Dominique Monjardet. Ces auteurs observent que le statut de cadre se réfère non pas à un poste, mais à un individu (Benguigui, *et alii*, 1977, p.13). Ils montrent notamment que la distinction cadre - agent de maîtrise n'a pas du tout la même signification d'un établissement à l'autre (*ibid.*, 1977, p.63). En outre, « les cadres ne sont pas les seuls à encadrer, les seuls à concevoir, les seuls à exercer un travail intellectuel, les seuls à assurer la traduction d'intentions économiques en activités techniques, les seuls à être responsables, les seuls à être autonomes, etc. » (*ibid.*, 1977, p.199). Un certain nombre d'activités sont exercées à la fois par des cadres et des non cadres.

Nous avons également pu observer que tous les cadres travaillant dans l'agence bancaire n'encadrent pas obligatoirement et tous les salariés ayant une fonction hiérarchique ne sont pas cadres. La position hiérarchique ne définit pas obligatoirement les cadres de la banque. C'est plus la « mission » qu'ils ont à remplir qui compte. Cela illustre bien l'obligation de résultats qui leur est faite, mais qui concerne cependant de plus en plus souvent également les non cadres. Ainsi, à la CLASS, les CGP, les CAP et les DCE, lorsqu'ils sont cadres, n'ont aucune autorité sur d'autres salariés, alors que les DPA gèrent les équipes de CSC de petites unités, sans toutefois être cadres, et servent même, toutefois de façon informelle, de référents aux commerciaux spécialisés, en l'absence de leur hiérarchie direct. C'est par exemple, , clairement ce qui se passe dans l'agence de Rabatau entre Sébastien, jeune CCP technicien, de 25 ans et le DPA. Au niveau du secteur, cette tendance nous est confirmée par le Président du SNB. « *Il y a bien des gens qui sont techniciens de la banque, qui n'ont pas la classification de cadre et qui font un boulot de cadre, ou comme on l'entend usuellement, c'est-à-dire, direction d'agence par exemple, direction de petite agence* ».

### 4.3.2 Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé

#### 4.3.2.1 L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...

Un certain nombre de spécificités propres à la catégorie de cadre demeure sur le secteur bancaire. Tout d'abord, la mise en place de la nouvelle Convention Collective du secteur AFB, en 2000, a entraîné, on l'a vu, un changement dans la classification des salariés de la banque. D'une tri-partition de ses salariés (employés, gradés, cadres), le secteur est passé à une bi-partition (techniciens des métiers de la banque et cadres). Hormis le fait que la catégorie des employés n'était plus significative dans la population totale des salariés de la banque, le patronat bancaire semble ainsi, à l'inverse des préconisations des patrons d'Entreprise et Progrès (1992), avoir voulu délimiter la population des salariés du secteur : il y a les cadres et les autres. Il est également possible de noter la permanence de la distinction des collègues cadres et non cadres aux élections professionnelles.

D'autres distinctions conventionnelles perdurent, comme l'adhésion à un régime de retraite particulier et une durée de période d'essai, pour une embauche en CDI, de six mois pour les cadres de l'AFB<sup>1</sup> et trois mois pour les non cadres. Le montant des indemnités de licenciement, pour les salariés embauchés au plus tard le 31 décembre 1999, est également distinct en fonction de la classification ; il est supérieur pour les cadres (24 mensualités) par rapport aux techniciens (18 mensualités).

De plus les femmes sont minoritaires chez les cadres du secteur, malgré une féminisation indéniable de la catégorie, notamment grâce à l'entrée de jeunes diplômées ces dernières années, directement à des postes de cadres. Elles représentent en effet 22,5% de la catégorie sur le secteur AFB en 1990, et 31,63% en 2001<sup>2</sup>. A la CLASS, elles sont 14,3% en 1997 et seulement 16,18% en 2000<sup>3</sup>. Elles sont donc moitié moins représentées dans cette enseigne par rapport au secteur. Sur 11 femmes cadres en 2000, 5 sont affectées à des fonctions administratives, et les 6 autres sont présentes sur le réseau : deux sont DCE, une DPSC, une DPA, une CGP et une CAP. Les femmes cadres demeurent donc bien largement sous-représentées par rapport aux hommes à la CLASS. Cela est extrêmement significatif dans les fonctions hiérarchiques, une seule femme étant DPSC et aucune DT.

Cela signifie donc qu'elles sont toujours, plus que les hommes, cantonnées aux catégories d'employées et de gradées, puis de techniciennes. Le délégué syndical CGT du Crédit Mutuel Méditerranéen explique cela de la façon suivante : « *les facteurs de choix d'un cadre sont la compétence et la disponibilité. Il n'y a pas de problème en ce qui concerne la compétence,*

---

<sup>1</sup> Convention Collective de la banque de 2000.

<sup>2</sup> Données issues des Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB (tableau complet figurant dans le chapitre II).

<sup>3</sup> Tableaux complets figurant dans le chapitre II.

*mais comme on veut des cadres d'une disponibilité absolue, on préférera choisir des hommes. Mais cela doit changer car c'est assez ridicule. ».*

#### **4.3.2.2 ... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories**

##### **Vers une banalisation de la situation de certains cadres**

Dans la banque, la distinction entre cadres et non cadres s'atténue essentiellement dans le domaine de la représentation syndicale. Le secteur bancaire est en quelque sorte un « secteur exemplaire » où le syndicat des cadres (SNB – CGC) représente également les non cadres. Créé en 1944, le SNCB (Syndicat national de cadres de la banque) se transforme en 1973 en SNB (Syndicat national de la banque). Le but recherché est d'élargir les bases de recrutement pour y accueillir les salariés non cadres (Moussy, 1992). Il obtient, à la fin des années 90, 26% des votes aux élections professionnelles qui ont lieu sur le secteur<sup>1</sup> et figure en deuxième position derrière la CFDT (33%), tous collèges confondus. « (Question au Président du SNB : Y-a-t il toujours la place pour un syndicat de cadres ? *Je serais à la tête d'un syndicat de cadres, aujourd'hui, je pense que j'aurais deux fois plus de cheveux blancs. Je pense que celui qui a pris la décision d'élargir, lui, était visionnaire* ». En plus de 15 ans, la représentativité du SNB n'a cessé de croître passant de 17,8% en 1982, à 22,2% en 1990, pour atteindre les 26,1% de 1998. Mais surtout, cette représentativité s'est étendue aux autres collègues que celui des cadres. En 1998, 62,1% des cadres qui votent le font pour le SNB, mais également 18,2% des gradés et 11,4% des employés. Le deuxième syndicat plébiscité par les cadres est la CFDT, qui arrive cependant loin derrière le SNB avec seulement 12,1% des voix. C'est à l'occasion de la signature de l'accord sur la réduction du temps de travail à "35 heures" dans la banque que la jurisprudence de la cour de cassation a confirmé au SNB la possibilité d'établir sa représentativité dans tous les collèges. Ainsi, en 2001, 43% des adhérents du SNB sont des cadres et 57% des non cadres.

A *contrario* de la politique du SNB, les organisations syndicales généralistes développent, sur le secteur, un discours et des regroupements spécifiques aux cadres. C'est le cas de l'UGICT<sup>2</sup> présente notamment au Crédit Mutuel Méditerranéen, issue d'une partie de la CGT, qui représente principalement les gérants de caisse. Cette scission, propre à l'établissement mutualiste, est cause de désaccords internes à la CGT<sup>3</sup> et de réflexions pour les autres centrales, même s'il semblerait que la méfiance des gérants l'ait emporté dans un

---

<sup>1</sup> Source : résultats des élections des délégués du personnel de 1998 sur le secteur (*Enquête sur les représentants du personnel*, source AFB – Direction des Affaires Sociales / Direction des Etudes et de la Stratégie).

<sup>2</sup> Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens.

<sup>3</sup> Au plan national, l'UGICT n'est pas issue d'une scission ; c'est une « branche » créée par la CGT en 1964.

premier temps sur une adhésion massive. Ces discours distincts des centrales syndicales à l'égard des cadres, ne vont pas vraiment dans le sens d'une spécificité du groupe. Ils soulignent une tendance à la banalisation de la situation des cadres : l'ensemble des syndicats veut désormais s'adresser aux cadres comme au non cadres.

En ce qui concerne la CLASS, aucune diversification des pratiques salariales ne s'observe. Si les primes liées à la performance individuelle sont certes de plus en plus élevées à mesure que l'on monte dans l'échelle de classification, et donc plus importantes pour les cadres que les non cadres, tous les salariés sont soumis au même régime de réduction des avantages sociaux collectifs, à la diminution des augmentations collectives et individuelles et à la part de plus en plus importante des augmentations liées à la performance individuelle. D'un point de vue conventionnel, pour les salariés embauchés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2000, le total de l'indemnité est limité à quinze mensualités quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent. Il s'agit là d'une certaine atténuation des différences entre cadres et non cadres, des pratiques en la matière, au regard de la Convention Collective de 1952.

Toutefois, comme le notent Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004) à propos des cadres en général, ces éléments tendant vers une certaine banalisation de la catégorie sont d'ordre symbolique et politique, et ne concernent pas nécessairement leur activité de travail concrète. En outre, la banalisation et la précarisation des cadres restent sélectives (Dany, 2001). On observe une dualisation de la population des cadres mettant en avant les cadres « repérés » et les cadres « anonymes ». Les seconds, non soutenus par les directions, voient leur situation se détériorer. « Leur fragilité vient notamment du fait que leurs ressources personnelles (diplômes, réseau...) sont insuffisantes pour garantir leur capacité à faire face à un éventuel accident de parcours professionnel » (*ibid.*, 2001). La gestion des ressources humaines opérée est alors différente en fonction des cadres considérés, de même que les possibilités de carrière. Ce processus de banalisation sélective est bien résumé par le DT de l'agence de Rabatau : *« les gens se positionnent plus par rapport à leur métier, à leur fonction, à leur mission que par rapport au fait d'être cadre ou non cadre. Et d'autant plus qu'aujourd'hui, la fonction de cadre n'a de sens que s'il y a une responsabilité d'encadrement, ce qui n'est pas le cas de la plupart des commerciaux spécialisés (...). En plus, du point de vue plus général, la notion de cadre, elle référerait à un contexte où le cadre, en contrepartie de sa participation et de sa compréhension et de sa communication vis à vis de la stratégie de l'entreprise (...), avait de la part de l'entreprise une reconnaissance qui se mesurait à une fidélisation, à une fidélité, à une valorisation. Et on est plus aujourd'hui dans un environnement de type anglo-saxon, de type contractuel, où la notion de cadre est pas du tout celle-là. C'est, je suis payé à un niveau de rémunération qui est évalué par rapport à un marché du travail, pour remplir un certain nombre de missions, si je les remplis mieux que mes collègues d'à côté, et ben je vais pouvoir légitimer d'être mieux rémunéré, ou mieux*

*valorisé, je veux dire, il y a différentes manières d'être rémunéré. Sinon, je vais voir ailleurs. (...) Donc à mon avis, très sincèrement, la notion de cadre ou non cadre n'a pas d'intérêt fondamental ».*

### **La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres**

Un certain nombre d'éléments tend à rapprocher le traitement des salariés non cadres de celui opéré par les directions en ce qui concerne la population des cadres du secteur : injonction à la mobilité, attente de résultats commerciaux, nécessité d'adaptation aux changements. Le niveau d'exigence augmente et se généralise à l'ensemble des salariés de la banque et principalement du réseau, et ce quel que soit leur statut.

