

CHAPITRE V : LA RTT COMME RÉVÉLATEUR DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DES SALARIÉS DE L'AGENCE **285**

5.1	LA BANQUE : BATAILLE JURIDIQUE AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET AMÉNAGEMENTS SPÉCIFIQUES À LA CLASS	286
5.1.1	<i>Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement</i>	287
5.1.1.1	L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB	287
5.1.1.2	La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique	290
5.1.2	<i>Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS</i>	294
5.1.2.1	Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"	294
5.1.2.2	Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients	295
5.1.2.3	L'état de la représentation syndicale	298
5.1.2.4	L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »	304
	La signature et l'application de l'accord	304
	Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale	308
	CONCLUSION	310
5.2	LES IMPLICATIONS DE LA RTT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES SALARIÉS DES AGENCES	311
5.2.1	<i>Des conditions de travail mises à mal</i>	311
5.2.1.1	Une augmentation de la charge de travail généralisée	311
	La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible	311
	L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale	314
	Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne	315
5.2.1.2	Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients	317
	Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés	317
	Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC	318
	La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire	320
5.2.2	<i>Les contraintes au niveau de l'équipe de travail</i>	324
5.2.2.1	Des exigences de polyvalence non généralisées	324

5.2.2.2	Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence	325
	Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé	325
	Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC	326
5.2.2.3	L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé	328
	Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières	328
	La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence	330
	La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives	331
5.2.2.4	Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?	333
	La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail	333
	La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence	335
5.2.3	<i>La conciliation travail / vie privée</i>	339
5.2.3.1	L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel	339
5.2.3.2	La prise et l'usage des jours de RTT	342
	CONCLUSION	344
5.3	LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES "35 HEURES"	345
5.3.1	<i>La triple implication des managers</i>	346
5.3.1.1	Les conséquences pour leur propre compte	346
5.3.1.2	Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise	347
5.3.1.3	Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences	348
5.3.2	<i>La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire</i>	349
5.3.3	<i>Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA</i>	352
	CONCLUSION DU CHAPITRE V	355

Chapitre V : La RTT comme révélateur des transformations du travail des salariés de l'agence

Nous avons déjà envisagé l'importance de la variable temporelle dans le chapitre III, voire son ambiguïté, lorsque nous avons mis en avant deux types opposés, mais toutefois perméables, de relation banque/client : le conseil qui intègre la construction dans le temps « long » d'une relation de confiance et le placement qui met l'accent sur la rentabilité immédiate de l'acte commercial, sans véritable préoccupation pour le suivi et l'évolution de la relation conseiller/client dans le temps¹. Nous avons donc pu observer un certain nombre de modifications des temporalités productives. Les politiques commerciales qui s'imposent sont associées à un temps marchand relativement court. Elles sont en contradiction avec les temps plus longs de la gestion des risques et de l'instauration d'une relation de confiance entre salariés et clients.

Nous souhaitons dans ce chapitre nous intéresser plus spécifiquement à la mise en place de la RTT à "35 heures" dans le cadre de la loi Aubry I, notamment en ce qu'elle participe au renforcement de la segmentation des salariés de l'agence bancaire. Il s'agit donc de comprendre quels enjeux ont été associés par la direction de la CLASS à la signature et à la mise en œuvre de l'accord. Comment la banque a-t-elle utilisé cette réduction collective du temps de travail pour asseoir l'organisation du travail en place ? L'amélioration de conditions de travail, quelque peu malmenées par l'application des récentes politiques commerciales, a-t-elle été prise en compte ? La banque a-t-elle profité de la RTT pour embaucher du personnel et ainsi anticiper les nombreux départs à la retraite prévus dans les années à venir ? La direction a-t-elle enfin cherché à faciliter la conciliation travail / hors travail des salariés ?

L'observation du déroulement de la négociation de branche, mais surtout d'entreprise, nous permet de faire apparaître les logiques sous-tendant les "35 heures". Quelle est alors la place des organisations syndicales face aux volontés des directions ? Quelle est l'importance des régulations de branche dans les compromis locaux ? Quels sont les enjeux spécifiques qui émergent au niveau local ?

Si les "35 heures" relancent le dialogue social, raréfié dans les années précédentes, elles révèlent également l'état des rapports de force entre patronat, syndicats et salariés. Quel est le rôle des collectifs de travail et la protection qu'ils peuvent assurer en matière de conditions de travail des salariés ? Il s'agit d'envisager ici le niveau des négociations de branche et d'entreprise, en étudiant le poids des organisations syndicales, et d'autre part, les situations de travail elles-mêmes. Au-delà des organisations syndicales, nous entendons par collectifs de travail les équipes de travail lorsque les individus sont mis en situation de coopérer. Il nous est en effet apparu indispensable d'envisager l'application concrète de cet accord, pour

¹ Ces modèles seront plus amplement présentés dans le dernier chapitre de la thèse.

mesurer la portée des "35 heures". Nous avons donc accordé une attention particulière au niveau local et aux effets sur l'activité et les relations de travail, certaines variables n'agissant qu'à ce niveau.

Nous nous intéressons enfin au rôle d'articulation joué par l'encadrement entre les principes généraux de l'ARTT en matière d'organisation du travail et l'aspect concret des situations de travail et des contraintes hors travail des salariés. Nous souhaitons comprendre si l'encadrement intermédiaire est une simple « courroie de transmission » entre direction et salariés ou bien s'il joue éventuellement un rôle d'aménagement des dispositifs mis en place et de protection des salariés des agences.

5.1 La banque : bataille juridique au niveau de la branche et aménagements spécifiques à la CLASS

Afin de mieux comprendre la construction des accords sur la RTT, signés dans le cadre de la loi Aubry I, aussi bien au niveau de la branche AFB que de la CLASS, il est nécessaire d'opérer un retour en arrière. Ainsi, on peut constater que cette question du temps de travail demeure centrale dans la banque, et problématique, depuis de nombreuses années.

En 1937, le temps de travail hebdomadaire dans la banque est de 40 heures¹ ; depuis mai 2001, il est officiellement de "35 heures". Au cours de ces 64 années pendant lesquelles l'horaire est réduit, par étapes, de 5 heures par semaine, la question du temps de travail figure parmi les principales raisons de conflits qui secouent les entreprises de la branche (Moussy *et alii*, 1975 ; Dressen, 1999a). Pour preuve, le décret de 1937, instauré par Léon Blum qui n'avait que très peu de sympathie pour les banquiers, et qui fut contesté par ces derniers dès sa mise en place. A partir de 1939, les employeurs demandent son abrogation aux pouvoirs publics. Après la Libération, on assiste à une longue série de conflits autour de l'objet temps de travail, notamment au sujet de l'ouverture des agences le samedi (Moussy *et alii*, 1975).

Les négociations qui ont lieu lors de l'application des lois Aubry sur le passage à "35 heures" dans la banque en sont un exemple frappant. Dans un contexte de climat social conflictuel, celles-ci ont constitué une véritable bataille juridique au niveau de la branche. Associées, par le patronat, aux discussions concernant la Convention Collective et les préretraites, elles ont formé un système de négociations complexe, à rebondissements.

Cependant, si jusqu'à présent les aménagements en matière de temps de travail résultaient essentiellement de l'initiative des salariés du secteur bancaire ou de conflits sociaux, la RTT encadrée par les lois Aubry fait figure d'exception car elle est la conséquence d'une double initiative étatique relayée par une négociation de branche tumultueuse. « Cela tient à ce

¹ Cette décision, contenue dans le décret de la même année, fait suite à la loi du Front Populaire de juin 1936, sur le passage à 40 heures hebdomadaires pour l'ensemble des salariés français.

qu'aujourd'hui, le temps de travail ne se conçoit pas seulement sous la forme de réduction mais surtout d'aménagement du temps de travail qui est en réalité une modalité de « flexibilisation » de la main d'œuvre (les salaires, les horaires, les contrats précaires, etc.) » (Dressen, 2003d, p.47).

5.1.1 Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement

5.1.1.1 L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB

Le patronat bancaire jugeait depuis longtemps le décret du 31 mars 1937, régissant l'organisation du temps de travail sur le secteur, archaïque et inadapté. Celui-ci lui imposait de répartir le temps de travail hebdomadaire sur cinq journées d'égale durée, de donner deux jours de repos consécutifs aux salariés, dont obligatoirement le dimanche et limitait le travail effectif à 8 heures par jour. En outre, il interdisait le travail par relais ou roulement d'équipe¹, l'organisation du travail selon des horaires variant d'un jour à l'autre et les heures supplémentaires sans autorisation de l'inspection du travail. Ce temps de travail, traditionnellement très normé dans la banque, permettait donc une grande stabilité et une homogénéité de la situation de l'ensemble des salariés du secteur.

Selon l'AFB, il ne lui permettait cependant pas d'accroître la flexibilité de la durée d'ouverture des agences et représentait donc un handicap face à la concurrence d'établissements comme La Poste, la Caisse d'Épargne ou le Crédit Agricole, non soumis au texte, car ne faisant pas partie des banques AFB. L'organisation patronale réclamait aux pouvoirs publics son abrogation afin « de donner aux banques les moyens de relever les défis actuels : diminution de la rentabilité, exacerbation de la concurrence nationale et internationale, restructurations dans diverses directions en vue de s'adapter au contexte économique, technique et réglementaire [évoluant] très rapidement » (Blaustein, Dressen, 1995) depuis le milieu des années 80. Le but affirmé était de pouvoir mieux « satisfaire la clientèle ».

En décembre 1993, la loi quinquennale comporte de nombreuses dispositions relatives au temps de travail. Par la volonté des pouvoirs publics, elle ouvre de nouvelles possibilités de négociation de l'annualisation du temps de travail et doit pouvoir permettre d'offrir les flexibilités nécessaires à la compétitivité des entreprises (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). Forte

¹ Le *travail par relais* se définit par l'organisation du travail sous des formes telles que : les équipes alternantes (une équipe en remplace une autre dont le temps de travail comporte dans la journée une coupure importante) ; les équipes chevauchantes (une équipe commence à travailler avant que la précédente ait terminé et finit après qu'une troisième équipe ait commencé) ; les équipes supplémentaires successivement appelées à remplacer les équipes régulières pendant leur temps de repos. Le *travail par roulement* consiste à ne pas appliquer le même horaire à tout le personnel, pour permettre à l'établissement de fonctionner toute la semaine, les jours de repos étant accordés par roulement (sources : *Dictionnaire fiduciaire social*, La Villeguérin, 1995).

de ce soutien législatif, dès 1994, les attentes de l'AFB se font plus pressantes, pour une renégociation du décret. Un projet ministériel de « décret général » est élaboré. En février, une grève éclate, réunissant 25% de salariés selon l'AFB, 40 à 50% selon les organisations syndicales. L'ensemble des négociations met alors en lumière le fort attachement des personnels au *statu quo*. La masse des agents recrutés dans les années 60 et 70 a, en effet, vu ses espoirs de promotion interne diminuer et redoute que disparaissent les derniers avantages de la profession que représentent les horaires et la stabilité de l'emploi. Malgré la recherche d'un compromis de la part de la CFDT, les cinq organisations syndicales présentes sur le secteur¹ s'opposent à l'accord proposé par le patronat : en échange de l'ouverture le samedi et d'un élargissement des plages horaires de 7H45 à 19H30, les volontaires voyaient leurs horaires réduits et d'éventuelles créations d'emplois, dépendant de chaque entreprise, étaient prévues (Siwek – Pouydesseau, 1996, pp. 168 - 171). « Il est vraisemblable que tout ou partie des syndicats considéraient de longue date que l'abrogation du décret de 1937 interviendrait tôt ou tard. Mais une des questions clés de la négociation était d'évaluer les contreparties qu'il serait possible d'obtenir et la nature du texte qui le remplacerait » (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). En décembre 1994, la négociation échoue.

Si aucun texte n'est adopté au niveau de la branche, de nombreux accords dérogatoires au décret de 1937 sont signés au niveau des entreprises dans les années qui suivent. Le Crédit Lyonnais expérimente, par exemple, des horaires d'ouvertures élargis et un accueil du client 6 jours sur 7 dans certaines agences. La BNP et la Société Générale multiplient les accords locaux pour aménager le temps de travail. Mais la plus grande « brèche » dans le décret de 1937 est sans nul doute l'accord « Banque directe » signé en janvier 1995 (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). Le groupe Paribas, via la Compagnie bancaire lance, au départ sans concertation avec les syndicats, la « banque à domicile », caractérisée par la mise en place de services téléphoniques continus ; ouverte 6 jours sur 7 et 24 heures sur 24, elle n'est fermée que le dimanche. Il ne s'agit pas d'un accord au rabais au regard des concessions faites par la Compagnie bancaire aux salariés (« volontariat », RTT sans perte de salaire, avantages substantiels pour les équipes de nuit, engagement en ce qui concerne la stabilité de l'emploi, recrutements dans une période de réduction des effectifs...) ; de plus, il ne concerne qu'une population limitée. La CFDT et FO signent l'accord et le Tribunal de Grande Instance de Paris ne l'invalide pas. En effet, il organise la pratique d'horaires dans le cadre des dispositions de l'article L.212-2 du Code du Travail qui autorise la conclusion d'accords d'entreprise dérogeant aux dispositions réglementaires relatives à l'aménagement et à la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine.

L'accord « Banque directe » est révélateur de la tendance à la décentralisation du droit au niveau de l'entreprise. Cette dernière devient le lieu privilégié de l'élaboration de ses propres

¹ Outre la CFDT, il s'agit de la CFTC, FO, la CGT et le SNB.

normes. Face au développement des accords d'entreprises vidant petit à petit le texte du décret de 1937 de sa signification, l'AFB ne renonce cependant pas à reprendre les négociations de branche (Dressen, Roux-Rossi, 1996a). En 1997, le Ministre du travail, Jacques Barrot, propose d'abroger le décret. Le 4 avril, une grève est organisée par les 5 syndicats représentatifs sur le secteur. Mais, face à une faible mobilisation (11% selon l'AFB) le gouvernement n'est pas convaincu de renoncer à sa réforme. Pour l'AFB, cette moindre implication des salariés dans le mouvement est le fruit d'une plus grande information de l'organisation patronale auprès d'eux. Nous pouvons surtout l'attribuer au climat morose de l'emploi bancaire et notamment aux nombreux encouragements aux départs. Cela pèse sur la combativité des salariés. Ils se sentent résignés à voir un nouvel acquis social s'envoler, au nom du « tout client » prôné par les directions depuis le début des années 90. En effet, pour justifier l'abrogation du décret de 1937, l'AFB affirme notamment que l'ouverture le samedi et entre « midi et deux » constitue une attente forte des clients. Le DRH du Groupe Régional auquel appartient la CLASS note d'ailleurs à ce sujet, dans un courrier destiné au directeur de réseau et au DRH de la banque étudiée : « notre clientèle n'a aucune connaissance de cette réglementation et s'étonne souvent que nous ne soyons pas en mesure de répondre à ses attentes en matière d'horaires d'ouverture ». En outre cela pourrait, selon l'AFB, permettre de préserver l'emploi.

Le 10 avril 1997, le décret relatif à la durée du travail dans les établissements de banque, de finance, de crédit, d'épargne et de change, est publié, abrogeant le décret du 31 mars 1937 pour ce qui concerne les établissements bancaires et financiers. Le principe d'une organisation du travail sur 5 jours est posé, mais admet qu'une répartition sur 4 jours puisse être mise en place par accord de branche étendu ou par accord d'entreprise, lorsque la durée hebdomadaire du travail n'excède pas la durée légale. Les deux jours entiers de repos hebdomadaire consécutifs, incluant le dimanche, peuvent être remis en cause pour nécessités de service. Le travail par relais ou par roulement peut être mis en place par accord de branche étendu ou accord d'entreprise ou d'établissement¹.

L'AFB prévoit également la mise en place d'une charte sociale unilatérale d'une durée de 3 ans. Elle stipule notamment que l'extension des horaires sera effectuée obligatoirement sur la base du volontariat pour les salariés qui travailleront avant 7H30 et après 20H. Ceux qui travailleront par relais ou par roulement, avant 8 heures et après 18H30, affectés à des activités bancaires de guichet en contact avec la clientèle, bénéficieront d'une réduction de la durée du temps de travail de 20%. Une commission de branche paritaire est mise en place afin de suivre l'application des nouveaux horaires. En outre, l'AFB chiffre à environ 10.000 le nombre des emplois sauvés l'impact de l'abrogation.

¹ *Liaisons Sociales*, n°12400, lundi 14 avril 1997.

Les aménagements opérés par la suite dans les agences bancaires concernent principalement le travail le samedi matin et entre « midi et deux » heures pendant la semaine. Le recours au travail par relais ou roulement ainsi que l'ouverture selon des horaires extensibles s'effectuent essentiellement au niveau des plates-formes téléphoniques entrantes et sortantes, qui sont créées en nombre dès la fin des années 90 et le plus souvent gérées par les banques elles-mêmes. Malgré la mise en place du nouveau décret, en pratique, on n'observe donc pas de réels assouplissements des horaires de travail en agences.

5.1.1.2 La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique

La négociation de branche qui a eu lieu dans la banque à propos de l'application de la loi Aubry I sur la mise en place des "35 heures" peut, sans nul doute, être qualifiée de conflictuelle. Elle est indissociable de la négociation concernant la nouvelle Convention Collective, l'ancienne ayant été unilatéralement dénoncée par le patronat le 3 février 1998. Il s'agit en effet d'une période où il est, d'une manière générale au sein du patronat français, bon ton de déclarer qu'il faut remettre les conventions collectives en jeu pour appliquer les "35 heures". En outre, le patronat considère alors que l'accord sur la RTT dans la banque, en cours de négociation, constitue un volet de la future Convention Collective, ce qui rend inutile les discussions en la matière au niveau des négociations sur la convention de branche. L'« empilement de négociations » (Dressen, 1999) concerne également celle de la « préretraite contre embauche » (PCE), prévue dans l'accord de branche sur les "35 heures" signé en janvier 1999¹.

Une unité syndicale voit le jour contre la dénonciation de la Convention Collective Nationale. Mais cette dernière ne doit pas dissimuler des divisions syndicales aussi bien du côté patronal que salarié. Pour l'AFB, il s'agit notamment de l'incapacité de nommer, en novembre 1998, un successeur à son principal responsable (Dressen, 1999) ; elle semble avoir de plus en plus de difficultés également pour coordonner un patronat dont les intérêts sont de plus en plus divers et à court terme (Siwek – Pouydesseau, 1996, p. 166). Au niveau des syndicats de salariés, on observe des divisions entre branche et sous branche. Il existe par

¹ La négociation PCE s'est déroulée en plusieurs étapes entre début 1999 et fin 2000, pour aboutir le 15 janvier 2001 sur un accord signé avec FO et la CFTC. Il concerne 20.000 salariés sur 5 ans, soit environ 10% des effectifs de l'AFB. L'âge de départ à la retraite est situé entre 56 et 58 en fonction des enseignes (les départs à 56 ans étant réservés aux salariés ayant travaillé de nuit ou souffrant d'un handicap). L'indemnité de départ varie entre 57,5% et 60% du salaire brut en fonction de l'âge. L'établissement doit recruter un salarié pour trois départs. La durée de validité de l'accord est de 5 ans à partir du 1^{er} avril 2001. Selon les syndicats non signataires, (CFDT, SNB-CGC, et CGT), de nombreux salariés souhaitent partir dès 55 ans. De plus, l'allocation de remplacement de 57,5% en cas de départ à 56 ans est jugée trop faible pour permettre de procurer un niveau de ressources décent. Enfin, l'embauche en compensation des départs en préretraite devrait être au moins de un pour deux et non un pour trois, afin de favoriser notamment l'emploi des jeunes. L'opération est très bénéfique pour les banques en terme de coût salariaux, puisqu'une partie seulement des partants seront remplacés, qui plus est à un coût inférieur. Ces dernières doivent toutefois prendre garde de ne pas en abuser, au risque de rater « la transmission des savoirs » par les plus anciens (Dressen, 2002).

exemple un syndicat CFDT des banques AFB, un pour les Caisses d'Épargne, un autre pour le Crédit Agricole. De nouveaux acteurs syndicaux apparaissent, comme le syndicat Sud. De plus, des divisions politiques au sein d'une même fédération ou entre une fédération et sa confédération de rattachement éclatent au grand jour (Dressen, 1999), et cela même avant les négociations sur la RTT.

La loi Aubry I ne prévoit aucune obligation de négocier au niveau de la branche. Pourtant, malgré un ralentissement des négociations à ce niveau au profit de la négociation d'entreprise entre 1986 et 1999, le patronat bancaire décide d'engager des négociations de branche afin de veiller à l'homogénéisation des conditions de la concurrence interbancaire et d'éviter que les petits établissements (moins de 50 salariés) sans syndicats se livrent au « dumping social », les mettant en meilleure position concurrentielle. Il s'agit également pour l'AFB de dispenser ces petits établissements d'ouvrir des négociations, car en cas d'accord de branche, ils ne sont pas tenus de signer un accord complémentaire d'entreprise pour bénéficier des aides financières prévues par la loi (Dressen, 1999, 2002). En outre, les syndicats préfèrent négocier au niveau de la branche car ils y ont plus de poids que dans certains établissements de petite taille où ils sont absents. La dénonciation de la CCN de 1952 provoque alors l'ouverture d'une négociation de branche. Mais ces accords de branche sont nettement moins contraignants qu'auparavant, étant donné qu'il s'agit davantage d'accords cadres (de procédure), que d'accords de contenu. Ces accords renvoient très souvent l'application de certains articles à la négociation d'entreprise.

En janvier 1999, l'AFB et le seul SNB – CGC signent un accord de branche sur la RTT¹. Se sentant trahis par le SNB alors que se menait parallèlement la négociation sur la CCN où il leur importait qu'un front uni soit maintenu, les quatre syndicats non signataires (CFDT, FO, CGT et CFTC) saisissent le Tribunal de Grande Instance en arguant de la non représentativité du SNB, historiquement syndicat de l'encadrement, dans les collèges « employés » et « gradés » et de la remise en cause des avantages obtenus au niveau de la branche. Sans attendre la décision du TGI, la Ministre du travail de l'époque prend un arrêté portant extension de l'accord conclu dans les banques. Un certain nombre d'enseignes, dont la CLASS, signent alors des accords d'entreprises. Par la suite, le motif invoqué par les syndicats contestataires est jugé non valable par le TGI. En effet, nous l'avons évoqué dans le chapitre IV, avec 26,1% des sièges aux élections des délégués du personnel de 1998, le SNB arrive en deuxième position derrière la CFDT (33,5%) sur le secteur². En outre, la jurisprudence de la cour de cassation ouvre au SNB la possibilité d'établir sa représentativité dans tous les collèges.

¹ Cf annexe 12.

² Sources : AFB - Direction des Affaires Sociales / Direction des Etudes et de la Stratégie, *Enquête sur les représentants du personnel*, 1998.

Le TGI invalide toutefois l'accord pour d'autres raisons. Il met tout d'abord en avant que c'est un équilibre entre choix de l'employeur et choix du salarié qui doit déterminer les modalités de prise de repos et non la seule volonté de l'employeur au travers de l'imposition de jours fériés et de « choix » des salariés subordonnés aux nécessités de service. Il rejette également la mise en place d'un mode d'indemnisation (sous forme de jours de congés supplémentaires) en cas de fractionnement des congés, qui peut, selon la loi, uniquement faire l'objet d'un accord individuel du salarié ou de la signature d'une convention collective ou d'un accord collectif d'entreprise (et non de branche).

La Cour d'Appel de Paris sursoit à statuer jusqu'à la promulgation de la Loi Aubry II (le 19 janvier 2000) sur les "35 heures". Elle annule finalement dans sa totalité l'accord signé entre l'AFB et le SNB. La question des cadres est décisive dans les attendus du jugement. En effet, cet accord définit notamment trois groupes d'emplois, pour lesquels « la réglementation relative à la durée du travail n'est pas adaptée » : les « cadres dirigeants », exclus du champ d'application de la législation sur la durée du travail par la jurisprudence, les « cadres supérieurs » et les « cadres des banques de marché et d'investissement » (plus de 10% des cadres au total)¹. Or, pour la Cour d'Appel, les cadres de niveau VIII (cadres de niveau K dans la nouvelle convention collective) ne peuvent être assimilés aux « cadres dirigeants » contrairement à ce que prévoyait ce premier accord. En effet, selon la Loi Aubry II (article L.212-15-1 du Code du travail), sont considérés comme « cadres dirigeants », les cadres répondant à trois critères : exerçant des responsabilités impliquant une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, l'autonomie dans la prise de décision, et une rémunération relevant du niveau le plus élevé des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise. Les cadres de niveau VIII sont le plus souvent des directeurs d'agence ; ils échappent ainsi à la déréglementation de leur temps de travail grâce aux fédérations qui n'ont pourtant pas comme souci premier de les représenter, et qui ont indirectement participé au fait qu'ils peuvent désormais bénéficier d'une véritable RTT, alors que le SNB, censé les représenter, les en avait écarté. L'AFB décide de renvoyer la négociation de la RTT au niveau des entreprises.

Suivent alors un ensemble de négociations sur ce thème, souvent liées à celle sur la Convention Collective qui sera signée le 10 janvier 2000. Les négociations concernant la CCN durent 18 mois, nourris d'ultimatums, de communiqués, de menaces, de sorties théâtrales, d'occupation du lieu de négociations par des syndicalistes... En effet, malgré le redressement des profits depuis 1995, le patronat bancaire cherche à revenir sur un certain nombre d'acquis sociaux.

¹ *L'hebdov.O.*, n°2839/278, du 22 janvier 1999.

En mai 2001, l'AFB et trois fédérations (CFTC, FO et SNB-CGC) signent un avenant à la Convention Collective portant sur le temps de travail¹ et un accord d'aménagement et de réduction du temps de travail² de type loi Aubry II. Le nouvel accord distingue trois types de cadres : les « cadres dirigeants », qui « ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail », les « cadres intégrés à une équipe de travail » et qui suivent l'horaire collectif de cette équipe et les « cadres autonomes », bénéficiant d'un forfait de 210 jours par an. Ces textes concernent principalement les petits établissements bancaires qui n'ont pas encore réduit le temps de travail de leurs salariés faute d'accord d'entreprise.

Ces négociations consacrent, dans le prolongement de l'abrogation du décret de 1997 par le gouvernement de l'époque, l'interférence de la justice et de la puissance publique appelées l'une et l'autre à décider de la validité d'un accord (Dressen, 1999) : arbitrage du Tribunal de Grande Instance pour invalider l'accord RTT dans la banque, intervention de la Ministre du Travail prenant un arrêté portant extension de l'accord conclu dans les banques... Les pouvoirs publics conservent donc un rôle central dans l'organisation du fonctionnement des banques et continuent à suivre et orienter leur activité. Le but : les débarrasser de tout ce qui pourrait constituer des rentes de situations pesant sur le coût du crédit et entravant la concurrence mondiale (Dressen, 2002).

Dans le fond, l'accord sur la RTT signé entérine la disparition de la semaine de travail, unité de mesure du temps prévisible et s'imposant à tous, au profit d'une individualisation croissante des situations qu'ouvre la logique de l'annualisation et des temps de récupération selon des temporalités spécifiques, souvent individualisées, en particulier pour les cadres. Marnix Dressen (1999) en vient alors à se demander si l'ARTT ne serait pas en train de devenir un des pivots des transformations en cours de la GRH, ses objets implicites étant la remise en cause des acquis sociaux, la flexibilisation de la main d'œuvre, les nouvelles relations avec la clientèle, le niveau de réduction d'emplois, ainsi que le renouvellement partiel des effectifs. Le cas de la CLASS nous permet ainsi de mieux saisir comment s'est inscrite cette transformation du temps de travail dans le processus à l'œuvre depuis le début des années 90.

¹ Il traite notamment des congés payés pour l'ensemble des salariés et prévoit des dispositions sur les jours fériés (cf. annexe 12).

² Il propose un cadre d'application de la loi Aubry II pour les entreprises (notamment celles dépourvues d'organisations syndicales) qui n'ont pas encore signé d'accord. Les dispositions de cet accord ne remettent pas en cause les dispositions résultant de l'application d'un accord d'entreprise (cf annexe 12).