L'impératif de mobilité pour faire carrière n'est plus, nous l'avons vu, l'apanage des seuls cadres. « *Chez les commerciaux maintenant c'est une règle d'or : toute embauche implique une capacité de mobilité* » (Directeur de Réseau Adjoint à la CLASS). L'adhésion aux finalités et valeurs de l'entreprise est recherchée auprès de l'ensemble du personnel et non plus uniquement des cadres. Elle s'exprime notamment par le fait de mettre en place une rémunération à la performance individuelle et collective des salariés. Jocelyne Barreau et Delphine Brochard (2003)<sup>1</sup> observent ainsi une généralisation aux non cadres des pratiques d'individualisation de la relation salariale initialement réservées au cadres. « En ce qui concerne les non cadres, le choix d'individualiser et de flexibiliser semble porté par une volonté de faire prédominer la logique marchande dans la détermination des salaires » (Barreau, Brochard, 2003). Ces méthodes visent à faire adhérer la totalité des salariés, peut-être même encore plus les non cadres que les cadres, car cela leur assure au final des salaires plus intéressants. Les employeurs semblent en effet juger « les incitations salariales secondaires pour les cadres et primordiales pour les non cadres » (*ibid.*, 2003), les premiers ayant toutefois un salaire supérieur aux seconds. Les commerciaux paraissent toutefois avoir une vision beaucoup plus instrumentale de leur activité que d'autres catégories de salariés (Pochic, 2004), qu'ils soient cadres ou non cadres.

D'autre part, on ne peut plus séparer traduction du travail sous forme d'objectifs pour les cadres et sous forme de temps de présence pour les autres salariés. La nécessité de remplir des objectifs commerciaux concerne désormais l'ensemble des salariés des réseaux. Une fonction commerciale entraîne également une durée hebdomadaire de travail élevée. Cette particularité est partagée par les salariés cadres et non cadres. D'une manière générale, l'écart de durée hebdomadaire entre cadres et non cadres commerciaux est relativement plus faible que dans

---

<sup>1</sup> Les auteurs se réfèrent à l'enquête REPONSE de 1998, à propos des établissements français de plus de 20 salariés, hors secteurs administrations et éducation-santé-social.

les autres fonctions (Fermanian, 1999). La différence de statut cadre, non cadre n'est pas aussi pertinente dans les activités commerciales que dans l'industrie.

Tous les commerciaux, non cadres comme cadres, doivent développer des qualités personnelles attendues par la direction. Dans les années 90, les carrières des non cadres se rapprochent clairement de celles des cadres décrites par Georges Benguigui et Dominique Monjardet 20 ans auparavant (1970, pp.61-63). Les auteurs démontrent qu'à l'époque où ils écrivent, les parcours des membres de l'encadrement dépendent de critères très « empiriques » utilisés par la direction. Un cadre dont les positions sont conformes au modèle dominant dans l'entreprise a de meilleures chances de promotion qu'un autre. Le gage d'efficacité alors pris en compte par les directions en ce qui concerne les salariés non cadres est plus spécifiquement l'ancienneté. Or aujourd'hui, à l'image de ce qui se passe sur le secteur bancaire, mais également dans les autres secteurs d'activités<sup>1</sup>, l'ancienneté dans l'entreprise n'est plus valorisée. Les attentes des directions bancaires envers l'ensemble des salariés, y compris les non cadres, sont plus que jamais « empiriques » et relativement floues.

C'est en fait dans le sens d'une augmentation des exigences attendues des salariés non cadres, les rapprochant des situations de travail des cadres, que l'évolution s'opère, et non l'inverse. Résoudre des problèmes, pas uniquement exécuter des tâches, obtenir des résultats, pas uniquement mettre en œuvre des moyens, cela concerne désormais l'ensemble des salariés. Comme le constatent Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, les « visées patronales (...) attachent peut-être moins d'importance à la remise en cause du statut cadre qu'à l'extension de certains de ses attributs traditionnels - « autonomie », « implication », et « responsabilité » certes, mais aussi corvéabilité – à de larges fractions du salariat » (Bouffartigue, Bouteiller, 2001b). Plus qu'ailleurs encore, dans le réseau commercial, la distinction cadres, non cadres semblent donc désormais en grande partie obsolète. Elle était significative lorsque « *la banque était hyper-hiérarchisée. (...) il y avait " 25 rangs " hiérarchiques avant d'arriver au directeur d'agence* »<sup>2</sup> (Directeur de Réseau Adjoint de la CLASS). Désormais tous autonomes, les commerciaux, qu'ils soient cadres ou non cadres font la même chose : vendre des produits bancaires.

---

<sup>1</sup> Pierre Béret et Arnaud Dupray (1998) démontrent ainsi, en se basant sur la comparaison des Enquêtes de l'INSEE FQP77 et FQP93, que dans les marchés internes, le système incitatif visant à la fois une fonction de tri des individus, selon leur qualité productive, et le maintien de l'effort des salariés, ne repose plus sur la valorisation salariale de l'ancienneté, mais sur la valorisation de la performance. « Le rendement des marchés internes a disparu eu égard aux conséquences pécuniaires de l'ancienneté, tandis que les dimensions de durée et de certification de la formation continue ne trouvent quasiment plus d'écho dans la rémunération ».

<sup>2</sup> Nous avons cependant pu constater au début de ce chapitre que cela n'avait pas vraiment été le cas dans le réseau commercial.

### 4.3.2.3 L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail

#### La fin d'un « salariat de confiance » ?

Certains sociologues se font l'écho d'une déstabilisation du salariat de confiance (Bouffartigue, 1999a ; 1999b ; 2001a ; 2001b), qui résulte de la mise à mal, au cours des années 90, en France, du « compromis » social initial instauré entre direction et cadres, reposant sur une confiance réciproque. Pour beaucoup, la catégorie, de plus en plus hétérogène, se fragilise. Auparavant en effet, en échange d'une disponibilité et d'une implication sans borne des cadres, les directions leur conféraient une autonomie dans le travail ainsi qu'une quasi-sécurité d'emploi et une carrière assurée. Ce système du « donnant-donnant » a petit à petit été remis en question par les réorganisations du travail opérées dans les entreprises (réduction des lignes hiérarchiques donc du nombre de cadres, alourdissement et transformation des tâches et des missions, réduction du cercle des personnes ayant un poids sur les décisions prises dans l'entreprise en matière de gestion...). Cette crise de confiance, fondée sur la dégradation de la relation « contribution-rétribution », est alimentée par le manque de lisibilité/visibilité de la stratégie et des buts des entreprises.

L'opacité des buts poursuivis par l'entreprise et la crise de confiance se retrouvent dans la banque étudiée. Elles sont entretenues par les changements d'orientation fréquents et désormais initiés par l'actionnaire principal. Cette observation est également valable au niveau du secteur. *« On peut remonter aux années 50<sup>1</sup>, quand le phénomène des cadres est apparu. Les cadres étaient à ce moment là bien mieux que des courroies de transmission, c'étaient quasiment des partenaires du capital. Ils étaient proches du dirigeant, ils détenaient souvent une part du capital de l'entreprise ; d'ailleurs, ils participaient à la définition des objectifs, à la définition de la stratégie, à l'élaboration des moyens. Ce n'est plus le cas aujourd'hui que pour le premier cercle autour du comité exécutif : PDG, DG, DRH, Contrôleur de gestion<sup>2</sup> et c'est à peu près tout. Tous les autres, presque tous les autres ont perdu l'essentiel de ce qui faisait le statut du cadre et qui faisait qu'il était bien rémunéré et qu'il était, dans la pyramide sociale, extrêmement haut placé. Donc, petit à petit, les cadres sont devenus de simples courroies de transmission, mais pour autant, ils tiennent beaucoup à leur statut, parce que c'est un phénomène social en France. Ils tiennent beaucoup à leur statut, mais ils n'ont plus du tout les attributions d'un cadre, même quand ils managent des équipes »* (Président du SNB, affilié CGC). La grande majorité des cadres est donc contrainte à prendre plus de distance avec leur entreprise.

---

<sup>1</sup> Nous avons déjà abordé dans la présentation de notre hypothèse de travail au chapitre II les divergences de vues quant à la date d'apparition de la catégorie. Officiellement, il s'agit des années 30, mais dans la pratique, son usage date d'après la Première guerre mondiale.

<sup>2</sup> Il s'agit de cadres Hors Classification.

Si le processus décrit par Paul Bouffartigue fait écho aux évolutions que connaît la catégorie sur le secteur bancaire, nous pensons qu'il est nécessaire de relativiser l'usage qu'il fait de la notion de « salariat de confiance » à propos des cadres du secteur que nous étudions. En effet, nous avons déjà évoqué précédemment la nécessité de l'emploi de cette notion à propos de l'ensemble des salariés des agences bancaires, tous appelés à manipuler de l'argent, de façon formelle ou virtuelle, et un nombre important d'entre eux bénéficiant désormais de délégation de compétences significatives en matière de décision. De son côté, Charles Gadea (2003, pp.145-149), après avoir également mobilisé cette notion à propos du personnel d'encadrement (Bouffartigue, Gadea, 2000, pp.35-36), critique son imprécision et son manque de fiabilité. D'une manière générale, selon lui, les cadres ne forment qu'une partie du « salariat de confiance » et les critères justifiant la confiance peuvent varier à volonté. En outre, l'usage de cette notion ne permet en aucun cas de sortir d'une perspective marxiste des classes : « sa formulation même ne suggère rien d'autre que l'antonymie par rapport aux salariés auxquels il n'est pas fait confiance, ceux des classes « dangereuses » (...) ». En 1970 déjà, Georges Benguigui et Dominique Monjardet parlent d'ailleurs déjà d'une « mythologie du fidèle collaborateur » à propos du cadre (Benguigui, Monjardet, 1970, p.129).

### **Les tendances à la diminution de l'investissement temporel**

Dans un contexte général de réduction du temps de travail, une augmentation de la durée du travail des cadres est observée (Fermanian, 1999 ; Baron, 1997 ; Bouffartigue, Bocchino, 1998) à partir du début des années 80. Cette durée régresse ensuite légèrement jusqu'en 1993, pour se maintenir jusqu'à la fin de la décennie. Si auparavant cet investissement temporel important était un élément constitutif du compromis social existant entre cadres et directions, il revêt au cours de cette période un caractère beaucoup plus conjoncturel et subi. Il s'agit dès lors d'un facteur de la dégradation de leur situation. Les « aménagements » survenus dans les entreprises permettent ainsi de mieux cerner les raisons de ces durées élevées : plans sociaux, raccourcissement des lignes hiérarchiques, suppression de postes de secrétaires, etc..., ont pour conséquences une augmentation des tâches à accomplir pour les cadres restants et donc, une incidence sur leur temps de travail. A la CLASS, au fur et à mesure des réorganisations, on observe bien un accroissement des tâches incombant à un encadrement intermédiaire dont le nombre de représentants diminue nettement.