5.1.2 Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS

5.1.2.1 Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"

En mars 1997, une réflexion sur la réorganisation du temps de travail dans le cadre du volet offensif de la loi de Robien¹ est menée au niveau du Groupe Régional auquel appartient la CLASS. Il en ressort que ce dispositif peut être à même, grâce aux embauches subventionnées qu'il sous-tend, de résoudre une partie de la problématique concernant la pyramide des âges de la banque². La direction souhaite cependant progresser « à petit pas » et entame donc, dans un premier temps, une phase d'étude qualifiée de « diagnostic », réalisée par un cabinet d'audit para-public. « Nous avançons avec prudence, sans engagement à chaque étape d'aller au-delà ». Pour la direction, outre le fait de rééquilibrer la pyramide des âges, l'accord doit être à même d'offrir un meilleur service aux clients, en jouant notamment sur les horaires d'ouverture et l'amplitude journalière. Le diagnostic réalisé par le cabinet externe, publié en juin 1997, ne met pas en évidence une impossibilité insurmontable d'application de la loi à toute l'entreprise, mais préconise des études complémentaires et des mises en œuvre éventuelles « par paliers » (réseau par réseau).

Cette réflexion sur l'opportunité de la loi de Robien se déroule cependant en même temps que le processus de privatisation en cours au niveau du Groupe National. Outre l'incertitude du contexte, un désaccord se fait jour, au niveau du Groupe Régional, entre direction, qui « estime que la réorganisation du temps de travail doit s'accompagner d'une réduction de salaire d'un niveau à déterminer », et organisations syndicales (CFDT, FO, SNB et CFTC, cependant marginale en terme de représentativité), qui « ne souhaitent aucune réduction de salaire ». De plus, le diagnostic est rendu au moment où la donne politique française change. Dans le compte rendu du Comité Central d'Entreprise du Groupe Régional d'automne 1997, le DRH entérine l'abandon des réflexions sur la loi Robien et déclare, « nous avons donc suspendu le projet car nous n'étions pas sûrs que le dispositif Robien soit maintenu. (...) On nous annonce maintenant un nouveau dispositif sur lequel nous avons peu de détails encore : "35 heures" pour l'an 2000 avec des incitations financières à la clé en cas d'embauches, etc. Il

¹ Il vise à créer des emplois. Si une entreprise réduit le temps de travail de ses salariés de 10% et embauche 10% de personnel supplémentaire, elle bénéficie d'une réduction de charges sociales patronales de 40% la première année et de 30% les six années suivantes. Si la réduction du temps de travail est de 15%, ces taux passent à 50% pour la première année et 40% pour les six années suivantes. Le volet défensif vise à éviter des licenciements.

² Il s'agit d'une problématique propre au secteur dans son ensemble. En effet, les salariés actuellement présents dans les entreprises ont massivement été recrutés dans les années 60 à 80 ; nous avons abordé ce point plus en détails dans le premier chapitre de cette thèse. Cela entraîne des départs à la retraite tout aussi massifs entre 2002 et 2012. En octobre 2001, Charles Normand de la direction des affaires sociales de l'AFB déclarait dans le journal *Le Monde* que les 45-55 ans représentaient 47% des effectifs et les plus de 55 ans, 6,3%. Les banques doivent donc anticiper cela en recrutant des jeunes, même si c'est en moindre proportion et principalement pour des postes de commerciaux, les partants étant souvent plutôt affectés à des postes administratifs ou reconvertis dans les guichets des agences. A titre d'exemple, le Groupe Régional, auquel la CLASS appartient, table, à partir des années 2005 – 2008, sur 120 à 130 départs à la retraite par an (en se basant sur une population de 3.591 salariés en 2000).

est clair cependant que, pour une entreprise à niveau de salaires moyens élevés comme la nôtre, le dispositif antérieur semblait nettement plus favorable. (...) Je ne m'engagerai dans une démarche d'anticipation par rapport à l'an 2000 que profondément convaincu que l'entreprise n'en sortira pas affaiblie ».

5.1.2.2 Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients

L'accord relatif au temps de travail et à l'emploi, de type Aubry I, est signé, dans la branche AFB, le 4 janvier 1999. En avril de la même année, le Groupe Régional et la CLASS lancent une enquête de faisabilité, qui doit « permettre de déterminer comment réduire ou aménager le temps de travail en se centrant sur les besoins des clients et le bon fonctionnement des guichets, services ou unités ». Il n'est plus ici question d'embauches comme argument de justification principal de la RTT. Les recrutements visant à compenser la RTT et permettant d'anticiper les départs à la retraite ne semblent pas en effet prioritaires. Le but de la direction est ainsi plus de profiter du passage aux "35 heures" pour poursuivre les réorganisations enclenchées, visant à mieux servir les clients, plutôt que d'améliorer les conditions de travail des salariés. Cela rejoint les observations réalisées par David Alis (1999) qui démontre que le comportement adopté par certains dirigeants face aux "35 heures" « n'est pas indépendant des autres thèmes de réflexion (maîtrise de la masse salariale, adaptation au changement technique, amélioration de la qualité, de la productivité, des délais, passage à l'an 2000 et à l'euro, etc.) ». Pour être négociée et mise en œuvre, la RTT doit s'intégrer à une stratégie d'entreprise et à « l'agenda décisionnel » du dirigeant : « il faut que celui-ci y trouve un intérêt (en termes de compétitivité par les prix, de qualité ou de réactivité ou de climat social). Tant que le dirigeant n'a pas associé la RTT à ces éventuelles conséquences positives, il ne négocie pas » (Alis, 1999). C'est également ce que démontrent Pascal Charpentier *et alii* (2004) à propos de la banque qu'ils étudient dans le cadre d'un rapport réalisé pour le compte de la DARES. Cet établissement parvient à intégrer la RTT à un objectif spécifique, la mise en place d'une plate-forme téléphonique. La CLASS, pour sa part, cherche à tirer le meilleur parti de l'application de la loi Aubry, en terme de rentabilité, et à poursuivre les réorganisations entamées au début des années 90, car en elles-mêmes, la direction considère les "35 heures" comme une « *contrainte* » imposée de l'extérieur. « *C'était une obligation. Ça n'a pas spécialement servi notre développement. Ce qu'il y a c'est qu'en fait, la RTT, c'est une contrainte..., enfin, ressentie par disons, les managers, ou l'entreprise ; c'est d'abord et avant tout une contrainte extrêmement lourde et extrêmement forte* » (DRH de la CLASS).

La direction organise donc une consultation auprès de l'encadrement intermédiaire du réseau, afin de connaître le mode de RTT souhaité, leur volonté éventuelle de modification de jours et d'horaires d'ouverture, leur besoin potentiel en recrutement, afin de mieux servir les

clients. Un questionnaire est distribué par Point d'Accueil et rempli par le responsable en concertation avec les salariés. Un second questionnaire synthétisant les enquêtes par Point d'Accueil est complété par le Directeur de Territoire. Un dernier questionnaire est rempli par le GRH et le directeur du réseau ; il représente la synthèse des questionnaires concernant les territoires. Ce faisant, la direction court-circuite les syndicats en établissant un échange direct avec les salariés. En parallèle, elle tente de convaincre les organisations syndicales, comme cela est pratiqué dans d'autres cas (Beroud *et alii*, 2002), de la nécessité de l'ouverture de la négociation.

A propos de l'aménagement du temps de travail, il ressort de l'enquête menée par la direction que la situation de chaque agence doit être envisagée de manière spécifique. Il n'apparaît par exemple pas nécessaire que la CLASS s'engage pour l'ouverture généralisée de ses agences le samedi matin. Dans la synthèse des ateliers "35 heures", rendue lors du Comité d'Exploitation du Groupe Régional du 9 février 2000, la direction affirme, « nos clients aussi passeront à "35 heures" et auront du temps libéré dans la semaine pour fréquenter la banque ». L'ouverture des guichets le samedi matin aux particuliers n'est donc pas un aménagement obligatoirement rentable. En 1998 déjà, le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT nous expliquait ce point. « *Les CCP travaillaient, sur certains sites, le samedi toute la journée (au niveau du Groupe Régional). On s'est aperçu que ce n'était pas un gain d'activité, mais un déplacement d'activité. Les gens ne venaient donc par exemple pas le vendredi, mais le samedi. On va réellement voir son banquier, hormis toutes les petites opérations qui peuvent se faire de façon automatique ou bien par courrier et Minitel, que très rarement dans l'année : pour un achat immobilier, pour un crédit à la consommation ou autre, ou quand il y a un problème. Pour cela, les clients peuvent se débrouiller pour que ce ne soit pas un samedi, ou le soir à 19 heures, même les gens qui travaillent. Quand on va chez le docteur, qui ne travaille pas le samedi, on accepte un rendez-vous à 15 heures. Donc pas besoin de quelqu'un derrière un guichet six jours sur sept. D'un côté il y a des progrès technologiques, et de l'autre, il faudrait du monde pour rester là, à attendre pour recevoir les clients ! Est-ce que ce n'est pas de la poudre aux yeux ?* ». Une véritable RTT en agence est donc possible grâce au développement d'autres moyens de contact avec les clients.

Tout dépend en fait du secteur géographique et du profil socio-démographique de la clientèle de l'agence. Certaines agences doivent fonctionner du lundi au vendredi et d'autres du mardi au samedi. Cela renforce indéniablement le processus d'individualisation des situations. Les clientèles de commerçants et d'entrepreneurs ont, par exemple, besoin de pouvoir rencontrer le gestionnaire de leur compte du lundi au vendredi, les premiers étant souvent fermés le lundi, ce qui leur permet notamment d'effectuer des démarches auprès de leur banque et les seconds recevant ou allant voir leur chargé de clientèle, la plupart du temps, pendant les horaires d'ouverture de leur entreprise. Les agences implantées dans les quartiers

d'affaires n'ont ainsi pas besoin d'être ouvertes le samedi matin car c'est un jour où il n'y a pas d'activité. Les professionnels (professions libérales notamment) ne sont par contre pas passés à "35 heures" ; un CAP doit donc pouvoir être disponible du lundi au samedi.

La CLASS réfléchit alors à l'ouverture le samedi matin¹ pour une unité par territoire, afin de couvrir tous les jours de la semaine sur une zone géographique définie. La direction affirme en effet que le territoire doit être pensé comme « l'agence de demain »². Les clients d'une agence du territoire bénéficient ainsi des services de la banque du lundi au samedi midi, même si ce n'est pas obligatoirement au sein du Point d'Accueil dans lequel ils ont leur compte. C'est donc essentiellement l'implantation géographique, ainsi que la rentabilité commerciale d'un site, et la typologie dominante de ses clients qui conditionnent le choix des jours d'ouverture. Ce dernier s'effectue beaucoup moins en fonction de ce que fait la concurrence de proximité en la matière. Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT, rencontré en 1998 rappelle « *que s'il y a une banque sur la place qui ouvre le samedi, cela devient un argument commercial et les gens se disent : "tient, lui il ouvre alors que les autres sont fermés". Une fois que tout le monde va ouvrir le samedi, cela ne sera plus un argument commercial* ». En effet, la rentabilité d'une amplification des horaires ou de l'ouverture le samedi matin « n'est pas établie dans la mesure où précisément, celles-ci entraînent un alignement des entreprises concurrentes sur des plages horaires plus étendues tout en ne conduisant pas nécessairement à une expansion du marché » (Martinez, 1998).

Au sein du réseau commercial de la CLASS, se met alors en place une certaine différenciation des jours et des horaires de travail, en fonction des contextes locaux spécifiques à chaque agence. La DRH décide d'ouvrir 16 agences du lundi au vendredi, 5 du mardi au samedi midi et 2 du lundi au vendredi avec fermeture le mercredi après-midi. Cette désynchronisation est notamment déplorée par un des salariés rencontré sur le terrain : « *le seul inconvénient, c'est qu'on n'est pas tous à la même enseigne sur la RTT. Y en a qui travaillent 35 heures, y en a qui travaillent plus, mais qui récupèrent des jours, y en qui ont un jour de fermeture imposée en fonction des quartiers* » (Alexandre, technicien, CSC, 52 ans). L'ouverture entre « midi et deux », un temps envisagée dans certaines agences de centre ville, n'est toutefois finalement retenue pour aucune d'entre elles. A ce propos, le DRH de la CLASS déclare : « *on n'est pas persuadé que ça soit intéressant, ici, on nous avait parlé de Canebière où ça aurait pu être intéressant, mais le problème est que déjà la mise en place de la RTT est un tel bazar, qu'on s'est dit, on va commencer par faire des choses relativement simples. Si on nous dit vraiment, si on ouvre entre midi et deux, on va gagner en PNB, au moins équilibrer les dépenses en frais de personnel par du PNB supplémentaire, on prend. En plus, si vous voulez, c'est pas évident qu'on puisse le faire à effectif constant, puisque vous*

¹ Avant la signature de l'accord sur la RTT à la CLASS, une seule agence était ouverte le samedi matin.

² Principe, nous l'avons vu, largement remis en cause en 2004 par la politique du nouvel actionnaire.

avez une équipe qui commence le matin, une autre qui fini un peu plus tard le soir, et entre midi et deux, il y a toujours du monde ».

Nous n'assistons pas, comme aurait pu le laisser penser la remise en cause du décret de 1937 sur le temps de travail, à la mise en place de rotation entre équipes de travail en agence, ni au développement important du travail à temps partiel, annoncés par certains (KPMG Peat Marwick, 1998). Ce n'est pas par philanthropie. En effet, les banques, notamment la CLASS, envisagent dans un premier temps la situation de l'agence considérée avant de modifier ou d'amplifier les horaires d'ouvertures. Elles ne considèrent pas la rotation des équipes comme une mesure susceptible de forcément accroître la rentabilité commerciale. Elles savent par contre que même autorisée, elle aurait du mal à passer auprès des syndicats et des salariés.

En ce qui concerne les négociations direction / syndicats, un certain nombre de compromis apparaissent. La première souhaitait en effet ouvrir un maximum de Points d'Accueil sur 4,5 jours, avec 2,5 jours de week-end pour les salariés. Au final, seulement 7 points d'accueil sur 23 à la CLASS ouvrent selon ce modèle. La formule de RTT préconisée par la direction était 36 heures par semaine, avec 6 jours de RTT en plus dans l'année ; or la formule la plus souvent retenue après les négociations à la CLASS est 37H30, avec 15 jours de récupération dans l'année et lorsque les salariés font 36H30, ils récupèrent 9 jours. Ces compromis sont le fruit de l'implication des syndicats, sur la base des attentes des salariés, pour moins de jours de travail sur l'année, plutôt que des demi-journées fixes dans la semaine ou des heures dans la journée¹. A ce niveau, une observation plus fine de l'état de la représentation syndicale propre à la CLASS, avant et après l'application de l'accord sur la RTT à "35 heures", s'impose cependant pour tempérer ce tableau quelque peu idyllique.