Mais cette tendance aux durées de travail longues est mise à mal et de plus en plus décriée par les membres de la catégorie. « Leurs horaires et charge de travail sont très généralement jugés excessifs par les cadres, qui ne se privent pas de manifester leur aspiration à plus de temps libre dans toutes les enquêtes » (Bouffartigue, Bocchino, 1998). Ils sont favorables à une réduction de leur temps de travail. Ainsi, le temps partiel, moins répandu

chez les cadres que dans les autres catégories de salariés en France, s'y développe plus rapidement (Fermanian, 1999). De 1982 à 1998, la part du temps partiel parmi les salariés non cadres est multipliée par 2 (de 9 à 18%) et par 4 (de 1 à 4%) pour les cadres. S'ils ne mettent pas tous en pratique cette réduction individuelle de leur temps de travail, un nombre croissant y aspire. Cela s'explique par la féminisation croissante du groupe. « Les femmes travaillent moins longtemps que leurs collègues de sexe masculin, pour des raisons qui mêlent les contraintes temporelles de leur « double journée », le type d'activité professionnelle moins « chronophage » vers lequel elles se dirigent plus souvent et enfin leur distance plus grande au modèle de réussite sociale par la carrière » (Bouffartigue, 1999b). Elles ont en outre plus souvent recours au temps partiel que les hommes cadres. Cette poussée du temps partiel chez les cadres s'explique également par le fort développement de la pratique pour toutes les catégories de salariés, mais également par le désengagement d'une partie des cadres, consécutif à la déstabilisation de la relation instaurée antérieurement. Ainsi, « ce choix croissant des cadres pour le temps partiel illustre les limites de la logique traditionnelle de disponibilité totale » (Fermanian, 1999).

Il n'en demeure pas moins qu'occuper une fonction commerciale accroît la durée de travail du cadre, comme du non cadre. Un raisonnement synthétique permet de mieux comprendre les durées du travail des cadres qui demeurent aujourd'hui encore souvent supérieures à celles des autres catégories : « plus vous êtes au contact du client, plus vous avez des horaires lourds. Plus vous êtes dans une entreprise ou un établissement moyen, plus vous avez des horaires lourds. Plus vous êtes dans le secteur privé et concurrentiel, plus vous avez des horaires lourds » (Baron, 1997). Les cadres commerciaux de la banque cumulent l'ensemble de ces caractéristiques et subissent donc le poids des horaires longs<sup>1</sup>.

### **Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène**

Les cadres de la banque semblent, comme les autres, de plus en plus avoir recours au temps partiel sur un mode choisi et cela malgré le risque de marginalisation qu'une telle décision comporte. On note cependant une légère diminution, depuis 1999, du recours au temps partiel des cadres, mais également des techniciens, sur le secteur, du fait de la mise en place de la loi Aubry sur la réduction collective du temps de travail à "35 heures". Le DRH adjoint du Crédit Mutuel Méditerranéen précisait déjà en 1997, que, dans le cadre de l'accord Robien conclu dans son établissement, « *les cadres ont d'avantage pris conscience du fait qu'ils étaient des salariés comme les autres, et que l'ensemble du code du travail leur était applicable* ».

---

<sup>1</sup> Il faut toutefois noter que même si une banque est souvent envisagée sous la forme de l'agence, petite entité, il s'agit d'une grande entreprise bénéficiant d'une régulation collective, de représentation syndicale... et non, quoi qu'en disent les directions, d'une PME.

**Evolution du recours au temps partiel des salariés de la banque  
en pourcentage – AFB (entre 1992 et 2001)<sup>1</sup>**

	1992	1994	1996	1998	1999	92/99	2000	2001	00/01
<b>Employés</b>	14,45	19	24,3	24,53	24,74	+71,2			
<b>Gradés</b>	8,69	9,8	14	16,86	16,69	+92	16,59	15,24	-8,1
<b>Cadres</b>	1,41	1,8	4,3	5,34	5,11	+262,4	5,01	4,67	-6,8
<b>Total</b>	7,68	8,64	11,99	13,83	13,47	+75,4	13,10	11,85	-9,5

Dans la banque, le nombre de cadres à temps partiel, encore marginal, a quasiment été multiplié par 4 entre 1992 et 1998 (1,8 pour la population totale). La croissance de la catégorie, dans les années 90, se produit en parallèle avec la croissance du recours au temps partiel sur l'ensemble du secteur dans cette période, passant de 7,68% en 1992 à 13,83% en 1998. La féminisation de la population des cadres de la banque est, on l'a vu, également en cours dans les années 90. On note d'ailleurs que ce sont, comme dans les autres secteurs d'activités, essentiellement elles qui ont recours au temps partiel dans cette catégorie d'emploi.

**Répartition par sexe des cadres à temps partiel dans la banque  
en pourcentage – AFB (entre 1994 et 2001)<sup>2</sup>**

	1994	1996	1998	1999	2000	2001
<b>Hommes</b>	0,24	1,97	2,11	1,72	1,54	1,39
<b>Femmes</b>	6,48	10,62	13,16	13,03	12,58	11,54
<b>Total</b>	1,8	4,3	5,34	5,11	5,01	4,67

Il y a, en effet, 6 fois plus de femmes cadres à temps partiel que d'hommes en 1998. Cette proportion tend cependant à se réduire car elles étaient 27 fois plus nombreuses que les hommes en 1994. En 1998, 88,2% des hommes cadres à temps partiel ont entre 45 et 59 ans et 88,99% des femmes dans la même situation ont entre 30 et 54 ans. Nous voyons ainsi que le passage au temps partiel ne correspond pas aux mêmes étapes de la vie pour les hommes et pour les femmes. Cela s'observe quelque soit la catégorie : les tranches d'âges sont identiques si l'on s'intéresse à la population totale, même si un peu moins représentatives pour les hommes (58%) et un peu plus pour les femmes (91,18%). En 2001, malgré une diminution du recours au temps partiel généralisée sur le secteur depuis 1999, on constate que 76,62% des hommes cadres qui ont recours à cette pratique ont entre 50 et 59 ans et 81,84% des femmes cadres qui font de même ont entre 30 et 49 ans. Pour les hommes il s'agit donc bien d'un

<sup>1</sup> Sources : Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

<sup>2</sup> Sources : Enquêtes sur l'Emploi de l'AFB.

retrait progressif de l'activité et pour les femmes, cela correspond aux périodes de maternité et d'éducation des enfants.

Les hommes cadres qui choisissent de réduire leur temps de travail en 2001, ont recours à 55,40% au mi-temps et à 32,73% au 4/5<sup>ème</sup>. Les chiffres s'inversent pour les femmes cadres : 69,08% à 4/5<sup>ème</sup> et 10,02% à mi-temps. Cela va dans le sens de notre explication à propos des motifs de réduction du temps de travail différents chez les hommes et chez les femmes. Pour les premiers, il ne s'agit pas, à terme, de revenir au temps plein, donc le mi-temps, même s'il les marginalise, leur permet de marquer une coupure significative. Pour les secondes, il ne s'agit bien souvent pas d'une situation définitive. Il faut donc qu'elle ne pèse pas trop lourd sur leur avenir, pour qu'une fois les enfants élevés, elles puissent se consacrer à nouveau à leur activité professionnelle<sup>1</sup>.

A la CLASS, la tendance est identique à celle du secteur, dans des proportions toutefois très réduites. Le temps partiel y a été multiplié par plus de 3 entre 1996 et 1999. On note une légère diminution entre 1999 et 2000 en raison du passage à "35 heures" dans cette banque. Si le temps partiel est surtout utilisé par les techniciens ou plutôt les techniciennes, on note qu'aucun homme cadre ne l'utilise et que seulement deux femmes de cette catégorie y ont recours depuis 1997 (dont une travaillant au siège administratif local). On observe ainsi que l'usage du temps partiel demeure un marqueur encore significatif à la CLASS entre cadres et non cadres.

**Répartition par sexe et classification des temps partiels à la CLASS  
en nombre (entre 1996 et 2000)<sup>2</sup>**

	Techniciens		Cadres		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
1996	2	5	0	0	7
1997	4	11	0	2	17
1998	4	12	0	2	18
1999	3	17	0	2	22
2000	1	16	0	2	19
2001	1	10	0	2	13

Toutefois, ayant travaillé à la DRH, nous avons ainsi pu constater que le temps partiel n'était pas favorisé par la direction pour l'ensemble des commerciaux du réseau, et pas uniquement les cadres. La direction argue pour cela d'un risque de désorganisation du travail de l'agence et, pour les commerciaux en charge d'un portefeuille, de l'impossibilité de les

<sup>1</sup> Les salariés de la banque se rapprochent des modèles masculins et féminins du recours au temps partiel tous secteurs d'activités confondus. C'est seulement en ce qui concerne la population des ouvriers peu qualifiés que l'on retrouve des hommes jeunes à temps partiel.

<sup>2</sup> Sources : Rapports uniques au Comité d'Entreprise. Les temps partiels vont de 50% à 80% du temps complet.

remplacer<sup>1</sup>. On retrouve cette idée dans un numéro spécial de la Revue Banque de 1997 consacré au temps de travail : « il est plus complexe d'imaginer des réorganisations du travail sur des activités d'encadrement ou des activités mobilisant des expertises à haute valeur ajoutée dans le traitement de l'information, comme l'octroi de prêts ou le conseil patrimonial » (1997, p.20-21).

Pendant longtemps, les cadres étaient réticents à recourir au temps partiel du fait de la reconnaissance de leur investissement temporel dans les critères d'appréciation et de rétribution. L'élévation de leur temps de travail étant devenu un facteur de dégradation de leur situation, certains aspirent désormais, comme les autres salariés, à pouvoir bénéficier du temps partiel. L'affirmation selon laquelle le temps de travail d'un cadre ne se compte pas est donc, par là même, fautive. Le cadre est cependant plus rétribué pour une mission que pour un temps de travail. À eux d'organiser leur activité dans le but de mener à bien cette mission. Cette mission consiste à servir le client. Or, elle concerne désormais tous les salariés.

Nous observons un certain rapprochement des préoccupations et des pratiques, entre commerciaux cadres et non cadres, en matière de réduction du temps de travail, mais également l'hétérogénéisation de la catégorie. Ce point ne concerne toutefois pas uniquement la question du temps de travail.

### **4.3.3 Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres**

#### **4.3.3.1 La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »**

En France, dans la continuité du modèle anglo-saxon, on distingue au sein de la catégorie des cadres, les « managers », ayant des responsabilités d'encadrement, des « experts » ou des « professionnels », dont la légitimité est fondée sur des compétences spécialisées, n'ayant aucune fonction hiérarchique. La distinction manager/expert se retrouve dans les discours des directions, s'incarne dans des outils de gestion, est appropriée par les acteurs des entreprises, y compris les représentants des salariés, et apparaît dans les études sociologiques des années 90 (Pochic, 2004)<sup>2</sup>.

Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110) définit par exemple quatre profils professionnels, dont il étudie le temps de travail. On y retrouve très nettement cette dualisation

---

<sup>1</sup> C'est ainsi qu'en 2000, sur les 19 salariés à temps partiel, 6 travaillent au siège administratif, les 13 autres se situant sur le réseau, uniquement cependant sur le segment des particuliers : 10 en tant que CSC et 3 comme CCP.

<sup>2</sup> Sophie Pochic (2004) utilise les résultats de l'enquête *TEQ Cadres* (« Travail En Question »), réalisée en 2002 par la CFDT et portant sur 6.500 cadres d'entreprise et d'administration, afin d'appréhender les positions professionnelles des cadres. « Les cadres devaient se classer soit dans la filière managériale (cadre dirigeant/cadre encadrant/chef de projet), soit dans la filière professionnelle (fonctionnel ou expert/producteur/commercial), soit indiquer le manque de pertinence de ces catégories pour définir leur position professionnelle ».

manager/expert. Ainsi, il distingue ceux qui exercent des responsabilités d'encadrement, *les cadres dirigeants* et *les cadres hiérarchiques*, de ceux qui effectuent des tâches techniques, *les cadres producteurs* et *les experts indépendants*. Ces cadres non encadrants constituent une part grandissante de l'ensemble. Selon l'auteur, c'est d'ailleurs la montée de ce second groupe qui explique en partie la fin de la figure sociale du cadre comme « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001a, pp.82-83).

Cependant, Georges Benguigui et Dominique Monjardet opèrent déjà cette distinction dans les années 60-70. A propos du manager, souvent assimilé en France au cadre opérationnel, ils notent : « il s'agit d'une manière générale des personnes qui dans l'entreprise appartiennent à la hiérarchie, laquelle commence au PDG et peut descendre (...) jusqu'à la maîtrise » (Benguigui, Monjardet, 1970, p.23). Pour eux, l'encadrement est donc bien loin de revêtir un caractère d'homogénéité ; ils parlent alors plus d'un « conglomérat statistique » (*ibid.*, 1970, p.27). Les auteurs démontrent ainsi que le groupe n'est homogène ni sur le plan des origines sociales, ni sur celui de la formation reçue, ni sur celui des fonctions tenues, des responsabilités et des niveaux hiérarchiques, ni sur celui des carrières et du salaire, ni sur celui du pouvoir ou de l'influence détenus. Ils dénoncent ce qu'ils considèrent comme une véritable « mystification » quant à l'homogénéité du groupe des cadres (Benguigui, *et alii*, 1977, p.199)<sup>1</sup>. Luc Boltanski parle également de « la cohésion d'un ensemble flou » (1982, p.461).

Dans sa thèse de Doctorat, Sophie Pochic (2001, p.150) parle d'une « éternelle (re)découverte de l'hétérogénéité de la catégorie ». De nombreux observateurs insistent en effet aujourd'hui sur la poursuite de ce processus d'hétérogénéisation de la catégorie des cadres, jusque là très masculine et essentiellement composée de salariés « promus ». Petit à petit, le nombre de femmes cadres augmente, ainsi que celui des diplômés de l'enseignement supérieur qui dépasse désormais celui des autodidactes. Le chômage touche certains membres de la catégorie plus que d'autres. En outre, la diversification interne du groupe est entérinée par la Loi Aubry qui distingue plusieurs types de cadres et leur applique des durées de travail différentes<sup>2</sup>.

Mais pour Sophie Pochic (2004), « le manager et l'expert seraient (...) des figures idéaltypiques difficiles à observer en réalité, car les cadres se situeraient sur un *continuum* de rapport au travail et à l'entreprise plus complexe que cette typologie tranchée, rapports qui évoluent au fur et à mesure de leur carrière (...). La position professionnelle n'a en effet pas la même signification si elle est un poste de début de carrière pour un jeune diplômé ou un poste de fin de carrière pour les cadres promus, comme l'avait déjà montré L. Boltanski (1978)<sup>3</sup> à

---

<sup>1</sup> Pour Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller (2001b), « la « fin » des cadres annoncée repose sur une vision faussement homogénéisante du groupe des cadres ».

<sup>2</sup> Nous nous y intéresserons plus largement dans le chapitre V.

<sup>3</sup> Luc Boltanski (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 22, pp.3-23.

propos des technico-commerciaux ». C'est bien ce que nous avons pu constater à propos de Patrice, CGP devenu cadre à 48 ans, et qui n'a que peu de chance de devenir un jour manager.

Comme pour toute typologie, on peut en effet se demander s'il ne s'agit pas d'un idéal, ou d'une facilité de langage<sup>1</sup>, relativement éloigné des faits. Quelle est par exemple la place réelle des commerciaux dans cette dichotomie managers-hiérarchiques/experts-producteurs-professionnels ? Sophie Pochic (2004) note ainsi que les cadres commerciaux sont presque autant motivés par les opportunités de carrière que les managers. Peu attachés à leur poste, ils sont plus enclins que les producteurs à accepter une mobilité interne, très souvent synonyme pour eux de mobilité géographique. Leurs carrières sont aussi plus risquées, puisque les commerciaux ont davantage connu des périodes de chômage que les autres cadres et ont un risque de chômage plus élevé quelle que soit la conjoncture économique (Pochic, 2001). Ils semblent en outre davantage dans un rapport instrumental au travail, plus intéressés par le salaire que par la nature du travail effectué. Ceci diffère du reste de la population des cadres, d'abord motivés par le contenu, l'intérêt de leur travail, et les rapprochent des salariés non cadres, plus motivés par le salaire. Les cadres commerciaux sont également les seuls à accepter une surcharge permanente d'activité. Ils utilisent cet investissement en temps pour faire la preuve de leur potentiel, mais cela doit leur permettre de faire avancer leur carrière, vers des postes de manager. « (...) Dans leur rapport au travail et à la carrière, les commerciaux ne peuvent [donc] être assimilés sans problème aux autres professionnels » (Pochic, 2004).

#### **4.3.3.2 Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager**

Selon la typologie de Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110), nous retrouverions dans les agences bancaires uniquement quelques *cadres hiérarchiques*, encadrant mais aussi encadrés, et des *cadres producteurs*, dont l'activité est étroitement prescrite par l'organisation du travail dont nous avons déjà parlé, ces derniers n'encadrant personne<sup>2</sup>.

On peut toutefois se demander, dans le prolongement des réflexions de Sophie Pochic (2004), s'il est possible de parler d'expertise ou même de cadres producteurs à propos de la population des cadres commerciaux de l'agence bancaire. Un CAP cadre est-il par exemple

---

<sup>1</sup> L'aveu de cette « commodité » est notamment fait par Yves Frédéric Livian, à propos de l'usage du terme d'expert, dans les actes de la journée du GDR CADRES du 8 décembre 2003 à l'IAE de Lyon, intitulée « Ce que font les cadres » ; la présentation des papiers y était en effet organisée autour de cette dichotomie managers/experts, jugée par bon nombre de participants relativement artificielle et surtout peu satisfaisante.

<sup>2</sup> Les *cadres dirigeants* ne sont pas présents en agence. On les retrouve exclusivement au siège (PDG, DG, DRH) et ils sont Hors Classification (c'est-à-dire situés au-dessus du niveau K des cadres dans la grille de classification ; cf. le tableau comparatif entre ancienne et nouvelle Convention Collective). Les *experts indépendants*, dont le prescripteur des prestations est un client externe, ne figurent pas non plus à l'effectif des agences. Dans les années à venir cependant, il risque de devenir une figure de cadre en expansion, si l'on en croit les velléités du patronat bancaire de développer les contrats du type contrat de projet.

réellement plus expert dans son domaine qu'un CAP technicien ? En effet, qu'ils soient cadres ou non cadres, les commerciaux spécialisés le sont dans un domaine technique particulier, à l'intérieur d'un segment de clientèle et ils développent tous, peu ou prou, une rationalisation professionnelle de leur activité. De plus, même s'ils ne les encadrent pas, les commerciaux spécialisés orientent *de facto* une partie de l'activité de travail des CSC, comme le ferait un manager, en se déchargeant sur ces derniers d'une partie des tâches administratives inhérentes à la gestion de leur portefeuille<sup>1</sup>. La fonction de commandement est, dans certains cas, devenue dissociable du fait d'être cadre. C'est notamment ce qui se passe pour les quelques DPA qui demeurent. On observe également que les managers des agences ont de plus en plus une activité commerciale importante, c'est-à-dire une activité de producteurs. De plus, comme le suggère Sophie Pochic, ne sont-ils pas de fait des « experts du management des hommes » ? « Tous les cadres, encadrants ou non, pourraient donc se revendiquer comme des professionnels ! ».

Jusqu'à la fin des années 80, à la CLASS comme dans d'autres établissements bancaires, nous avons vu qu'il y avait au moins deux supérieurs hiérarchiques dans chaque agence : le chef d'agence appartenant à la catégorie de l'encadrement et le second d'agence, pouvant également relever, quoique de façon moins systématique, de cette catégorie. Aujourd'hui, la véritable distinction entre l'encadrement et le reste des salariés à la CLASS se fait le plus souvent au niveau du management des territoires et non plus d'une seule agence. En effet, DT et DPSC ont en charge les salariés des différents marchés de trois à six agences regroupées<sup>2</sup>. Etant donné qu'il existe seulement six territoires à la CLASS, cela réduit le nombre de postes d'encadrement intermédiaire, de 46 postes potentiels, si on prend en compte le nombre d'agences en 2000, à 12 postes effectifs<sup>3</sup>. A l'horizon 2005, la nouvelle organisation voulue par l'actionnaire risque cependant d'entraîner une nouvelle augmentation du nombre de cadres intermédiaires, avec le retour d'un DA dans chaque unité commerciale. En attendant, les 12 managers présents en 2000 sont les véritables courroies de transmission entre la direction et les salariés des agences. Ils ont également de plus en plus des fonctions commerciales propres. Loin d'être dévalorisés et marginalisés comme dans le cas de l'entreprise d'assurance étudiée par Marie Buscatto (2002b), ces cadres intermédiaires, et principalement les DT, représentent le fleuron de la réussite sur le réseau commercial,

Malgré la diminution du nombre des niveaux hiérarchiques sur le réseau ainsi que la réduction de la taille des centres administratifs et, par conséquent, la réduction du nombre de cadres, nous avons pu constater que la catégorie a cependant largement augmenté durant les

---

<sup>1</sup> Nous verrons plus en détail ce point dans le chapitre V, au travers du cas du binôme.

<sup>2</sup> L'attribution des postes de DT et de DPSC varient en fonction du territoire considéré, au travers de la situation des agences qui y sont implantées. Obtenir un poste de manager sur un territoire où les agences sont nombreuses, de taille importante et donc rentables est plus valorisé en terme de classification que toute autre situation. C'est au sein de cette population de manager, que l'on en retrouve quelques-uns destinés à devenir cadres de direction, car jugés « à haut potentiel ».