5.1.2.3 L'état de la représentation syndicale

Il est nécessaire de prendre connaissance de l'évolution des relations professionnelles à la CLASS afin de mieux maîtriser les tenants et les aboutissants des négociations à propos de la RTT à "35 heures". Nous nous sommes pour cela intéressée aux résultats des quatre dernières élections des Délégués du Personnel et du Comité d'Entreprise.

¹ Les banques ne font pas exception. Sur l'ensemble des entreprises où la RTT à "35 heures" a été mise en place, 40% des salariés bénéficient de jours de congès supplémentaires (28% d'une réduction quotidienne, 25% d'une réduction d'une 1/2 journée par semaine ou d'une journée tous les 15 jours, 10% d'un nombre forfaitaire de jours sur l'année, 7% d'un compte épargne-temps et 6% d'une modulation) (Afsa, Biscourp, Pollet, 2003).

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (1998)

	<i>Délégués du Personnel</i>					<i>Comité d'Entreprise</i>				
	Employés	Gradés	Taux ¹	Cadres	Taux	Employés	Gradés	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	30	182	-	67	-	30	182	-	67	-
Votants²	20	176	92,5	60	90	20	174	91,5	63	94
CFTC	-	22	11	25	42	-	19	10	26	41
CFDT	12	107	61	16	27	15	110	64,5	16	25,5
FO	8	24	16	8	13	5	23	14,5	9	14,5
SNB	-	23	12	11	18	-	22	11	12	19

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2000)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	205	-	64	-	205	-	64	-
Votants	164	80	56	87,5	160	78	59	92
CFTC	22	13,5	18	32	20	12,5	20	34
CFDT	84	51,2	19	34	83	52	20	34
FO	48	29,3	8	14	46	28,5	9	15
SNB	10	6	11	20	11	7	10	17

Pour les deux élections de 1998, la CFDT est majoritaire chez les employés et les gradés ; chez les cadres, c'est la CFTC qui l'emporte, loin devant les autres syndicats. En 2000, la CFDT devient majoritaire dans les deux collèges, à égalité cependant avec la CFTC pour les cadres, en ce qui concerne l'élection du Comité d'Entreprise. La même année, FO progresse toutefois chez les techniciens au détriment de la CFDT. Le recul de cette dernière chez les non cadres, patent entre les élections de 1998 et celles de 2000, s'explique, selon le délégué syndical CFDT, par le fait que l'organisation est « partie de très haut et s'est par la suite endormie sur ses acquis ». Selon lui, en 1998, lors des premières élections de la CLASS, réunissant les banques A et B, à l'inverse de FO restée très marseillaise, la CFDT traite avec les instances du siège du Groupe Régional à Lyon. C'est en raison de cette « politique » que, pour le délégué syndical CFDT, FO aurait perdu les $\frac{3}{4}$ de ses électeurs, à l'inverse de la

¹ Nous avons additionné les votants, ainsi que les résultats des collèges employés et gradés, pour calculer les pourcentages respectifs de chaque syndicats, afin de pouvoir opérer une comparaison avec les élections suivantes.

² Bulletins valables hors abstention, absences, votes blancs ou nuls.

CFDT, qu'il juge plus novatrice, qui fait un bond en avant. Par la suite, la CFDT, forte de son succès qu'elle pense acquis, aurait réduit ses déplacements en agence et ainsi perdu de son audience. Cela expliquerait les résultats de 2000.

Le pourcentage de votants passe, pour les élections des Délégués du Personnel, dans les collèges techniciens et équivalent, de 92,5% en 1998¹, à 80% en 2000, et de 90% à 87,5% chez les cadres. Les chiffres sont encore plus marquants en ce qui concerne les élections du Comité d'Entreprise, pour les collèges techniciens et équivalent : de 91,5% de votants en 1998, on passe à 78% en 2000. Cette tendance s'explique à chaque fois pour moitié par l'abstention et pour moitié par les bulletins blancs ou nuls. En 1998, les abstentions étaient quasiment inexistantes et les votes blancs ou nuls très peu nombreux.

On observe ainsi un manque d'intérêt grandissant des salariés pour la question des relations professionnelles. Au cours des entretiens réalisés entre 2001 et 2002 dans les deux agences étudiées, de nombreuses personnes rencontrées ont également mis en avant leur déception vis à vis de l'action syndicale. C'est le cas de Céline technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, de 46 ans. *« Quand il y a des jours de grève, il y a aucune négociation interne, pourtant je suis gréviste, je vous dis franchement, quand il y a un mouvement de grève, je suis solidaire, parce que finalement, j'ai les mêmes besoins que les autres. Et puis, y a pas de raison que les autres sacrifient un jour de travail, et que moi, finalement, je récolte les fruits et que je donne pas en sens inverse. Mais je dirais que souvent, ils me contrarient. Je dis souvent « je vais plus faire grève, parce que franchement, on n'obtient jamais rien ». Mais je trouve qu'ils négocient rien. La dernière fois, on a eu trois jours de grève, alors qu'on était les seuls sur la place de Marseille, toutes les grosses banques ne faisaient pas grève, pour dénoncer la convention. On n'est pas assez soudé, je trouve qu'on est très individualiste. C'est pas qu'à la (CLASS), c'est général à l'être humain. Je pense qu'ils [les syndicats] ne savent pas taper sur la table, c'est tout. J'ai le sentiment qu'ils se protègent eux-mêmes, parce qu'ils peuvent pas être licenciés. La dernière fois, les trois jours de grève, on aurait pu négocier quelque chose d'interne, on n'a rien négocié. C'est pour ça que je suis gréviste, à chaque fois qu'il y a une grève, je la fais, mais je me demande pourquoi. Je la fais par solidarité parce que je me dis, finalement, « je vais être là, je vais encaisser mon argent, s'il y a quoique ce soit... », j'ai toujours l'espoir qu'il y ait quelque chose... Et puis, finalement, y a jamais rien. Il n'y a jamais rien ».* Cette vision de la situation est partagée par Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière. *« J'ai toujours un peu reproché aux syndicats d'être inexistantes et inefficaces dans les moments forts où on a eu besoin d'eux et où leur présence et leur action étaient nécessaires. Donc, je suis pas partie prenante là-dedans. C'est plutôt un poste un peu*

¹ Le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT déclare toutefois en 1998 que *« si le nombre des salariés qui votent aux élections professionnelles est important, la participation à la vie syndicale de l'entreprise est très marginale ».*

planqué et en fait, ils n'ont pas envie vraiment de militer. Ils sont bien contents de se retrouver dans ce poste un peu et ils ont pas envie de prendre partie et de se mettre la direction trop à dos. Alors, ils font un minimum de représentation, ils accomplissent un minimum leurs tâches puisque au départ, ils doivent défendre les intérêts des salariés, mais je les ai jamais trouvés remarquables dans des moments un peu forts ».

Les syndicats sont ainsi accusés de ne pas avoir su conserver plus d'avantages propres à la profession, ni enrayer le processus d'accroissement de la charge de travail et l'intensification de ce dernier¹. Les salariés évoquent notamment les deux événements marquants survenus entre les élections professionnelles de 1998 et 2000 : au niveau de l'entreprise, la mise en place de la RTT à "35 heures" et au niveau de la branche, la nouvelle Convention Collective. Ils reprochent notamment aux syndicats de ne pas avoir empêché la direction de prendre en compte des jours de congés déjà existant dans le calcul de la RTT. En effet, quelques mois après la signature de l'accord, le secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT nous explique qu'il a le sentiment « de s'être fait avoir ». Il décortique alors les calculs opérés par la direction à propos de l'annualisation du temps de travail. Pour un salarié qui travaille 39 heures par semaine, sur une année de 365 jours, cela lui fait 104 jours de week-end, 26 jours de congés payés, 9 jours fériés dont le 1^{er} mai et 23 jours de RTT. Il travaille donc 202 jours dans l'année. Le secrétaire du CE affirme toutefois que la direction a pris, pour alimenter ces jours de RTT, 2 jours de congés payés (les salariés auraient dû en avoir 28 et non 26), 2 jours flottants et 4 jours d'hiver². Ce qui correspond à 8 jours pris sur l'existant. Les salariés n'auraient donc pas dû avoir 23 jours au titre de la RTT, mais bien 31³.

Certains managers et quelques salariés accusent également les syndicats d'avoir été tatillons à propos de points secondaires de la Convention Collective (les absences pour

¹ Nous avons pu constater, dans le chapitre III, que les salariés des agences subissent une pression importante en raison de la présence en direct de clients parfois exigeants, l'accroissement des attentes, souvent contradictoires, de la direction (réaliser des objectifs commerciaux en hausse, conseiller les clients, les fidéliser...), ainsi que le poids de leur propre responsabilisation et du développement de l'auto-contrôle. Pour Michel Gollac et Serge Volkoff (1996 ; 2000), qui étudient les conditions de travail dans les entreprises, ce cumul de contraintes en hausse est source d'une intensification du travail des salariés. Nicolas Hatzfeld (2004) affirme cependant qu'une représentation fréquente selon laquelle la charge de travail s'accroît globalement et continûment est discutable.

² Jours de congés spécifiques à la profession, contenus dans la CCN de 1952. Les jours flottants correspondent à un ou deux jours en fonction du nombre travaillés dans l'année et selon les jours fériés de l'année civile ; si, par exemple, un jour férié tombe un samedi, le salarié se voit octroyer un jour flottant. Les jours d'hiver correspondent à des jours supplémentaires accordés si le salarié prend des congés pendant la période d'hiver allant du 1^{er} octobre au 31 mai, pour la CLASS et du 1^{er} novembre au 30 avril pour la CCN. A la CLASS, 10 jours ouvrés de congés, dont 5 consécutifs, donnent droit à une demi-journée en plus, puis une journée supplémentaire par tranche de 5 jours ouvrés consécutifs, au-delà des 10 jours (15 jours = 1,5 jours d'hiver).

³ Il est ainsi courant, dans les relations professionnelles, que des divergences d'interprétation naissent dès que l'on entre dans la phase d'application d'un accord, soit que les négociateurs n'avaient pas imaginé les situations concrètes qui se présentent, soit qu'il y ait eu des quiproquos dans leurs propos respectifs, soit enfin que chacun cherche à interpréter les termes du protocole en sa faveur (Reynaud, 1989). D'un autre côté, « certains syndicats ont signé des accords sur la RTT qu'ils estimaient insatisfaisants ; en effet, il leur a semblé qu'attendre davantage risquait de les couper des salariés qu'ils cherchent à représenter et qui étaient pressés de voir leur temps de travail réduit » (Dressen, 2003d, p.47-48), ce qui n'est toutefois pas le cas à la CLASS. L'enquête d'Alpha Etudes³ (2003) sur la RTT et les conditions de travail dans les secteurs financiers, montre que le plus souvent les salariés des secteurs financiers ne savent pas quelles sont les organisations syndicales qui ont signé, ou non, l'accord RTT, ni quel est son contenu. Cette faiblesse de la visibilité des salariés se traduit par un sentiment majoritaire de non-prise en compte de leurs contraintes personnelles et professionnelles dans les modalités retenues dans les accords (61% et 56%).

événements familiaux par exemple), et d'avoir laissé passer d'autres éléments plus importants. C'est ce que nous confirme le Président du SNB lui-même. « *L'essentiel du ratage qu'il y a eu porte sur les salaires. Moi je pense que quatre syndicats ont fait de la démagogie et n'ont pas suffisamment appuyé notre préoccupation pour les salaires. (...) Moi je pense que, c'est important un congé de maternité, un congé décès, un congé maladie..., c'est important ; surtout, c'était très voyant, donc ça ne m'étonne pas, un certain nombre de syndicats... N'empêche que, si on avait moins insisté là-dessus et raisonné plus globalement sur l'équilibre général de la nouvelle Convention Collective, on aurait pu être plus performant sur les salaires et là on a eu deux logiques extrêmement différentes, la logique de quatre syndicats, je globalise, qui ont dit nous on veut négocier les minimas salariaux par échelons et on veut faire que ces minimas soient le plus crédibles possible, correspondent à des réalités, et un syndicat, le notre, qui a dit, non, non, attendez, le cœur du problème, c'est la suppression des automaticités ».*

Une autre raison invoquée par les salariés des agences à leur manque d'intérêt pour la question syndicale, est l'éloignement des syndicats des réalités du réseau commercial. Nous avons en effet pu constater le rattachement au siège marseillais, en raison de leur activité professionnelle administrative, des deux intervenants les plus actifs (c'est-à-dire se rendant tous les jours dans le bureau de la DRH). En consultant la liste des membres élus aux instances représentatives en 2002, nous nous sommes toutefois aperçue que sur un total de 14 membres, 6 travaillent dans les services administratifs (4 titulaires et 2 suppléants) et 8 sont répartis sur le réseau commercial (3 titulaires et 5 suppléants). Si on observe que les titulaires sont plutôt issus du siège et les suppléants des agences, on ne constate pas un écart aussi important à propos de la filière d'activité des représentants que celui avancé par plusieurs salariés des agences considérées. Il s'agit plus d'une interprétation subjective de leur part, à rapprocher de leur déception vis-à-vis de l'action syndicale évoquée plus haut.

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2002)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	194	-	75	-	194	-	75	-
Votants	169	87,1	65	86,7	168	86,6	63	84
CFTC	19	11,2	21	32,3	17	10,1	19	30,2
CFDT	98	58	31	47,7	98	58,3	31	49,2
FO	52	30,8	13	20	53	31,6	13	20,6
SNB	-	-	-	-	-	-	-	-

Elections Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise, Titulaires (2004)

	<i>Délégués du Personnel</i>				<i>Comité d'Entreprise</i>			
	Techniciens	Taux	Cadres	Taux	Techniciens	Taux	Cadres	Taux
Inscrits	257	-	104	-	257	-	104	-
Votants	225	87,5	91	87,5	227	88,33	91	87,5
CFTC	14	6,2	14	15,4	12	5,3	16	17,6
CFDT	135	60	30	33	158	69,6	36	39,6
FO	63	28	20	22	46	20,3	18	19,8
SNB	13	5,8	27	29,6	11	4,8	21	23

Après une phase de critique du rôle des syndicats par les salariés, le pourcentage de votants commence à remonter dès 2002. Les élections 2004 marquent un nouveau tournant. La CFDT réalise une grosse campagne de communication, aussi bien auprès des cadres que des non cadres, basée sur la proximité avec le terrain, voire le contact individuel avec les salariés, au travers de la mise en place d'un représentant dans chaque Point d'Accueil (un élu, un salarié syndiqué ou bien une personne volontaire) et la sollicitation des salariés absents. « *Une vraie campagne à l'américaine* » affirme le délégué syndical CFDT. L'organisation renoue avec la situation de 1998 et engrange, respectivement pour les élections des Délégués du Personnel et du Comité d'Entreprise, 60 et 69,6% des voix chez les techniciens et 33 et 36% chez les cadres. Elle prend des électeurs à l'ensemble des autres syndicats présents, mais surtout à la CFTC. Le nombre de salariés syndiqués à la CFDT demeure toutefois très faible et ne dépasse pas, selon l'organisation, une trentaine. Comme en 1998, si les salariés votent aux élections professionnelles, ils demeurent relativement éloignés de la vie syndicale de l'entreprise.