<sup>3</sup> Comme l'ont montré Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), la cristallisation du groupe peut se faire autour d'une figure fortement symbolique, mais très faible numériquement, ici le manager.

années 90 sur le secteur (+25,75% de cadres, en nombre, entre 1990 et 2001). Ce sont principalement les cadres commerciaux, c'est-à-dire ceux qui n'encadrent personne, qui ont été les plus concernés par cette croissance. En 2000 à la CLASS, ils sont au nombre de 25. Nous avons déjà pu constater que nous les retrouvions dans les métiers de CGP, de CAP et de DCE, pour ce qui nous intéresse au niveau de l'agence<sup>1</sup>. Ils ont alors exactement la même activité de travail et les mêmes moyens pour la réaliser que les autres commerciaux techniciens de ces métiers. Ils sont donc plus proches, dans leur activité de travail, des commerciaux non cadres que des managers.

On constate bien depuis les années 90 une segmentation de l'encadrement bancaire. Elle n'est toutefois pas aussi nette que celle décrite d'un point de vue général par Paul Bouffartigue (2001a, pp.107-110). En effet, les cadres qu'il nomme hiérarchiques sont, dans le réseau commercial bancaire, également de plus en plus des producteurs, et les cadres qu'il nomme producteurs, se rapprochent nettement des commerciaux techniciens dans leur activité de travail. Cette situation nous est notamment exposée par Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans : *« il n'y a plus cette notion de cadre, comme on pouvait le percevoir auparavant. Y a une direction [sous-entendu de territoire], aujourd'hui c'est deux personnes qui ont elles-mêmes une hiérarchie, mais c'est deux personnes qui organisent les grandes lignes. Bon, ces deux personnes sont cadres, donc ça reste un petit peu le cadre dirigeant, décideur, y a encore cette notion là. Mais c'est deux personnes sur 40-45 personnes du territoire à peu près. Sur les 45 personnes, il y a des cadres, mais on ne les perçoit pas comme des cadres, puisqu'en fin de compte, ce sont des commerciaux, donc on les considère comme des commerciaux. Ils sont cadres commerciaux, point à la ligne et ils n'ont pas cette prépondérance de manager »*<sup>2</sup>. Cela est confirmé par le DRH de la CLASS lui-même : *« il y a 2 types de cadres. Il y a les managers et les autres qui ont eu un statut parce qu'ils ont bien fait leur travail. Vous pouvez avoir un commercial spécialisé qui est un cadre, tout simplement parce qu'il fait du bon boulot, donc il a progressivement été augmenté et quelque part, le niveau de rémunération est aussi lié au statut »*. La distinction pertinente aujourd'hui se fait donc entre d'un côté les commerciaux cadres et non cadres et de l'autre les managers de territoire<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans les services techniques que nous n'avons pas étudiés, on retrouve des cadres non encadrants dans les métiers très spécifiques du marketing, de la gestion et de l'informatique.

<sup>2</sup> En outre, plusieurs salariés rencontrés lors de nos investigations nous ont affirmé que, plus que d'être cadre, ce qui comptait c'était d'avoir inscrit « Directeur » (DCP, DCE, DPSC, DT) sur sa carte de visite, c'est-à-dire la symbolique du titre. Il n'en demeure pas moins que ces trois directeurs sont, dans la pratique, tous cadres. Tous les cadres ne sont par contre pas directeur.

<sup>3</sup> L'actuel Président du SNB va encore plus loin et affirme ainsi qu'« insensiblement d'abord, puis de manière très accélérée ces dernières années, le statut s'est transformé pour ne pas dire défiguré dans 90% des cas (...). Dès lors, n'existent plus que deux grandes catégories : les Dirigeants et les Autres... » (Labrune, 2001, document de terrain).

### 4.3.3.3 Le manager de territoire : « l'homme multiple »

#### Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire

A plusieurs reprises dans cette thèse, nous avons déjà abordé la question du travail des responsables d'agence bancaire. Nous souhaitons ici nous y attarder plus longuement afin de mieux saisir leur place dans cette organisation en mouvement. La nécessité de parler de rôle nous est spontanément apparue évidente pour envisager l'activité de travail des managers des agences bancaires, les DT<sup>1</sup> et les DPSC, en charge des salariés des territoires commerciaux de la CLASS, et par là même leur identité professionnelle. Nous souhaitons en effet pouvoir saisir les normes contraignant le travail des managers, et les écarts éventuels à cette norme. Nos recherches bibliographiques nous ont par la suite permis de constater qu'Henry Mintzberg (1984, pp.65-111) utilise cette notion pour définir dix rôles professionnels du cadre<sup>2</sup>. L'auteur est loin d'être le seul à y avoir recours. Yves Négro (2003), par exemple, analyse l'activité du directeur d'agence bancaire au moyen d'une typologie articulant six rôles distincts à trois sortes de relations entretenues par ce cadre intermédiaire. Aussi pertinente qu'elle soit, cette typologie reprend en grande partie selon nous certaines des idées déjà avancées par Mintzberg dans ses travaux, sans pourtant qu'il y soit fait référence. Elle semble en outre quelque peu incomplète, et ne permet pas d'envisager l'ensemble des activités de l'encadrement intermédiaire bancaire. Cependant, l'intérêt principal de l'article d'Yves Négro est qu'il distingue rôle idéal (ce que le responsable aimerait faire), rôle réel (ce que le responsable fait) et rôle perçu (ce que les supérieurs semblent attendre d'eux), en se basant sur les interviews de sept directeurs d'agence de banques différentes. Si nous l'utilisons dans notre argumentation, nous nous focalisons cependant sur les travaux d'Henry Mintzberg (1984)<sup>3</sup>.

Ce dernier se base, comme Yves Négro, sur un matériau empirique toutefois relativement « mince » ; il le reconnaît lui-même (Mintzberg, 1984, p.66). Il observe le travail de cinq directeurs généraux d'entreprise seulement, mais affirme que ces dix rôles sont tenus par tous les cadres. Il semble toutefois se référer selon nous exclusivement aux cadres encadrants, de niveaux intermédiaires ou supérieurs. Dans le cas de la banque, ayant montré précédemment que l'activité des commerciaux cadres se rapproche de manière significative de celle des

---

<sup>1</sup> Rappelons toutefois que s'ils travaillent en collaboration, le DT est toutefois le supérieur hiérarchique du DPSC sur le territoire.

<sup>2</sup> Pour Henry Mintzberg (1984, p.65), un rôle est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu. Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres personnes, sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons. Pour élaborer cette définition, l'auteur s'inspire de Sarbin T.R. et Allen V.L. (1968), « Role Theory », in G. Lindzey et E. Aronson, eds., *The Handbook of Social Psychology*, 2<sup>nd</sup> ed., Reading, Mass. : Addison-Wesley, vol.1 : 488-567, et de Thomas E.J. et Biddle B.J. (1966), *Role Theory : Concepts and Research*, New York : Wiley.

<sup>3</sup> Nous délimitons ici la notion aux rôles tenus dans l'organisation. C'est pour cette raison que nous utilisons les travaux d'Henry Mintzberg (1984) plutôt que ceux d'Erving Goffman (1963).

commerciaux techniciens, nous montrons pour notre part que ces rôles sont exclusivement tenus pas les managers de territoire. Cette typologie permet ainsi de mieux saisir leur activité et son évolution récente<sup>1</sup>. Il faut cependant garder à l'esprit l'existence d'une différence entre ce que les managers ont à faire, et la façon dont ils le font. En effet, certains éléments comme leur propre trajectoire (diplôme, ancienneté, postes occupés...) ont une incidence sur la manière de tenir les rôles requis et attendus par l'entreprise.

Le cadre, responsable d'une unité de l'organisation, dans notre cas le territoire, possède une autorité formelle qui lui confère une position statutaire d'où découlent trois rôles liés aux relations interpersonnelles qu'il entretient. Il est tout d'abord un *symbole*. En tant que représentant de l'organisation, il a des obligations spécifiques. Sur le territoire commercial de la CLASS, les DT et DPSC sont ainsi les seuls habilités à signer certains documents, à présider certaines réunions, notamment commerciales, à pouvoir autoriser des opérations dépassant le montant des compétences des commerciaux. Le niveau de compétence des commerciaux ayant été augmenté, les managers interviennent cependant moins souvent directement dans l'activité de leurs subordonnés<sup>2</sup>. « *J'essaye toujours de laisser le commercial en premier rideau, de façon à ce qu'il ne soit pas discrédité. (...). Donc, dans leurs compétences, ils ont carte blanche ; à eux d'être professionnels et d'avoir tous les éléments pour pouvoir prendre une décision appropriée* » (DPSC de Rabatau). Les managers sont toutefois chargés de régler les litiges avec les clients mécontents qui veulent « *voir le responsable !* ».

Pour Henry Mintzberg (1984), le cadre est un *leader* ; il indique la direction à suivre, conseille et motive les salariés. Ce *leadership* est de toute façon selon lui présent dans l'ensemble des activités du cadre impliquant des subordonnés. Si l'on retrouve les éléments constitutifs de ce *leadership* chez les managers des réseaux commerciaux bancaires, nous pensons qu'il est plus pertinent d'analyser ce rôle sous l'angle du pouvoir. Cette question est d'ailleurs paradoxalement souvent laissée de côté dans les travaux sur les cadres (Benguigui, 2001).

Ainsi, si le manager doit tenir compte des objectifs que le PDG a assigné à chaque territoire, il a toutefois le pouvoir de les augmenter pour être sûr qu'ils soient réalisés par les commerciaux. C'est également lui qui attribue à chacun d'entre eux leurs objectifs annuels. Le manager est aussi celui qui sait. Il assume en effet un rôle de formateur, essentiel pour le travail des salariés, proche des savoirs et de la technique (Dugué, 1994). Par son action, il compense selon nous en partie la focalisation des directions sur les savoir-être et participe à la

---

<sup>1</sup> A l'image d'Henry Mintzberg, nous n'avons toutefois rencontré que quatre représentants de cette catégorie entre 2001 et 2002, et deux en 1998, lorsque le DPSC n'existait pas encore et que le DPA possédait un vrai rôle de manager des Points d'Accueil d'un territoire. Mais grâce à notre présence régulière à la DRH, nous avons pu côtoyer d'autres représentants de cette catégorie et nous tenir informée de divers éléments les concernant.

<sup>2</sup> Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004) notent ainsi que la responsabilité financière augmente avec le niveau de l'emploi, mais dépend également de son orientation ; dans le domaine commercial, les salariés (cadres et non cadres) du secteur bancaire témoignent d'une responsabilité financière élevée.

réalisation concrète du travail et à l'adaptation des salariés aux transformations de ce dernier. Le manager a ensuite le pouvoir de juger le travail des salariés qu'il encadre. Il est le seul à évaluer leurs compétences au moyen des entretiens annuels d'évaluation. Le DT s'occupe du DPSC, ainsi que des commerciaux des marchés professionnels et entreprises d'un territoire, le DPSC, des commerciaux du marché des particuliers. En travaillant à la DRH, nous nous sommes rendu compte que ce n'était pas une activité spécialement appréciée par la plupart des managers, qui devaient être relancés de nombreuses fois par le service pour réaliser l'ensemble des entretiens. Grâce à cet outil, ils participent toutefois à la détermination des carrières. En effet, ils font des suggestions de promotions à la direction et définissent les formations dont les salariés ont besoin. Sur ce dernier point comme sur la question des recrutements de personnel, ils ne sont toutefois pas décisionnaires. Ils doivent faire avec ce que la direction leur accorde. Nous avons d'ailleurs pu nous apercevoir que ce sujet était cause de discordance entre encadrement et direction, les premiers se plaignant régulièrement de ne pas avoir les moyens, essentiellement humains, pour réaliser les objectifs attendus par la seconde.

Au quotidien, ils sont là pour motiver les salariés, les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs. Le DPSC de l'agence de la Canebière insiste d'ailleurs sur ce point : *« la façon d'y arriver, c'est l'accompagnement, il faut être là avec les gars tout le temps et pas leur dire, « hrrrrr, comment t'en es branché que deux aujourd'hui ». C'est pas ça. Moi, je leur fais confiance de ce point de vue là, je vais voir les difficultés qu'ils rencontrent, j'essaye de discuter, quand ça va pas, que ça n'a pas marché avec un client, « est-ce que t'as parlé de ça, et ça, est-ce que ça a été évoqué », « oui, oui ». La première fois, ils n'y ont pas pensé, la deuxième fois ils y ont pensé, mais ils ont pas osé, la troisième fois, ils finissent par le faire et ça avance tranquillement quoi »*. Les managers ont également le pouvoir, même s'ils abordent moins ce point, de contrôler la réalisation des objectifs commerciaux par les salariés du territoire. Ils sont en outre chargés de réorienter le travail de ceux qui n'avancent pas assez vite dans leur PAC.

Le pouvoir du manager s'exprime également par le fait qu'il peut se permettre de laisser sa personnalité s'extérioriser, souvent à l'inverse du reste des salariés. Cette dernière aura alors une incidence sur l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaille. *« Je crois que l'ambiance de travail et l'état d'esprit dans une entreprise, il est fonction du management, uniquement, c'est pas autre chose »* (DPSC de Rabatau). Son influence peut être positive, mais aussi négative. Nous nous en sommes rendu compte lors de notre première enquête en 1998 dans l'agence de Rabatau. Les CSC étaient alors managés par un DPA que l'on peut qualifier de manipulateur et persécuteur. Lors de nos entretiens avec les trois CSC rencontrés, nous avons pu constater que cela avait des incidences sur l'ambiance et l'activité de travail, Guillaume, CSC de 33 ans, souhaitant même être muté dans une autre agence. Le DPA était

allé jusqu'à intervenir lors de notre entretien avec ce salarié pour le railler et tenter de le ridiculiser devant nous<sup>1</sup>.

Il est possible de faire ici référence au rôle de « Supérieur hiérarchique », arrivant en troisième position dans la typologie mise en avant par Yves Négro (2003). Il semble se rapprocher un peu plus que celui de *leader* de l'idée de pouvoir que nous avons développée.

Dans la typologie d'Henry Mintzberg, le cadre est aussi un *agent de liaison*. Il entretient en effet un certain nombre de relations avec ses pairs, ainsi qu'avec des personnes externes à l'organisation. Les deux managers d'un territoire commercial de la CLASS rencontrent par exemple très régulièrement leurs homologues d'autres territoires lors de déjeuners de travail ou pendant des réunions au siège de la banque. Nous rejoignons ici le second rôle mis en avant par Yves Négro (2003), celui de « Collègue » à l'égard des autres directeurs d'agence du réseau. Nous nous rapprochons également de celui de « Confrère » à l'égard des concurrents banquiers et non banquiers, quatrième rôle observé par l'auteur. Les managers peuvent en effet faire partie de clubs dans lesquels sont inscrits des responsables et des managers d'autres entreprises, bancaires et non bancaires, avec lesquels ils échangent sur leurs expériences respectives. Nous rejoignons ici l'idée de construction d'une réputation que nous avons abordée dans le premier chapitre de cette thèse. Yves Négro (2003) parle également de divers rôles à l'égard des relations non professionnelles que le cadre intermédiaire entretient (parents, amis, membres d'association...). Sans nier les liens, ou les contradictions, pouvant exister entre ce qu'est un manager au travail et ce qu'il est hors de la sphère professionnelle, nous nous interrogeons toutefois sur la pertinence de la prise en compte de ces rôles non directement liés à son activité professionnelle.

Grâce à ces rôles interpersonnels, le cadre est, pour Henry Mintzberg, dans une position lui permettant d'obtenir des informations. Ces dernières passant obligatoirement par lui, il est le « centre nerveux » de son organisation en rassemblant informations internes et externes. De là découlent trois autres rôles. Il est tout d'abord un *observateur actif*. En effet, il est sans cesse en train de chercher et de recevoir des informations venant d'une variété de sources ; il développe ainsi une compréhension approfondie de l'organisation et de son environnement. Les managers de territoire de la CLASS consultent quotidiennement la presse financière ; leur

---

<sup>1</sup> Notes d'observation : Le DPA surgit dans la pièce où nous nous étions installés pour discuter. « *Faites attention à lui...* ». Je coupe dans un premier temps le dictaphone, puis je le remets en route. « *Monsieur [Guillaume], il a tendance à glander ; ça marche ou pas ? ? ?* » ; il parle du dictaphone. Je lui réponds que oui. « *Allez déballes, toi, déballes, toi, vas-y* ». Il nous montre une caricature de Guillaume faite sur ordinateur et me dit qu'« *on le recherche* ». Je prends tout d'abord cela sous le mode de la plaisanterie, mais je m'aperçois très vite qu'il se moque réellement de Guillaume ; je ne rends également compte que ce dernier se sent très mal à l'aise. Devant sa gêne, je coupe à nouveau le dictaphone. Au bout de quelques minutes, l'incident est clos et je repars sur une question précise étant donné que nous avons totalement perdu le fil de notre conversation : « (Question : Quel est le temps moyen de votre trajet domicile-travail ?) *10 minutes ; et à partir du mois de septembre 5 mn... je vais changer de point d'accueil, normalement je vais à Ste Anne...* ». C'est en fait en réécoutant la cassette que je me suis rendu compte des enjeux de ce qui venait de se passer. Le ton de sa voix a changé, il est plus renfermé, manifestement touché. Comme pour se justifier, se soulager, il utilise en quelque sorte notre question pour expliquer ce qui vient de se passer. Je lui demande par la suite pourquoi il change d'agence. En fait, il a demandé une mutation et elle lui a été accordée. La présence du supérieur hiérarchique dans cette agence lui pèse ; cela n'est pas le cas à Ste Anne.

direction les informe par différents canaux de certains éléments nouveaux (législation, accord d'entreprise...) dont ils doivent tenir compte dans leur activité ; ils suivent la réalisation des objectifs commerciaux du territoire dans des tableaux de bord informatisés ; ils surveillent l'implantation d'une agence appartenant à une enseigne concurrente ou d'une nouvelle entreprise pouvant devenir cliente de la banque ; ils écoutent les suggestions de leurs subordonnés...

Le cadre a ensuite un rôle de *diffuseur*, c'est-à-dire qu'il divulgue en interne certaines informations qu'il détient. C'est le cas lorsqu'après discussion avec un client mécontent, il va voir le commercial qui le gère pour lui faire un retour. Mais c'est aussi le cas notamment quand les managers des territoires font suivre dans les agences une note d'information qu'ils ont reçue de la direction. Nous rejoignons ici le premier rôle mis en avant par Yves Négro (2003), celui de « Cadre collaborateur » vis-à-vis de son directeur commercial. En outre, le cadre intermédiaire a un rôle de passeur de l'idéologie de la direction auprès des salariés des agences dont elle est physiquement éloignée. Ainsi, non seulement il subit, comme les autres salariés du réseau, l'entrée du client véhiculée par les discours et les pratiques des directions, mais il doit également, en parallèle, répercuter le message sur les commerciaux du territoire dont il a la charge, et vérifier les applications concrètes. Dans l'organisation du réseau de la CLASS, on observe toutefois qu'il est lui-même parfois également éloigné des salariés qu'il encadre, situé dans une autre agence du territoire<sup>1</sup>. Sa tâche peut donc être compliquée par cet éloignement.

Enfin, le cadre est un *porte-parole*. En raison de son autorité formelle, le cadre est appelé à parler au nom de son organisation ; à cause de son rôle de centre nerveux, il dispose des informations lui permettant de le faire de façon effective. Il communique donc à l'extérieur des informations sur son organisation. Le DT doit ainsi régulièrement rendre des comptes à son supérieur, le Directeur de réseau dont le bureau se situe au siège marseillais. Cela concerne essentiellement les résultats commerciaux du territoire et la gestion du personnel. Mais le manager peut également diffuser une information « montante » (Carballeda, Garrigou, 2001), émanant des groupes de travailleurs qu'il dirige, et qui porte notamment sur les difficultés d'application des règles formelles, voire sur la mise en discussion de certains des objectifs fixés.

La position du cadre dans le circuit des informations lui permet de tenir quatre rôles décisionnels. Il est tout d'abord un *entrepreneur*. Selon Henry Mintzberg, il prend l'initiative et assure la conception d'une bonne partie des changements contrôlés dans son organisation. Il

---

<sup>1</sup> Anne-Marie Létondal (1998) montre toutefois qu'un encadrement trop proche de son équipe risque d'être totalement « happé par le quotidien » et de manquer de recul. Eloigné de ses troupes, « il est dit, alors, qu'il n'est jamais sur le terrain et qu'il n'est pas disponible pour son équipe », comme nous avons pu le constater à la CLASS. Une ligne hiérarchique informelle peut alors, selon l'auteur, se créer. C'est en quelque sorte ce que nous avons pu observer à l'agence de Rabatau, où le DPA, théoriquement exclusivement en charge des CSC, sert dans les faits de référent hiérarchique aux commerciaux spécialisés qui en ressentent le besoin.

peut par exemple décider d'améliorer une situation, il se chargera alors de la programmation des étapes et de leur durée. Cette idée d'entrepreneuriat à laquelle Henry Mintzberg associe les activités de cadres liées au changement systématique dans les organisations, est revenue à plusieurs reprises au cours de notre enquête. Le cadre intermédiaire est en effet vu, par la direction de la CLASS, comme un véritable patron de PME<sup>1</sup>. Dans les faits, l'essentiel des orientations est toutefois pris en plus haut lieu. La marge de manœuvre réelle des managers est relativement réduite. « *On ne fonctionne pas en centre de profit. Si aujourd'hui, sur le territoire, j'étais en centre de profit, j'embaucherais mes salariés ; ça veut dire aussi, je débaucherais mes salariés, ce qui n'est pas le cas, c'est un choix stratégique qui a été fait par la maison* » (DPSC de Rabatau). C'est toutefois sur eux que repose l'assimilation par les salariés du territoire des changements opérés au niveau de l'entreprise. C'est cela, ainsi que le rôle indéniable de *leader* du territoire, qui fait dire au DPSC de la Canebière : « *on a une assez grande autonomie. Les décisions sont assez décentralisées, parce qu'on a vraiment la main sur beaucoup de choses où on ne l'avait pas auparavant, donc vraiment, il y a eu une très grosse avancée à ce niveau là. (...) Moi, j'ai des compétences aujourd'hui qui étaient avant au niveau du siège, au niveau du directeur de réseau* »<sup>2</sup>. « L'autonomie est circonscrite, mais elle n'en est pas moins réelle et se joue dans l'accomplissement même du travail » (Cousin, 2004).