Ainsi, dans les deux agences envisagées, hormis Patrice, CGP de 49 ans à la Canebière qui est syndiqué à la CFDT, aucun salarié rencontré ne se déclare impliqué sur le plan syndical. En outre, un mandat syndical est selon eux incompatible avec le travail en agence, surtout celui des commerciaux spécialisés. Certains pensent, au regard des transformations survenues sur le secteur, que le rôle des syndicats n'est aujourd'hui plus significatif dans la banque. En 1998, Yann, CSC à la Canebière, déclarait ainsi, « *je pense que les syndicats maintenant c'est fini, c'est la mort du syndicat ; plus personne ne suit les syndicats. Mais c'est normal, le syndicat c'est une époque, avec nous, les années 70 75 ; la nouvelle génération n'a rien à foutre des syndicats. La nouvelle génération elle veut vivre différemment, elle comprend pas. Les syndicats, tous ceux qui sont syndiqués, c'est encore les vieux. Le gars il a son travail, il veut vivre sa vie, il a ses loisirs et c'est normal attendez !* ».

La politique d'individualisation des situations développée par la direction fonctionne à plein régime chez les jeunes. C'est le cas par exemple de Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à l'agence de Rabatau. *« Je connais pas trop l'activité syndicale de la banque, c'est vrai que je me suis jamais investie. Ça viendra peut-être, mais, aujourd'hui, j'ai un peu plus l'impression que si je veux quelque chose, il faut que je me bouge moi, plutôt que d'aller demander aux autres de se bouger pour moi. (...) Moi, j'ai toujours eu l'impression que de toute façon, ce que j'ai eu, c'est moi qui l'ai gagné, c'est pas les autres qui l'ont gagné pour moi. Donc pour l'instant, l'activité syndicale, je ne la connais pas »*. C'est également ce qui se passe pour Sébastien, technicien de 25 ans, Chargé de Clientèle Particuliers à Rabatau. *« Je connais la participation syndicale, je connais des gens dedans, mais ça ne m'intéresse pas du tout. (...) Personne n'est venu me voir, personne m'en parle, donc déjà, pour avoir envie d'en faire partie, faut qu'on nous en parle. Pour moi un syndicat, à part dans mes études, je sais pas ce que c'est. Le syndicat de notre banque, je sais pas ce qu'il veut, je sais pas pourquoi il est là. Je le sais parce que je connais l'histoire, mais je sais pas quel est son rôle, quel est mon rôle par rapport à lui, qu'est-ce que je pourrais apporter si j'y étais, qu'est-ce qu'il m'apporterait si j'y étais, si j'y suis pas qu'est-ce qu'il m'apporte, j'en sais rien. Donc, premièrement, y a pas eu de démarches de leur part, y a des votes, on nous demande de voter pour eux, ben je vois pas pourquoi je voterais, étant donné qu'ils ne sont pas venus à ma rencontre. Donc, s'ils viennent pas à ma rencontre, je vois pas comment je pourrais y aller parce que je sais pas comment je pourrais y aller, je sais pas où ils sont, je sais pas ce qu'ils font, alors... (...) Il faudrait faire par exemple une réunion, un soir à 18 heures avec tous les nouveaux arrivants de l'année. Ils sont au siège, donc peut-être qu'il y a un éloignement par rapport aux agences... Ils sont à Cadenelle. Mais, une démarche des syndicats ça aurait été de faire une réunion d'accueil pour les nouveaux arrivants. La DRH le fait pour ses nouveaux arrivants, pourquoi les syndicats ne feraient pas la même chose, faire une petite réunion pour dire, « voilà ce qu'on fait, voilà notre action, on peut ou pas compter sur vous, vous avez envie ou pas de nous suivre, vous vous inscrivez ou pas... » Ils le font pas »*.

5.1.2.4 L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »

La signature et l'application de l'accord

Entre les deux temps de la négociation de branche sur la RTT, le 31 mars 2000, un accord de type loi Aubry I est signé à la CLASS¹, impliquant la direction et la CFDT, la CFTC et le SNB (FO n'ayant pas signé et la CGT n'étant pas présente dans l'entreprise), avec effet

¹ Les grandes lignes de l'accord d'entreprise sont mises en perspectives avec celles des accords de branche en annexe 12.

rétroactif au 1^{er} janvier 2000¹. Il s'inscrit dans le cadre de celui conclu au niveau du Groupe National en décembre 1999. La négociation a été menée de front au niveau du Groupe Régional et de la CLASS. La seule différence est que la CFDT n'a pas signé l'accord au niveau régional. Seuls le SNB et la CFTC l'ont fait. La CFDT étant cependant le syndicat majoritaire à la CLASS, l'accord n'aurait pas pu être validé si elle avait suivi la section du Groupe Régional, ce qui ne fut pas le cas.

L'accord entérine les divergences de modes de RTT en fonction des agences, des métiers considérés et des classifications. Il assoit la segmentation interne² existant dans l'agence entre commerciaux et dont nous avons parlé dans le chapitre précédent. Nous pouvons ainsi observer une similitude des temporalités formelles de travail et de repos entre les fonctions de CSC et de CCP, une distance entre les CCP et les autres commerciaux spécialisés, et le rapprochement des commerciaux cadres et non cadres³, bénéficiant du même nombre de jours de repos supplémentaire.

¹ Les modalités d'application de l'accord ne se mettent réellement en place qu'à partir du mois de septembre. Mais son effet est rétroactif au 1^{er} janvier 2000 ; l'ensemble des salariés concernés par les "35 heures" doit donc récupérer ces nouveaux jours de repos sur les quatre derniers mois de l'année. Cela ne va pas sans désorganiser quelque peu les unités et provoquer des difficultés pour les managers. Un accord est donc signé avec les partenaires sociaux afin de permettre la prise de jours de RTT, qui compteront pour l'exercice 2000, exceptionnellement sur le mois de janvier 2001.

² Marc-Antoine Estrade et Valérie Ulrich (2002) montrent que la réorganisation des temps travaillés et la mise en place des "35 heures" renforcent la segmentation du marché du travail dans son ensemble. Ils identifient cinq catégories de salariés : les « réguliers », les « irréguliers plutôt prévisibles », les « modulés », les « autonomes », les « irréguliers moins imprévisibles ». La réduction du temps de travail n'a pas en elle-même segmenté la main d'œuvre, selon eux, mais les réorganisations du temps de travail qui lui sont liées ont accentué des mécanismes de différenciation qui étaient déjà à l'œuvre.

³ On note que les managers se voient appliquer le même régime que les commerciaux spécialisés cadres.

**Temps de travail hebdomadaire et nombre de jours de RTT sur l'année
en fonction des agences, des métiers et des classifications**

Entités concernées	Salariés concernés	Temps de travail	Nombre de jours de repos ¹
Points d'Accueil travaillant sur 5 jours	CSC	37h30	15j
	CCP	37h30	15j
	Commerciaux spécialisés non cadres	39h	23j
	Commerciaux spécialisés cadres	Forfait de 202j	23j
Points d'Accueil travaillant sur 4,5 jours	CSC	36h30	9j
	CCP	36h30	9j
	Commerciaux spécialisés non cadres	36h30 ou 39h (sur 5j)	9j ou 23j
	Commerciaux spécialisés cadres	404 ½j ou Forfait de 202j (sur 5j hebdo)	9j ou 23j
Réseau	DT, DPSC	202j	23j

En pratique, dans le réseau des agences, lorsque l'ensemble des salariés travaille sur 5 jours, les CSC et les CCP font 37H30 et ils récupèrent 15 jours de RTT (sur 4,5 jours, ils font 36H30 et récupèrent 9 jours), les autres commerciaux spécialisés non cadres font 39 heures et ont 23 jours de RTT par an. En ce qui concerne les cadres, l'accord distingue deux catégories : les « cadres dirigeants »², qui ne relèvent pas de la réglementation du temps de travail, et les « autres cadres » dont le décompte du temps de travail ainsi que la RTT s'effectuent en jours. Ces derniers travaillent désormais dans le cadre d'un forfait de 202 jours (ils ont 23 jours de repos). Le DRH de la CLASS affirme : « *les cadres, c'est simplement le fait qu'eux, ils travaillent au forfait, c'est-à-dire qu'ils n'ont plus de temps de travail. (...) Un cadre qui travaille au forfait n'a pas d'horaire* ». Cela est d'ailleurs stipulé dans leur contrat de travail : « compte tenu de la nature de votre activité et des conditions d'exercice de votre fonction, votre contribution à la bonne marche de l'entreprise s'apprécie principalement, non pas en fonction de votre temps de travail, mais au regard du bon fonctionnement de votre

¹ Le nombre de jours de repos octroyés au titre de la RTT peut varier d'une année sur l'autre en fonction du nombre de jours fériés (ex : 23 ou 24 jours pour les salariés travaillant à 39 heures).

² Il s'agit uniquement du PDG et du Directeur Général de la CLASS.

mission ». Les entretiens menés avec des commerciaux cadres comme Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine de 47 ans, le confirment : « *les 35 heures, en fait, c'est pas vraiment réel parce que je travaille 11 heures par jour, donc les 35 heures, je les fais en 3 jours* ». A plusieurs reprises, elle utilise elle-même, de façon spontanée, le terme de « *mission* » pour parler de son travail. Or, l'accord signé à la CLASS met pourtant en garde sur le fait que « le décompte du temps de travail en jours ne doit pas entraîner un temps de travail excessif, la charge de travail doit être organisée en conséquence. Les parties rappellent que les cadres concernés relèvent de la réglementation du travail relative au repos quotidien et au repos hebdomadaire et qu'une durée de travail de dix heures par jour n'est pas la norme, mais l'exception ».

La logique prévalant à la signature de cet accord, pour la direction de la CLASS, comme pour les directions nationale et régionale, est celle de la « nécessité de services » aux clients. La CLASS s'engage toutefois à réaliser les recrutements nécessaires pour passer de 230 à 236 Equivalents Temps Plein (ETP) à l'issue de la période couvrant les deux exercices 2000/2001. La banque ayant en effet signé un accord de type loi Aubry I, les "35 heures" sont subventionnées à travers une réduction des charges sociales, à la condition que l'entreprise s'engage sur ces créations d'emplois¹.

Au final, les créations nettes d'emplois réalisées dans les années qui suivent sont, nous l'avons vu dans le chapitre IV, largement supérieures. Si entre 2000 et 2001 le minimum de 6 ETP supplémentaires est atteint, ce chiffre passe à 16 pour la seule année 2002. Ces embauches sont toutefois affectées à l'ouverture de nouvelles agences. Elles visent, dans la politique de proximité développée par l'enseigne, la poursuite d'un meilleur service aux clients. Elles permettent également la compensation d'un certain nombre de départs à la retraite. Pendant la phase de mise en place de la RTT, quelques rares embauches concernent certains guichets dans lesquels la réduction du temps de travail de l'ensemble des CSC justifie selon la direction cette compensation. Les plus petits doivent se débrouiller sans ; c'est le cas de Rabatau. A l'agence de la Canebière, malgré la taille importante du site, l'effectif reste également identique. Seule Sophie, en CDD dans l'agence, est titularisée à l'occasion de la mise en place de l'accord. Sur les 8 CSC, il y a chaque jour en moyenne 1 voire 2 salariés qui ne sont pas présents, entre les jours de congés annuels, les jours de RTT, les absences pour maladies et autres et les formations².

¹ D'une manière générale dans le secteur bancaire, les employeurs justifient les non créations d'emplois, ou leur faiblesse, dans le cadre de la RTT par le fait que sa mise en œuvre n'a pas entraîné de réduction des salaires nominaux, ni même d'engagement de modération salariale (Dressen, 2003d, p.139).

² Si l'on additionne les 26 jours de congés et les 15 jours de RTT des 8 CSC, cela entraîne déjà 328 jours d'absences sur l'année, sans compter ni les absences pour maladie et autres, ni la formation professionnelle. Or un CSC travaille 211 jours par an (365 jours, moins 104 jours de week-end, moins 26 jours de congés, moins 9 jours fériés, et moins 15 jours de RTT). En ajoutant la maladie et la formation, on s'approche bien de 2 absents par jour.

Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale

Des « mesures d'accompagnement » et la mise en place de nouveaux outils de gestion sont prévues en annexe de l'accord signé le 31 mars 2000. Ces dernières sont associées à l'application des "35 heures" dans un souci de mieux servir les clients et d'alléger, du moins dans le discours de la direction, la charge de travail d'un bon nombre de cadres, comme de l'ensemble du personnel des agences. Le but principal est en fait de soulager les commerciaux des tâches jugées les moins rentables pour la banque, afin de poursuivre la croissance des objectifs commerciaux.

Il s'agit principalement de la mise en place, en juin 2000, de la Plate-Forme Téléphonique Entrante (PFTE)¹ qui, par traitement des appels et opérations associées, libère du temps pour les commerciaux spécialisés sur les segments de clientèle et surtout pour les CSC, vers lesquels aboutissaient auparavant l'essentiel des appels téléphoniques extérieurs. Le gain estimé selon les managers est de l'ordre de 3 à 8 heures par Point d'Accueil et par semaine, en fonction de la taille du site. « *Pour les très grosses agences, ça représente une journée complète. Et donc, ceci étant, on a gagné ce temps de travail de manière évidente, et en plus le confort, parce que fait de ne pas être dérangé sans arrêt par le téléphone, c'est un confort, de ne pas perdre le fil de ce sur quoi on travaille* » (DT de Rabatau).

Le commercial ou le CSC n'est pas dérangé par le client si la demande de ce dernier peut être traitée par le salarié de la plate-forme ; les CSC ne font plus le standard des commerciaux spécialisés, ce qui se passait effectivement lors de notre enquête exploratoire en 1998. Avant la mise en place de la plate-forme téléphonique entrante, les CSC rencontrés se plaignaient tous de cette partie de leur activité. « *Les pointes d'activités sont dues aux coups de téléphone qu'on reçoit. Alors ça... Il faut tout de suite chercher, ou alors ils demandent à joindre un commercial, alors que le commercial est occupé ; on fait attendre, on leur dit qu'il faut rappeler, ou je prend le message pour lui. Le téléphone, je crois que c'est le plus stressant* » (Marie, Chargée de Service à la Clientèle de 53 ans, rencontrée en 1998).

Le témoignage d'Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle de 52 ans rencontré en 1998 et en 2002, démontre sans ambiguïté le gain de temps et de tranquillité pour les salariés : « *il y a eu la mise en place de la plate-forme téléphonique. Alors ça, c'est le truc génial quand même. Ça ça me plaît. Le téléphone n'a pas sonné depuis ¼ d'heure là. Alors qu'en 98, c'était horrible, et 98, c'est pas 1898, c'était 1998. (...) L'avantage de la plate-forme, c'est qu'elle va passer l'appel au commercial directement. On fait plus le standard. C'est un gain de temps pour tout le monde* ». En outre, il s'agit d'un vecteur de satisfaction des clients. C'est en effet un autre moyen pour permettre aux clients d'entrer en contact avec la banque ; c'est également un outil permettant aux commerciaux des agences de

¹ Nous avons déjà abordé ce point plus en détails dans le chapitre III.

privilégier les clients qui font le déplacement. « *La plate-forme téléphonique est une porte d'entrée supplémentaire et compétente pour les clients. Ils sont donc satisfaits de sa mise en place. Avant, ils venaient à l'agence, ils faisaient le déplacement, mais comme le téléphone n'arrêtait pas de sonner, on téléphonait devant lui ; c'est horripilant pour un client qui fait la démarche de venir vous voir, qu'un autre au téléphone passe avant* » (DT de la Canebière).

Un outil de gestion des plannings, en lien avec la PFTE est également adopté au moment de la signature de l'accord. Le lien avec les agences se fait au moyen des agendas électroniques que PFTE et commerciaux remplissent. Ce système rend quasiment inexistante la venue de client sans rendez-vous, principalement auprès des commerciaux spécialisés et leur permet de réguler leur activité. Les CSC, pour leur part, travaillent encore largement en fonction de la clientèle qui entre dans l'agence sans y être obligatoirement attendue. En outre, ils ne possèdent pas d'agenda électronique personnel.

Les principes de l'application d'un nouvel outil de contrôle du travail des salariés figurent dans les « mesures d'accompagnement » de la mise en place des "35 heures". Les résultats commerciaux de chaque salarié du réseau ne sont plus suivis manuellement. Ils sont désormais tenus de manière informatisée et automatisée grâce à un logiciel nommé « ROSSINI ». A tout moment, le commercial ou son supérieur peut visualiser le niveau de réalisation du PAC. Cet outil, instauré en annexe de l'accord, transforme donc les possibilités de contrôle de l'activité des commerciaux par les managers.

Autres mesures prévues, les réunions entre DT et commerciaux sont espacées, les formations à la vente et aux outils doivent être développées, une meilleure répartition des clients est programmée par un rééquilibrage des portefeuilles à venir, la gestion des caisses est simplifiée et les activités telles que les changements d'adresses, les clôtures de comptes sont centralisées.

Dans le cadre de la signature de l'accord sur la RTT, la CLASS met également en place un système de « binôme » censé profiter uniquement aux commerciaux spécialisés des marchés professionnels et entreprises, privilégiés par la CLASS. Les DCE et les CAP doivent, dans certaines agences dont l'effectif le permet, pouvoir bénéficier de l'assistance d'un CSC pour toute la partie administrative de la relation client, ainsi que le suivi après-vente (ouverture de comptes, envoi de chéquier, réception de pièces manquantes...). La présence du CSC - binôme peut également permettre de répondre aux attentes des clients du CAP du lundi au samedi, dans les agences où cela est nécessaire, et ce même en l'absence de ce dernier.

Une quinzaine de CSC - binômes sont désignés. Ils doivent consacrer en moyenne 20 à 30% de leur temps de travail à ces tâches, afin de libérer le commercial et lui permettre de réaliser un PAC toujours grandissant. Un CSC - binôme peut toutefois travailler pour plusieurs commerciaux (jusqu'à 6 dans une agence d'un des territoires). Il y a donc un risque, non pris en compte dans l'accord, que son temps de travail au guichet en pâtisse largement.

Nous allons voir qu'entre la théorie et la pratique, un certain nombre d'écart significatifs apparaissent au niveau de l'application de ces mesures.

Conclusion

La RTT joue un rôle de catalyseur de la mise en place d'un certain nombre de mesures destinées à poursuivre l'orientation de la plus grande partie du temps de travail des salariés des agences bancaires vers les activités commerciales, considérées comme directement productives. Elle est utilisée par la CLASS comme un moyen supplémentaire pour s'adapter aux contraintes du marché et renforcer la segmentation par métiers des salariés des agences. Ce nouvel impératif temporel s'est en fait intégré à la stratégie d'entreprise faisant prévaloir, dans l'organisation du travail qui en découle, les enjeux productifs. Il est ainsi accompagné de mesures visant à poursuivre la politique instaurée par la CLASS depuis le début des années 90, telles que ROSSINI, le logiciel informatisé de suivi du PAC annuel des commerciaux qui permet à l'encadrement intermédiaire, sous couvert d'autonomie du commercial, de renforcer son rôle de contrôle de l'activité des salariés. Les objectifs de la loi Aubry, sur le partage du travail voire l'amélioration des conditions de travail sont donc quelque peu mises de côté dans la pratique.

Il est toutefois intéressant de noter que la branche, après des négociations menées dans un contexte agité de bataille juridique et de remise à plat des avantages sociaux (notamment, la dénonciation de la CCN de 1952), demeure relativement protectrice dans la banque en matière de temps de travail au regard d'autres secteurs d'activités. Concernant l'application de l'accord AFB à la CLASS, la réalité de la RTT varie en fait en fonction des postes et des statuts d'emploi : totalement annualisée pour les cadres et certains commerciaux non cadres, spécialisés sur les segments de marché les plus valorisés, elle est partagée entre une réduction hebdomadaire et des jours de repos en plus dans l'année pour les catégories de personnels en charge des segments de clientèle particuliers moyen et bas de gamme. Les ajustements se font également au niveau de l'unité de travail, en l'occurrence l'agence bancaire. Ainsi, on observe la mise en place d'une désynchronisation des temps de travail, combinant une différenciation des jours travaillés en fonction des agences considérées et une différenciation de la répartition du temps de travail selon les salariés et le type de portefeuille de clients qu'ils détiennent.

Les négociations sur la RTT visent le maintien des salaires et la défense/protection de l'emploi, mais elles ne comportent rien sur les conditions de travail. De plus, les salariés eux-mêmes préfèrent, nous allons le voir dans le point suivant, des solutions mettant à distance les enjeux des conditions de travail. Ils acceptent en effet de supporter une charge de travail plus lourde en échange de véritables jours de repos.

5.2 Les implications de la RTT dans l'organisation du travail des salariés des agences

La préoccupation première de la direction de la CLASS demeure donc la rentabilité commerciale. Elle souhaite utiliser la RTT pour poursuivre le recentrage de l'activité des salariés des agences sur son aspect commercial. Il est d'autant plus facile pour elle de réduire formellement le temps de présence en agence que l'évaluation du travail fourni par les salariés passe de plus en plus par la réalisation d'objectifs individuels et par la détention d'un certain nombre de compétences.

Dans ces conditions, la direction semble ignorer toute une partie de l'activité des salariés des agences, visant pourtant l'effectivité de la relation bancaire. Cette charge de travail conséquente, et son augmentation en parallèle à l'accroissement des objectifs commerciaux, n'est pas prise en compte. Les conditions de travail sont mises à mal et la segmentation des commerciaux renforcée. La cohésion des équipes en pâti largement avec toutefois des nuances selon les agences. Les salariés tirent alors leur satisfaction par rapport aux "35 heures" uniquement des jours en moins passés dans cette situation de travail relativement détériorée par rapport à celle qu'ils ont connue.

5.2.1 Des conditions de travail mises à mal

5.2.1.1 Une augmentation de la charge de travail généralisée

La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible

Lorsque nous interrogeons les salariés rencontrés pour savoir ce qui avait changé dans leur travail depuis le passage à "35 heures", nombre d'entre eux nous répondaient d'abord spontanément « rien ». Ils nous affirmaient que les modifications se faisaient surtout ressentir au niveau de l'amélioration de leur qualité de vie hors travail. C'est bien souvent en prolongeant la discussion sur l'organisation de leur activité et son évolution qu'ils se rendaient compte que certaines des transformations subies avaient succédé à la RTT, et surtout aux « mesures d'accompagnement » allant avec ou bien avaient été amplifiées par elles.

Lorsqu'on observe les modifications de l'organisation du travail et les outils de gestion mis en place en même temps que l'accord sur la RTT, on constate qu'elles sont en pratique uniquement destinées à dégager tous les salariés de l'agence, à des niveaux différents, des appels téléphoniques, des tâches administratives, répétitives et surtout peu ou pas productives qui viennent quotidiennement « polluer » l'activité purement commerciale. « *La plate-forme*

prend en charge, au niveau du téléphone, tout ce qui est tâches lambda : commande de chéquier, prise de RDV, des renseignements basiques, quelqu'un qui a reçu son relevé et qui comprend pas une écriture... Ils nous passent vraiment la communication que si ils sont bloqués, qu'ils ont pas l'explication, pour que nous on essaye de la trouver » (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau). Pour leur part, *« les commerciaux ne sont vraiment dérangés que quand c'est important commercialement »* (Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence de la Canebière), et non pour savoir, par exemple, si le chéquier d'un client est arrivé, ce qui se passait très régulièrement avant l'entrée en fonction de la PFTE. Si les salariés reconnaissent sans difficulté le gain de temps obtenu grâce à la PFTE, équivalant au travail d'une personne à temps complet à l'agence de la Canebière, tous dénoncent l'augmentation des objectifs commerciaux individuels, des commerciaux spécialisés, et des objectifs collectifs, des CSC, instaurée en contrepartie. Ils mettent ainsi en avant l'inflation du Plan d'Action Commerciale et le discours de la direction autour du « toujours plus de commercial ». *« Ils nous l'ont dit : "vous n'avez plus de téléphone ; au lieu d'avoir 50 plans épargne logement, ben vous en aurez 100, etc »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans).

Nous avons pu observer que si la PFTE dégage indéniablement les commerciaux et surtout les CSC d'un certain nombre de tâches élémentaires, jusqu'à présents relativement coûteuses en temps, sa mise en place, et surtout son utilisation par les salariés des agences ne s'est pas faite immédiatement. En effet, bon nombre de commerciaux et même de managers étaient au départ réticents. *« En terme de qualité de service et en terme de qualité de traitement des opérations, pour moi, c'est un plus. Alors, ça n'a pas toujours été perçu comme ça par certains collaborateurs CSC, commerciaux spécialisés, mais même encadrement. Peut-être que toutes les personnes de l'encadrement n'ont pas pris la plate-forme téléphonique comme une aide, mais plutôt comme une gêne, parce que la plate-forme téléphonique les oblige, nous oblige tous... Pour moi c'est pas une obligation, que j'ai un agenda électronique ou que j'ai un agenda papier, ça me gêne pas, ça c'est une question peut être d'habitude d'utilisation des outils et des nouvelles technologies informatiques, il y a des gens qui sont plus réfractaires à l'informatique que d'autres »* (DPSC de Rabatau). *« On a eu beaucoup de personnes, directeurs d'agence, qui traînaient les pieds là-dessus. Auparavant, c'était le guichet qui prenait les rendez-vous, donc il a fallu que eux descendent un peu de leur... piédestal »* (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau). Lorsque nous rencontrons le PDG de la CLASS en août 2000, alors que la PFTE est ouverte depuis deux mois, celui-ci nous explique que cet outil n'est pas encore entré dans la culture du commercial qui a l'impression de perdre « son » client. Il a appris du responsable de la plate-forme qu'un certain nombre de commerciaux spécialisés sur un segment du marché

continuent de dire aux clients : « appelez-moi plutôt que la plate-forme » et ne remplissent pas les agendas électroniques. La PFTE est en fait, selon le PDG, vue par les commerciaux comme un concurrent. Un an et demi à deux ans plus tard, au moment de notre enquête en agence, tous semblent avoir reconnu les avantages de l'outil.