Le cadre est un *régulateur* ; il est responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues. C'est le cas par exemple lorsqu'un manager de banque intervient en cas de risque de perte d'un gros client. « *Je reçois les clients qui ont des problèmes, mais des vrais problèmes, des cas qu'ils ont pas réussi à solutionner avec le guichet ou la grosse tuile où on a fait une belle bêtise, c'est chez moi que ça arrive. Un dysfonctionnement, une erreur, un virement pas fait qui entraîne des conséquences pour le type en face qui est interdit de chèque, enfin des trucs comme ça* (rires). (Question : Vous gérez la casse en fait). *Pour ne pas dire les cadavres parfois* » (DPSC de la Canebière). Cependant, les situations dans lesquelles les changements sont partiellement ou totalement hors de contrôle des cadres intermédiaires des territoires augmentent. Nous l'avons par exemple constaté lorsque nous avons parlé de la suppression des Directeurs d'Agence au profit des managers de territoire. La cause première est essentiellement le poids de l'actionnariat déjà évoqué à plusieurs reprises.

---

<sup>1</sup> Cette idée étant cependant ensuite déclinée on l'a vu à tous les commerciaux en charge d'un portefeuille individuel de clients.

<sup>2</sup> Les résultats de l'enquête *TEQ Cadres* réalisée en 2002 par la CFDT rejoignent bien cette ambivalence de la vision du travail des managers. Les cadres « "encadrants" estiment plus que la moyenne "participer à l'élaboration des décisions au sein de leur service ou de leur établissement" (49%), mais ils sont aussi nombreux à juger que leur contribution est plutôt faible (47%) » (Cousin, 2004). « L'autonomie comporte donc deux faces. D'un côté, elle renvoie aux conditions de travail, à la gestion de son travail et de son temps, domaines où les cadres affichent des marges de manœuvre importantes. De l'autre, elle indique la nature du travail et ses contraintes, et les cadres, même ceux qui occupent des postes de dirigeants, bénéficient de marges d'action plus réduites » (*ibid.*, 2004).

Le cadre intervient également comme *répartiteur de ressources*. Il a la charge de l'allocation de toutes les formes de ressources organisationnelles : l'argent, le temps, la main d'œuvre, la réputation de l'organisation. Dans les territoires, les managers signent par exemple les autorisations de congés, et peuvent déplacer un CSC d'une agence du territoire à une autre en fonction des besoins. En outre, ce sont eux qui estiment les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs et les proposent au Directeur de réseau.

Le dernier rôle qu'Henry Mintzberg attribue au cadre est celui de *négociateur*. En effet, le cadre doit représenter l'organisation dans les négociations importantes. C'est par exemple ce qui s'est passé dans le cadre de la mise en place des "35 heures" à la CLASS. Nous aborderons ce point dans le chapitre suivant, mais les managers des territoires ont dû présenter la situation de chaque agence et faire des propositions en terme d'aménagement du temps de travail éventuel. Le rôle de négociateur des managers s'exprime également lors de la définition des objectifs commerciaux annuels pour chaque territoire et ensuite avec chaque commercial. Cette négociation demeure cependant, nous l'avons vu dans le chapitre III, en pratique relativement fictive.

Le rôle du cadre intermédiaire sur le réseau commercial bancaire est plus aujourd'hui celui d'un chef de projet<sup>1</sup>, d'un animateur, que celui d'un chef donnant des ordres<sup>2</sup>. Un certain nombre de ses prérogatives repose désormais sur le développement de la rhétorique client qui contraint une grande partie de l'activité de travail des commerciaux. De plus, ces derniers voient leurs compétences commerciales et leur autonomie dans la prise de décision s'accroître, ce qui soulage le manager en la matière. L'acquisition par les commerciaux en charge d'un portefeuille de clients de « nouvelles compétences qui leur donnent des capacités d'initiative dans leur travail et de gestion de certains aléas » (Létondal, 1998) permet au manager de beaucoup moins intervenir dans les affaires de ses subordonnées. Il le fait uniquement lorsque le montant en jeu est réellement important et dépasse les compétences des commerciaux, en ce qui concerne les CSC qui n'ont aucun pouvoir de décision, ou quand il y a un problème avec un client. Nous le voyons au travers des dix rôles évoqués, le manager conserve toutefois un pouvoir hiérarchique indéniable sur les commerciaux du territoire.

### **Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent**

Au regard des devoirs du cadre qu'Henry Mintzberg considère comme réguliers (la négociation, la répartition des ressources, la représentation symbolique et l'action de porte-parole), ceux qui sont liés au changement et à la correction des imperfections du système nous

---

<sup>1</sup> On en revient encore à cette idée de travail par projet qui séduit tant le patronat bancaire.

<sup>2</sup> Hubert Bouchet (1998) démontre le rejet quasi général opéré par les cadres de différents secteurs d'activité de tout ce qui est lié à l'aspect hiérarchique de leur activité. Ils valorisent au contraire leur rôle d'animateur, principalement dans les fonctions commerciales.

paraissent en augmentation dans l'activité de travail des managers. En effet, « à mesure que la lecture de l'avenir des entreprises est plus incertaine, le « gouvernement » des entreprises est délégué de plus en plus aux professionnels intermédiaires, en charge de bâtir des compromis idoines assurant non seulement l'engagement de chacun, mais aussi le changement des formes organisationnelles au plan local » (Courpasson, 1998). Le manager a donc un rôle majeur d'articulation entre les politiques mises en place au niveau de la direction, sur lesquelles il n'a toutefois pas réellement de prise, et les équipes de travail en agence. « Son rôle dans le changement est d'autant plus difficile pour lui, qu'il lui est demandé d'être à la fois maître d'ouvrage et garant de la cohérence du fonctionnement de l'activité » (Létondal, 1998). Il est bien placé pour voir que les outils qu'on lui demande d'appliquer ne sont pas toujours adaptés à la réalité. Mais sa légitimité aux yeux de la direction passe par la mise en place de ces outils. C'est alors aux salariés que revient la tâche de les adapter à leurs pratiques.

Les recrutements de cadres hiérarchiques font aujourd'hui largement « primer les aspects comportementaux et sociaux sur les aspects techniques de la professionnalité du manager » (...) ; « la figure des compétences dominantes se « socialise », se « comportementalise », plus qu'elle ne s'ancre dans des technicités et des connaissances instrumentales, jugées détenues d'ailleurs de façon implicite dès lors que l'on accède au monde de l'entreprise » (Courpasson, 1998). Pour les directions, « les savoirs managériaux trouvent leur origine première dans les capacités personnelles intrinsèques des individus : traits de caractère ou de personnalité, dispositions innées, intuition intime (le *feeling*, le *vécu*), plaisir personnel, etc » (Buscatto, 2002b). On retrouve ici la prédominance des qualités personnelles, attendues par l'entreprise, au sujet des managers. Ces derniers doivent désormais faire montre de compétences d'interfaces<sup>1</sup> largement sociales, voire comportementales. La direction attend d'eux qu'ils développent un « véritable talent » (Négro, 2003) dans ce domaine. « A la limite aujourd'hui, peu importe que le responsable de segment soit ou non un « vrai » banquier ; ce qui importe, c'est son aptitude à rendre valide la notion de segment dans la culture commerciale du secteur et à travers ceci, à conduire concrètement le changement au plan local » (*ibid.*, 1998). On le voit, la personnalité du manager est donc essentielle pour qu'il puisse tenir les rôles qui lui incombent.

Les managers subissent en parallèle une diminution de leur autonomie au sens de leur participation à la construction des règles de l'action professionnelle (*ibid.*, 1998). Nous pouvons également noter que les mouvements d'organisation s'opèrent essentiellement au niveau de l'encadrement intermédiaire. Cela semble désormais être le niveau principal de reconfiguration dans la banque, permettant ensuite le changement aux niveaux inférieurs de l'organisation commerciale. Nous l'avons vu, le cadre intermédiaire est tantôt commercial,

---

<sup>1</sup> David Courpasson (1998) parle de « compétences d'interface » de l'encadrement intermédiaire car ce dernier opère entre contrôle organisationnel et contraintes du marché, entre logique procédurale et logique relationnelle.

tantôt manager, tantôt manager/commercial..., chapeautant une agence ou un ensemble d'agences regroupées dans un territoire... Les transformations sont permanentes et les va-et-vient récurrents. Les mouvements incessants concernant l'organisation et l'appellation de cette catégorie de l'encadrement ne sont pas sans conséquence sur leur identité professionnelle. Cette dernière est caractérisée par une grande instabilité. Etre capable de supporter et de gérer cette instabilité devient une compétence centrale aujourd'hui. Le management est donc à la fois largement acteur et objet des changements. Il doit faciliter la réalisation et le fonctionnement de l'organisation en mouvement.

Par son activité quotidienne, il peut toutefois infléchir certaines volontés de la direction. Cela est observable au travers de la formation souvent très opérationnelle (concernant un produit, une méthode...) qu'il dispense à ses subordonnés, mais également dans la plus ou moins grande prise en compte des attentes des salariés (par exemple en matière de réduction du temps de travail)<sup>1</sup>.

Les fonctions de managers sont occupées par des cadres ayant connu des modes de recrutement et des parcours d'évolution différents, ce qui brouille l'espace professionnel dans lequel se situe cette population (Létondal, 1998). Certains managers sont ainsi issus de la promotion interne ; anciens techniciens, ils ont gravi les échelons et acquis les compétences (managériales) nécessaires. C'est le cas du DPSC de Canebière. D'autres ont une ancienneté réduite et un diplôme leur ayant permis de rentrer directement comme cadre et de progresser très vite. C'est le cas du DT de Rabatau.