Cependant, même si la plate-forme téléphonique entrante est considérée par tous les salariés des agences rencontrés comme une avancée réduisant indéniablement le nombre d'appels téléphoniques directs, cela est quelque peu temporisé par certains CSC rencontrés. C'est le cas de Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à la Canebière. « (Question : Quelles sont les conséquences de la mise en place de la plate-forme téléphonique sur votre travail ?) *Au début, on a eu tendance à dire un allègement, bon, c'est toujours vrai, parce qu'il y a certaines questions auxquelles on n'a plus à répondre, notamment la position, la demande de chéquier. Mais bon, ça nous laisse quand même une grande partie de travail. On a quand même encore les clients en direct. C'est vrai que toutes ces petites questions auxquelles on répondait, maintenant on n'a plus le client en direct. Mais bon, souvent, la plate-forme nous appelle pour nous poser la question* ». Cela est confirmé par une collègue de travail. « *Dès qu'il y a un souci, ça revient chez nous ; donc c'est bien pour commander un chéquier, mais c'est tout. C'est vraiment pour le b-a-ba ; dès qu'il y a un souci, c'est pour nous. Ça a allégé les petites tâches* » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans). Certains mettent cela sur le compte du *turn over* des salariés de la plate-forme qui s'opérerait, cette dernière étant considérée comme un passage avant d'intégrer le réseau des agences. Les nouveaux arrivants doivent donc prendre le temps de se former aux produits bancaires de la CLASS et au traitement des demandes des clients. Cela fait dire à Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, 44 ans : « *je trouve que les gens ne sont pas assez formés, y a beaucoup de tâches... Au début, c'était tout beau, on n'avait pas de coup de téléphone, maintenant, le moindre truc, ils nous appellent. C'est pas ça. Ça filtre moins. Des tâches qu'ils pourraient effectuer... Y a des fois, quand on a certaines communications, on se dit qu'ils ne doivent plus traiter l'appel* ». Cela est également noté par certains commerciaux spécialisés : « *j'ai remarqué que depuis quelques temps, ils ont du embaucher des gens nouveaux qui connaissent pas et qui ont tendance en fait, au lieu de régler eux-mêmes, à nous passer la personne* » (Sylvie, technicienne de 42 ans, CAP à la Canebière). Ce manque de formation est mis en avant par un CGP que les salariés de la PFTE contactent parfois pour avoir des précisions sur certaines procédures : « *ça arrive souvent même que quelqu'un de la plate-forme m'appelle, non pas parce qu'il y a un client qui m'appelle, mais pour me demander un renseignement* » (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans). Nous avons nous même pu observer, lors de notre entretien avec Edouard, CCP de 45 ans à l'agence de la Canebière, que les salariés de la PFTE ne respectaient pas toujours les

procédures mises en place. Alors que nous étions en pleine discussion, son téléphone sonne. Le voyant regarder le numéro affiché, mais ne pas répondre, nous lui disons : « "décrochez si vous voulez" ... *Non, non, non, j'ai mentionné que j'étais en réunion, donc ils doivent pas me téléphoner, c'est la plate-forme* ».

L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale

Les CSC dont les fonctions sont un peu plus tournées vers l'administratif doivent désormais traiter les tâches que les salariés en contact direct avec les clients n'ont plus le temps de réaliser. C'est le cas notamment des binômes. *« C'est une surcharge de travail parce que quand je suis binôme, je fais pas mon travail de guichetier donc il peut s'accumuler. Parce que certaines fois, je m'aperçois qu'après une après-midi de binôme, si je descends, la panière des virements, elle est pleine, personne ne les a fait de l'après-midi. Inversement, quand je suis au guichet et que je fais pas mon travail de binôme, dès fois, je m'aperçois quand je monte, qu'elle (la Chargée d'Affaires Professionnels dont il est le binôme) m'a préparé une chemise de travail phénoménale, parce que je n'y ai pas été ne serait-ce qu'une après-midi ou deux »* (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau). La place des tâches administratives n'est donc pas réellement objectivée par l'instauration du binômage. Leur gestion repose, nous allons le voir plus en détails, sur l'organisation personnelle du binôme et interpersonnelle entre binôme et commercial spécialisé.

De plus, les Chargés de Service à la Clientèle ont récemment récupéré un certain nombre d'activités, dans les années 90 sous-traitées ou bien regroupées dans des centres administratifs. Il s'agit principalement du traitement des chèques¹. Tous les CSC sont unanimes pour dénoncer une procédure qui va à l'encontre des transformations de leur activité vers plus de tâches commerciales en cours. *« Ils nous ont dit « on vous enlève le téléphone », mais ils nous ont fourgué les chèques »* (Christian, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, technicien de 44 ans). *« Ils nous ont apporté des lecteurs de chèques ; ça, ils ont fait très fort, c'est passé comme.... Ça, ça avait disparu de l'agence, ça revient à l'agence, pour être saisi immédiatement »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans). *« Il y a eu réintroduction d'une procédure de travail qui va à l'encontre de ce qu'on a fait jusqu'à présent ; c'est le traitement des chèques. On traite les chèques maintenant. Tous les chèques remis par les*

¹ Avec le passage à l'euro, il n'existe désormais plus qu'un seul centre de compensation (c'est-à-dire de traitement des chèques) national situé à Paris. Les chèques ne circulent plus entre établissements et la technique utilisée est l'image chèque qui permet l'envoi de données informatisées de façon quotidienne. Les banques doivent donc réaliser elles-mêmes leur compensation et conserver les chèques qu'elles présentent.

clients sont traités. Avant on les faisait sous-traiter. Donc, ça c'est un poids de travail énorme et qui va à l'encontre de ce qu'on pouvait espérer (...). Nous aujourd'hui, le problème qui se pose, c'est que nous on a beaucoup de clients de proximité et donc beaucoup de remises avec des nombres de chèques importants et des petits montants. Donc, c'est des paquets de chèques avec des petits montants. Pour 1500 euros, vous avez des centaines de chèques, c'est aberrant ça. Ça c'est un retour au détriment de la prospection commerciale. Et ça pose un problème dans l'organisation » (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle).

En outre de nombreux salariés affirment que la charge de travail est loin d'avoir diminué. Bien au contraire, elle a, dans la plupart des cas, augmenté en raison des réaménagements du PAC, du retour en agence de tâches jusqu'à présente traitées en dehors du réseau, mais également des absences régulières des membres des équipes commerciales des agences, consécutives à l'annualisation des "35 heures" et du faible nombre de recrutements¹. Un cadre hiérarchique déclare ainsi que, d'une manière générale, *« quand les gens sont absents, c'est une surcharge de travail pour les collègues qui les remplacent, et c'est également une surcharge de travail pour eux quand ils reviennent, parce qu'en fait, ils ont moins d'heures par semaine ou par mois, pour traiter les mêmes opérations, voire plus d'opérations, puisque chaque année qui passe quand même, en règle générale, les gens du réseau en particulier ont plus d'objectifs. Donc, qui dit plus d'objectifs, dit aussi plus d'actions et de mobilisation pour pouvoir les atteindre »* (DPSC cadre de Rabatau, 42 ans). Cette augmentation de la charge de travail généralisée est confirmée par Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau : *« l'inconvénient pour le salarié, c'est que s'il part et que son travail n'est pas fait, ben de toute façon, il faudra qu'il le rattrape et il terminera plus tard le jour où il récupère »*.

Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne

Le constat concernant l'accroissement de la charge de travail est le même en ce qui concerne les commerciaux spécialisés. Cette charge peut même être beaucoup plus importante en fonction du type de portefeuille : *« ça nous a pas enlevé de travail. Puisque avant les 35 heures, on était deux CGP [sur le territoire] ; avec les 35 heures, on est toujours que deux CGP et on n'a pas de binôme pour nous aider »* (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans). Edouard, technicien de 45 ans, Chargé de Clientèle

¹ Les salariés des agences, ayant une charge de travail en augmentation, nous ont toutefois accordé entre 1h30 et 3 heures d'entretien. On pourrait penser que ces durées sont quelque peu paradoxales au regard de la pression qu'ils subissent. Nous avons en fait attribué cela à une envie de se confier pour ceux ayant des revendications individuelles par rapport à la situation actuelle. Certains nous l'ont d'ailleurs confié à la fin de la rencontre. Les salariés rencontrés dans les derniers mois de l'année 2001 nous ont déclaré être plus tranquilles, leur PAC étant relativement bien avancé. Enfin, nous évitions de venir le lundi et le vendredi, journées plus chargées pour les CSC.

Particuliers à la Canebière, explique qu'au lieu de faire le PAC sur 10 mois, ce qui était le cas avant les "35 heures" (il prend en compte les congés payés, la formation...), il doit le réaliser sur 9 mois. D'autres commerciaux déclarent que de toute façon, avec ou sans jours de RTT à prendre dans l'année, leur charge de travail est trop importante pour qu'ils puissent réellement s'en sortir. Alors, à choisir, ils préfèrent quand même prendre ces jours. C'est le cas de cette Chargée d'Affaires Professionnels : *« la masse de travail est telle, que de toute façon, même si on avait 2 jours de plus, ça changerait rien. Donc, bon, c'est pas avec 2 jours de plus par mois, qu'on arrivera à être à jour et à faire tout ce qu'on a à faire »* (Sylvie, technicienne de 42 ans, CAP à la Canebière).

Les cadres commerciaux ne sont bien évidemment pas exempts de cette évolution. Lorsqu'on demande à Jacqueline, Conseillère en Gestion de Patrimoine à l'agence de Rabatau, si la RTT a changé quelque chose au niveau de ses journées de travail, elle affirme : *« elle a rallongé mes journées. Parce que le travail reste le même, mon portefeuille clients est de plus en plus important, donc à partir de là, il faut bien que je satisfasse les demandes de mes clients »*. La charge de travail devient une surcharge permanente, qu'il s'agit désormais de gérer. La mise en place des "35 heures" dans les agences bancaires n'a pas entraîné de véritable révision de la dimension des portefeuilles de clients, pourtant prévue en annexe de l'accord. Cette dernière aurait été utile au regard du peu d'embauches réalisées pour compenser la réduction du temps de travail des salariés du réseau, les recrutements ayant été principalement affectés à la création de nouvelles agences.

L'enquête réalisée en 2003 par Alpha Etudes sur la RTT et les conditions de travail dans les secteurs financiers démontre une tendance assez forte des salariés des agences commerciales à porter une appréciation plus négative (40%) que les salariés des services centraux et du back office (11% et 32%) sur les effets de la RTT sur la qualité de vie au travail (Alpha Etudes, 2003). La RTT semble plus jouer un rôle de révélateur qu'être à l'origine de la dégradation des conditions de travail. Les salariés évoquent notamment des phénomènes de poursuite de l'intensification du travail, de pression des objectifs, le sentiment de dégradation de la qualité du service rendu et le dépassement d'horaire. 87% des salariés des réseaux commerciaux déclarent notamment effectuer une moyenne de 3 heures de « travail gratuit » par semaine. L'enquête d'Alpha (2003) met en avant le fait que seuls 28% des salariés des secteurs financiers interrogés déclarent que leur propre équipe de travail a été renforcée. Même lorsque des changements organisationnels ont été mis en œuvre avec la RTT, ils n'ont pas limité les difficultés vécues par les salariés, au contraire, ils ont augmenté les pressions au travail. Là encore, c'est la logique du « débrouillez-vous » qui règne.

5.2.1.2 Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients

Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés

La durée d'ouverture aux clients des deux Points d'Accueil étudiés n'a pas été modifiée au cours du passage à "35 heures". Elle demeure de 7h05 par jour¹. Les horaires d'accueil de la clientèle ont toutefois été quelque peu déplacés dans la journée. L'accord rappelle qu'ils sont à différencier des horaires de travail des salariés. Horaires des clients et horaires des salariés sont spécifiques à chaque site.

Agence de la Canebière

	Horaires antérieurs ²		Horaires après accord	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Clients	8h05 – 12h00	13h10 – 16h20	8h25 – 12h00	13h10 – 16h40
Personnel	8h00 – 12h03	13h05 – 16h50	8h20 – 12h05	13h05 – 16h50

Agence de Rabatau

	Horaires antérieurs		Horaires après accord	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Clients	8h10 – 12h10	13h30 – 16h35	8h10 – 12h00	13h30 – 16h45
Personnel	8h05 – 12h13	13h25 – 17h05	8h05 – 12h05	13h25 – 16h55

Le temps de travail quotidien des salariés des deux agences étudiées travaillant à 37h30 hebdomadaires est passé de 7h48 à 7h30, ce qui correspond à une réduction quotidienne de 18 minutes. Quand on observe l'évolution de l'écart entre les horaires des clients et les horaires du personnel du guichet au quotidien, on comprend qu'il puisse participer de la poursuite de l'intensification du travail. Pour les guichetiers en effet, l'amplitude entre l'heure d'ouverture à la clientèle et l'heure de travail s'est largement réduite ; de 43 minutes avant la signature de l'accord RTT, on est passé à 25 minutes, la plus grande réduction d'amplitude se situant en fin de journée. Or, même si un guichetier peut parfois se dégager du temps dans la

¹ Elle peut toutefois varier de quelques minutes en fonction des Points d'Accueil.

² Les horaires fixés sont toujours très précis en raison de règles de sécurité très strictes propres à l'ensemble des établissements détenant des liquidités.

journée pour tout ce qui n'est pas du pur contact client, l'essentiel de ce travail ne peut se faire qu'en fin de journée, lorsque le client n'est plus là : compter la caisse, monter les dossiers, passer les chèques.... On constate, là encore, la non prise en compte de la lourdeur des tâches administratives par les directions. Ce travail administratif se fait donc soit plus souvent qu'avant pendant la durée d'ouverture aux clients et intensifie donc les journées de travail des CSC, soit dans le temps réduit après la fermeture aux clients, soit enfin en dépassant l'horaire collectif. Marnix Dressen (2003d) dénonce ainsi le développement de « zones grises » du temps de travail, désignées par l'appellation de « travail gratuit » dans l'enquête Alpha (2003), qui rendent incertain le statut d'un nombre croissant d'heures de travail qui ne sont plus des heures supplémentaires.

Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC

Si l'augmentation de la charge de travail concerne l'ensemble des salariés du réseau, le respect ou non des horaires par les salariés dépend en fait de l'agence envisagée. Certains salariés, principalement les Chargés de Service à la Clientèle de l'agence de la Canebière, parviennent et tiennent à respecter ce nouvel horaire pour réellement bénéficier de la RTT quotidienne. *« J'arrive à l'heure et je pars à l'heure. Au guichet, à partir du moment où c'est fermé à la clientèle, on arrive à boucler notre travail, sauf cas exceptionnel, quand vraiment y a un truc précis, mais bon, c'est rarissime »* (Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière). Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, déclare ainsi : *« les heures supplémentaires, nous en avons fait uniquement à cause de l'euro. (...) Mais, sinon, on en fait pas. Il y a pas lieu d'en faire »*. Le Directeur des Personnels et des Services à la Clientèle, qui gère les salariés du guichet déplore, de la part de ces derniers, un accroissement du rapport comptable au temps : *« les gars avant les 35 heures, ils faisaient des fois 1/2 heure en plus, une heure en plus, quand il y avait du boulot, sans que..., c'était naturel on va dire. Mais du coup, ils se sont rendu compte qu'avec les 35 heures, s'ils partaient pas à l'heure, ça se ferait en pure perte, du coup, on s'est retrouvé avec une réduction de présence des gens, beaucoup plus importante que les 35 heures ; vous comprenez le coup. Les gens avant faisaient 8 heures ; et puis le soir, y a toujours une bricole, finalement, ils faisaient peut-être 8h30 ou pour certains 9 heures. Et puis là, on leur a dit, « c'est plus 8 heures que vous faites, mais c'est 7h30 ». Ils se sont dit, « mais si je pars toujours le soir, une heure ou une heure et demi après, j'aurais jamais rien gagné dans cette histoire de 35 heures ». Donc, ils se sont dit, « bon, maintenant, je fais... », mais pas méchamment, mais bon, « maintenant je fais mes heures ». Et du coup, on a perdu plus que les 35 heures »*. Il est toutefois nécessaire de rappeler ici que les heures supplémentaires n'étaient pas plus reconnues avant les "35 heures"

qu'elles ne le sont après, et cela aussi bien pour les cadres que pour le non cadres. Aucun salarié n'est censé réaliser d'heures en plus, sans l'accord explicite de sa direction, ce qui sous-entend alors leur récupération ou leur paiement. En pratique, la réalité est tout autre.