Nous avons pu constater que dans les faits, les managers issus de la promotion interne ont un peu plus que les autres tendance à adapter les exigences des directions aux situations rencontrées, aussi bien avec les salariés dont ils ont la charge que dans leur propre activité commerciale. Cet extrait de l'entretien mené avec le DPSC de la Canebière est emblématique : *« il n'y a pas longtemps, j'avais un prêt à faire à un intérimaire. Bon, c'est un type que je connais depuis 7 ou 8 ans, bon, il travaille sur les chantiers tout ça, c'est un super bosseur. Il travaille en plus pour lui personnellement. C'est un prêt, je dois pas le signer un prêt comme ça ; bon, je l'ai signé quand même, parce que je sais qu'il travaille et qu'il va tenir le coup, c'est un bosseur et puis c'est tout. Mais je le connais. Le même que je n'aurais pas connu, je l'aurais pas signé. Et puis, c'est pas un prêt démesuré, y a ça aussi. Il achetait une voiture d'occasion, c'était 60 000 ou 80 000, je sais plus »*. Certains cadres intermédiaires gèrent donc en quelque sorte les écarts à la règle pour maintenir la stabilité du groupe et permettre le bon déroulement de l'activité de travail. La dimension affective est par exemple exclue par la direction, alors qu'elle nous a semblé être un moteur essentiel de la relation entretenue par le DPSC de la Canebière avec les salariés dont il a la responsabilité, ses « gars », comme il les appelle.

---

<sup>1</sup> C'est ce que nous verrons dans le chapitre V.

Pour Philippe Trouvé (1997)<sup>1</sup> qui étudie l'encadrement intermédiaire au travers des agents de maîtrise dans l'industrie, trois critères semblent sur ce point discriminants : l'âge, le niveau d'étude et la trajectoire professionnelle<sup>2</sup>. L'auteur fait apparaître qu'en fonction de la conjonction ou non de ces trois variables, il y a des positions et des représentations différenciées, voire « une conversion ou une rupture identitaire », notamment par rapport à la perception des transformations en cours dans les entreprises et au regard de leur rôle, de leur activité de travail et de leur souhait d'évolution professionnelle (Létondal, 1998).

### **Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial**

Entre la fin des années 80 et le début des années 90, « le rôle de l'encadrement intermédiaire se transforme et se régénère avec l'animation, l'information et la formation des personnels. Alors qu'auparavant, ce type d'activité n'était qu'occasionnel, il devient aujourd'hui permanent et définit le rôle même de cet encadrement. Ceci signifie et requiert une transformation comportementale de cette population pour un nouveau mode de fonctionnement et surtout de communication : de manière verticale (faire passer les objectifs définis par les directions) et horizontale (réaliser ces objectifs avec ses subordonnées) » (Cossalter, 1990, p.38). Nos observations confirment la prééminence de la fonction de communication de l'encadrement intermédiaire. « *Aujourd'hui, pour manager, qu'on soit dans une agence, dans un territoire, dans une entreprise, à la direction générale, ça nécessite, de passer plus de temps à expliquer, donc à communiquer. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, il faut que les managers soient des communicateurs, et n'aient pas peur de recevoir les gens (sous-entendu, les salariés)* » (DPSC de Rabatau).

La réalisation des objectifs commerciaux du territoire passe donc par le soutien du manager aux commerciaux des différentes agences, mais également par la réalisation de son propre PAC annuel. En effet, en plus des différents rôles évoqués, les managers de territoire ont indéniablement une activité productive. Le DT de Rabatau nous expliquait ainsi en 2001 : « *j'ai moi même un certain nombre de clients, une vingtaine de clients en direct, qui correspondent aux entreprises les plus significatives en terme de taille ou en terme d'importance stratégique pour notre territoire* ». Cette activité productive revêt d'ailleurs un caractère de plus en plus important, les objectifs commerciaux des managers étant chaque année en hausse et les réorganisations du travail par les directions visant à alléger la partie non directement productive de leur activité (tâches administratives, gestion du personnel...). Elles répercutent par exemple certaines tâches non rentables des DPSC sur des techniciens désignés tels que les RPA. L'activité des managers est donc largement conditionnée par la

---

<sup>1</sup> Philippe Trouvé (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle. Essai de sociologie d'un groupe professionnel*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques Sociales.

<sup>2</sup> Pour Henry Mintzberg également (1984, pp.96-97), les priorités du cadre peuvent dépendre de son parcours personnel.

politique commerciale mise en œuvre au niveau de la direction. Yves Négro (2003) prend en compte cette évolution dans sa typologie. Le cinquième rôle du cadre intermédiaire de l'agence bancaire qu'il met en avant est celui de « Responsable des ventes » vis-à-vis des clientèles actuelles et futures. Cela concerne non seulement l'activité des commerciaux qu'il manage, mais également sa propre activité de vente<sup>1</sup>.

L'activité des managers de territoire commercial bancaire est donc caractérisée par une multiplicité de rôles évolutifs et pour l'un d'entre eux, non spécifique à l'encadrement. En plus de la gestion de plusieurs agences d'un territoire qui représente déjà un travail considérable, ils doivent réaliser une activité commerciale propre en augmentation. Georges Benguigui, Antoine Griset et Dominique Monjardet démontrent déjà en 1977 l'existence d'une unité fonctionnelle, la « fonction d'encadrement ». Allant du directeur au chef d'équipe, sa caractéristique essentielle est basée sur l'idée de « polyactivité » (Benguigui, *et alii*, 1977, pp.200-201). Nous pouvons ajouter un qualificatif et parler aujourd'hui de « polyactivité étendue » des managers. Ils ne sont en effet plus les seuls salariés des entreprises à gérer différentes activités en parallèle. C'est bien cette activité multiple élargie que nous retrouvons chez les managers de territoire de la CLASS. Yves Négro (2003) note que cela n'est pas sans risque, le cadre intermédiaire de l'agence bancaire pouvant devenir « un cadre « à tout faire » ». L'auteur affirme ainsi, « Directeur d'agence et commercial sont deux métiers différents. Ils réclament des compétences différentes » (Négro, 2003). David Courpasson (1998) parle, de son côté, d'un flou identitaire propre aux managers « happés alternativement par la technique commerciale et par le management des équipes ». La mise en place des nouveaux DA à la CLASS va peut-être permettre d'infléchir cette tendance à la suractivité des managers.

## Conclusion du chapitre IV

Pour remédier à la perte de rentabilité financière survenue de la deuxième moitié des années 80 à la première moitié des années 90, les banques réorganisent l'activité de travail des commerciaux des agences. Le Groupe Régional auquel appartient la CLASS est le premier à mettre une nouvelle organisation commerciale en chantier. Désormais, les contraintes du marché et l'impératif du client organisent le fonctionnement de l'agence et la hiérarchisation des salariés. Le prestige du segment de marché définit la légitimité professionnelle des salariés. Le rapport au marché recompose le collectif de travail, le clivage statutaire cadre, non cadre s'estompe par endroits au profit d'une segmentation du personnel selon le type de clientèle.

---

<sup>1</sup> Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer le fait qu'Henri Mintzberg (1984) n'aborde pas ce point dans sa typologie. Tout d'abord, il n'étudie pas l'activité bancaire. De plus il réalise son enquête au début des années 80, période où les transformations que nous avons observées n'avaient pas encore cours.

Dans l'agence, trois groupes de commerciaux se distinguent. Les commerciaux de base (ou Chargé de Service à la Clientèle), qui sont en première ligne pour vendre des produits standardisés. Il s'agit d'un passage pour les jeunes diplômés entrants dans l'entreprise, ou d'une situation qui dure pour les salariés plus anciens, issus de la promotion interne. Viennent ensuite les commerciaux spécialisés sur un segment de marché plus ou moins rentable : particuliers, professionnels ou entreprises. Ils sont cadres ou techniciens selon les cas. Enfin, on trouve les managers, seuls représentants de l'encadrement intermédiaire.

Deux filières de gestion des ressources humaines existent désormais : celle concernant les salariés au contact des clients particuliers bas et moyen de gamme et celle relative aux salariés au contact des clients professionnels et entreprises, mais également des particuliers haut de gamme. Les recrutements s'opèrent à différents niveaux d'entrée. Les ponts entre les deux groupes d'emplois sont possibles mais très aléatoires, les progressions de carrières étant largement individualisées. Les cadres se retrouvent principalement dans la filière commerciale des entreprises et chez les managers des territoires ; bref, chez ceux qu'on appelle « Directeur », les DCE, les DPSC et les DT. La direction de la CLASS recourt à la rhétorique des « métiers », en rapport avec le découpage des clientèles. Paradoxalement, il s'agit d'un outil de GRH facilitant l'adoption de pratiques d'individualisation (des salaires, des objectifs, des parcours...), d'autocontrôle, de responsabilisation et non d'un moyen de cohésion et de défense des salariés.

La segmentation des clientèles puis, par la suite, celle des « métiers » semble revêtir un caractère de relative stabilité qui peut être vu comme en contradiction avec le cadre d'analyse choisi de l'organisation en mouvement. C'est sans compter avec la variation des produits et des clientèles privilégiées en fonction de l'actionnaire, la modification et la non transparence des règles de promotion, la réduction du nombre de postes d'encadrement, puis leur réapparition. Tout cela permet d'affirmer que nous sommes bien en présence de ce type d'organisation changeante.

Les caractéristiques attendues des commerciaux des agences bancaires les rapprochent de plus en plus des commerciaux d'autres secteurs marchands du privé. On assiste donc à une ouverture du système professionnel, caractérisée par un relâchement simultané des règles sociales d'appartenance à la profession, des règles de relations professionnelles et des règles de marché (Saglio, 1990), la relation salariale en étant fragilisée (Martinez, 1998). Les principes fondamentaux organisant l'activité de travail sont également mis à mal. Avec le développement de la mobilité géographique et l'augmentation des objectifs commerciaux, la gestion des risques passent souvent au second plan.

Une flexibilité de la main-d'œuvre s'opère désormais dans la banque, non entre contrats précaires, auxquels les entreprises du secteur recourent de façon sporadique, et emplois stables, mais entre salariés ayant la possibilité de faire carrière (mobiles, jugés compétents et

ayant le profil attendu, adhérant au modèle du placement...) et les autres. La croissance de la part individualisée des salaires procède dans ce sens. Ce faisant, les directions ont cassé les anciens collectifs de travail. Le but : donner plus de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité aux organisations, plombées, selon eux, par des mécanismes automatiques qui ne correspondaient plus à la réalité de la situation. La nouvelle Convention Collective permet ainsi aux entreprises de donner moins de poids à l'ancienneté et aux automatismes et de valoriser les salariés jugés méritants.

D'une « culture des immobiles », les salariés de l'agence sont contraints de passer à une « culture du mouvement ». Ils doivent désormais s'adapter aux nombreux produits nouveaux à vendre, aux variations dans la politique clients, aux modifications à propos de leurs référents hiérarchiques, aux mobilités plus ou moins importantes, mais relativement fréquentes, aux transformations des réglementations...

Si le statut de cadre demeure très prégnant sur le secteur bancaire, notamment en raison du pourcentage croissant représenté par cette catégorie dans le total des salariés, il subit néanmoins une forte segmentation interne. D'un côté, un grand nombre de cadres n'encadrent plus personne et sont de simples professionnels d'un segment du marché de la banque ; de l'autre, quelques rares membres de la catégorie, les managers, occupent des postes à responsabilité et réalisent le lien entre la direction, située au siège local, et les salariés de l'agence. En outre, les attentes des directions en ce qui concerne les non cadres rejoignent, on l'a vu, une grande partie des exigences jusque là réservées aux cadres. Si le marqueur social demeure, il n'a toutefois plus la même signification.