D'autres Chargés de Service à la Clientèle, notamment dans l'agence de Rabatau, n'arrivent pas à respecter les nouveaux horaires, essentiellement parce qu'ils sont en nombre insuffisant sur le site. Toutefois, ils n'y parvenaient souvent pas mieux avant le passage à "35 heures". Les CSC de cette agence déclaraient déjà en 1998 faire des heures supplémentaires. *« Le soir c'est sûr qu'il y a des jours où on part à 17h10 ; il y a des fois, à 18h, 18h15, on y est encore. (...) Parce qu'on fait pas le jour même, c'est à rapporter au lendemain et ça en fera plus le lendemain, donc on essaye de finir le soir même ce qu'on a à faire. (...) Donc par semaine, cela varie entre 39 et 43 heures »* (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de Rabatau, 33 ans). Certains salariés rencontrés étaient donc d'accord pour rester plus tard que l'horaire légal afin de finir leur travail. Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, déclarait ainsi en 1998 : *« l'objectif premier n'est pas de partir à l'heure. S'il le faut on reste jusqu'à 18 heures (...). On nous l'impose pas (...). Si on reste, c'est pour travailler au calme »*. A l'époque en effet, les appels téléphoniques aboutissent encore directement en agence, ce qui perturbe considérablement le travail des CSC. Ce n'est donc qu'en fin de journée, quand l'agence est fermée aux clients et que les appels téléphoniques s'arrêtent, que les CSC peuvent plus tranquillement réaliser les tâches qu'ils n'ont pas eu le temps d'effectuer.

Depuis la signature de l'accord, ils essayent de ne plus rester aussi longtemps. Au lieu de 18h, voire 18h30 auparavant, deux d'entre eux déclarent désormais partir vers 17h15 au mieux, mais 17h30 le plus souvent. *« C'est vrai qu'à une époque, on faisait des heures supplémentaires sans se les faire payer, parce que c'était naturel¹. On arrivait à la maison à 18 heures 30, 19 heures... Tandis que là, quand vous partez à 17 heures 30, vous arrivez à 18 heures, vous avez le temps d'aller faire une course... (Question : Quels sont vos horaires théoriques de travail ?) Aujourd'hui, c'est 8H05, 12H05 et 13H25, 16H55. Le client, y a 5 minutes en moins à chaque fois. (Question : Donc vous partez quand même à 17H30 et pas à 17H). Aujourd'hui, on n'arrive pas à faire moins que 17H30, 17H15 dans le meilleur des cas. (...) Donc, 17 heures, on déborde. A moins 5, c'est pas possible. Il faudrait s'obliger, à moins 5, de partir. Mais on peut pas »* (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau). Pour le Chargé de Service à la Clientèle – binôme, l'écart entre les horaires prescrits et ceux réalisés est encore plus grand : *« j'ai un voisin qui me descend tous les matins et je suis là à 7 heures et demi pour ne pas me retrouver dans les encombrements. J'arrive, je prépare tout dans l'agence, je dépouille tout le courrier, quand les commerciaux*

¹ Ce discours « naturaliste » peut faire référence à un temps où la conception de l'activité était peut-être moins éloignée de la pratique attendue par la direction.

arrivent, ils ont chacun leur courrier dans leur panier, tout est déjà préparé, la journée est déjà bien commencée. Tout ce que j'ai pu avancer au niveau classement, je l'ai déjà fait, le classement des listages, le classement de tout ce qui est portefeuille. Et le soir, il m'arrive souvent de partir à 17h30, 18h » (Julien, technicien, CSC – binôme de Rabatau, 47 ans).

Cette distinction dans le respect ou non des horaires de travail par les CSC dépend de la taille du site. Ainsi, David, technicien de 51 ans, Chargé de Service à la Clientèle affecté au Point d'Accueil de la Canebière, nous explique que lorsqu'il effectue des remplacements à l'agence de Pujet¹, qui rassemble une petite équipe de quatre Chargés de Service à la Clientèle comme à Rabatau, il fait des heures supplémentaires, alors qu'il n'en fait pas à la Canebière. A propos de son dernier remplacement il déclare ainsi : *« au lieu de partir à 17h, je suis parti à 18h, parce qu'ils étaient un petit peu débordé, donc j'allais pas partir »*.

Ces minutes quotidiennes supplémentaires, qui deviennent mensuellement des heures, ne sont pas prises en compte pas la direction car non reconnues. A ce sujet, une CSC déclare *« ça ça n'aurait jamais du passer. (...) Bon, on s'est pas bougé, c'est de notre faute². Oui, ça on s'est vraiment réellement fait avoir »* (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau). On comprend alors mieux pourquoi même les techniciens préfèrent, comme les cadres, bénéficier de jours entiers de repos.

La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire

Même les commerciaux spécialisés non cadres restent après l'horaire collectif, alors que, comme nous l'avons vu, certains d'entre eux en bénéficient théoriquement. Les Chargés de Clientèle Particuliers comme les Chargés de Service à la Clientèle sont tous supposés travailler 37h30 par semaine. Les « heures gratuites » ne sont donc plus le « privilège » des cadres, mais concernent désormais l'ensemble des salariés de l'agence. *« De toute façon, on travaille toujours 39 heures, enfin, je parle pour les commerciaux spécialisés. J'ai quand même un minimum de... Je dois rendre des comptes quoi, donc j'ai des responsabilités. Qui dit responsabilités, quand j'ai pas fait mon travail dans les temps, ben je déborde un peu. Donc, on a des responsabilités, on est obligé de faire plus d'heures »* (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Cela est perçu de façon tout à fait normale par l'encadrement intermédiaire, comme un phénomène indépendant du contexte de la RTT collective à "35 heures", mais plus à rattacher à la fonction commerciale elle-même. *« Pour ce*

¹ Nous avons vu dans le chapitre IV, lorsque nous avons abordé la question de la mobilité que les contrats de travail des Chargés de Service à la Clientèle stipulent que même s'ils sont affectés à un Point d'Accueil particulier, ils sont susceptibles d'être appelés à effectuer des remplacements ou à venir en aide en cas de surcroît de travail dans une autre agence du territoire, sur simple décision du manager.

² Nous avons pu constater le faible investissement syndical de l'ensemble des salariés rencontrés dans les deux agences étudiées. La plupart du temps, ils avouent ne pas se reconnaître dans des revendications qu'ils considèrent à la marge de leurs préoccupations quotidiennes.

qui est des commerciaux spécialisés, pour avoir été commercial spécialisé et maintenant pour avoir occupé deux autres postes qui sont plus de management, c'est clair que ça change rien [la mise en place des "35 heures"]. Je regardais pas, et les collègues commerciaux spécialisés que je connais, regardaient pas les horaires qu'ils faisaient avant, ils les regardent pas aujourd'hui. (...) C'est plus des habitudes en fait, et chacun est largement au-delà du temps de travail légal qu'il devrait faire. (...) C'est pas le fait de passer à 35, à 30, à 25 ou à 20 heures qui va changer la façon de travailler. Sauf ce qui a changé avec les 35 heures, c'est les endroits où on a fermé spécifiquement des après-midi de travail, ou des journées de travail. Parce que là, quand vous fermez la journée ou l'après-midi, ben même si vous avez l'habitude de travailler beaucoup et qu'au lieu de partir à midi, vous partez à deux heures de l'après-midi, vous partez quand même. Alors que si vous fermez à quatre heures et demi au lieu de cinq heures ou cinq heures et demi, le type qui avait l'habitude de travailler, ou la fille qui avait l'habitude de travailler, le temps de finir sa journée et qui s'arrêtait à six heures, elle s'arrête toujours à six heures ou il s'arrête toujours à six heures, celui qui avait l'habitude de terminer à 20 heures, il s'arrête toujours à 20 heures » (DT cadre, agence de la Rabatau, 33 ans). C'est notamment le cas de Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans, cadre à l'agence de la Canebière qui part le soir vers 20h30. Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers de la même agence confirme « qu'il est très mal vu qu'un commercial ne soit pas là à 6 heures du soir ».

Au cours de nos observations, nous avons pu noter qu'à l'exception du DT, aucun commercial, qu'il soit technicien ou cadre, ne possédait un ordinateur portable. Ces salariés n'ont en effet pas l'autorisation de rapporter du travail chez eux, les dossiers étant jugés trop confidentiels. Cela les contraint donc à rester tard sur place pour travailler. C'est notamment le cas du DCE de la Canebière qui aimerait pouvoir utiliser un ordinateur portable. A cela, les syndicats lui rétorquent : « "tu vas bosser chez toi". Oui, c'est vrai, mais ou moins je serai présent à la maison même si je travaille » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans). Pour lui, ce serait un gain indéniable à tout point de vue de pouvoir travailler à son domicile sur un dossier pendant un jour parce qu'il a besoin de ne pas être dérangé, faire le dossier en direct chez le client sur son portable... Cela n'est cependant pas à l'ordre du jour à la CLASS. Il est toutefois le seul à nous avoir confié que les clients dont il s'occupe ont son numéro de téléphone portable et peuvent le joindre même lorsqu'il est en vacances, « c'est moi qui leur ai dit de le faire, ça ne me gêne pas ». Il nous avoue également malgré tout emporter du travail à son domicile uniquement « quand il a un très gros dossier à traiter », mais ce n'est pas très fréquent.

En fait, les commerciaux, gérés par objectifs individuels et plus autonomes dans l'organisation de leur planning, programment de manière plus souple leur horaire quotidien. C'est ce qu'il se passe pour les cadres. « Si un jour je dois arriver à 9 heures, j'arrive à 9

heures. Personne ne va rien me dire. Sauf le client, si j'avais un RDV à 9 heures et que j'arrive à 9 heures et demi. Mais sinon, je suis entièrement libre. Si j'ai une course à faire, même si c'est par exemple pour mes enfants, aller chercher à la FNAC ou Gibert, un livre de classe, je sors dans la journée, je m'en vais » (Patrice, cadre Conseiller en Gestion de Patrimoine à Canebière, 49 ans)¹. Mais c'est également le cas des commerciaux techniciens, spécialisés sur un segment de clientèle. « Je m'organise comme je veux, je suis autonome, y a pas de chef. Ce que je veux dire c'est que si je sors deux soirs à 19 heures 30, ça peut m'arriver de partir à 15 heures un vendredi, ou de m'organiser, je vais arriver à 8 heures 30 un matin parce que j'ai tel truc à faire » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). « Au niveau des horaires, je fais, entre guillemets, un peu ce que je veux. J'arrive quand j'arrive et je pars quand je pars. Enfin, c'est un peu exagéré ça, y a des plages horaires quand même, je fais pas n'importe quoi, j'arrive pas à 10 heures et demi le matin. Mais enfin, si je suis en retard, je vais pas courir parce que j'ai un quart d'heures de retard. Parce qu'ils savent très bien que j'arrive quand j'arrive et s'il faut partir à 7 heures le soir, je partirais à 7 heures le soir. Donc, je fais mon boulot, mais ce sont des horaires un peu flexibles ». (Cécile, technicienne, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 38 ans). La différenciation entre commerciaux du point de vue de l'application des "35 heures" passe donc moins par la classification à laquelle ils appartiennent que par le fait qu'ils détiennent un portefeuille individuel de clients et qu'ils se sentent donc responsables face à ces derniers.

Les Chargés de Service à la Clientèle sont tout à fait conscients du fait que les commerciaux peuvent s'organiser comme ils veulent dans leur temps et leurs horaires de travail, par exemple revenir plus tard l'après-midi. Le travail du CSC par contre dépend de la nécessité de sa présence derrière le guichet ou son bureau. La plus grande autonomie des commerciaux dans la gestion de leur planning de travail et dans le choix des temps libérés est donc parfois mal vécue par les CSC. « Il y en a une qui arrive à deux heures moins le quart, personne lui dit rien, alors que nous on a des contraintes horaires. (Question : Comment cela se fait-il ?) Eux, ils sont jugés en fin d'année, eux ils ont atteint ou ils ont pas atteint leurs objectifs. Mais ils sont libres ; s'ils veulent prendre une après-midi, ils la prennent... Alors, c'est ça qui est un peu... crispant dirons-nous » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière, 46 ans). Surtout, rappelle un CSC, qu'en ce qui concerne les CCP, ils sont soumis en théorie aux mêmes horaires qu'eux, 37h30. Objectivement, on observe un rapprochement de l'activité de travail des CCP et des CSC. Ces derniers ont de plus en plus de produits à vendre, similaires à ceux vendus par les CCP. Les

¹ Pour Olivier Cousin, cette autonomie est autant l'affirmation d'un état qu'une réalité. « (...) Les cadres aiment à rappeler qu'ils peuvent facilement s'absenter, prendre une demi-journée ou leur journée, voire aller au cinéma l'après-midi, même si dans les faits ils ne le font qu'exceptionnellement. L'important est moins de jouir concrètement de cette liberté que de savoir qu'elle existe » (Cousin, 2004).

seules différences sont le niveau d'avoirs des clients, le fait qu'ils ne gèrent pas un portefeuille individuel et qu'ils ont toujours en charge les tâches de guichet, du moins celles demeurant à la suite de l'automatisation d'une partie d'entre elles. Mais la plus grande autonomie dans la gestion de leurs horaires que s'octroient les CCP, avec l'accord tacite de leur direction, participe indéniablement de la tendance à la segmentation du groupe professionnel, déjà évoquée dans le chapitre IV.

La « liberté » des horaires et un rythme de travail moins contrôlé sont le fait des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, qu'ils soient cadres ou non cadres¹. On constate une intériorisation de cette norme temporelle du commercial. On l'a vu, Cécile déclare qu'il est très mal vu qu'un commercial ne soit pas présent dans l'agence à 18 heures et en même temps qu'elle peut faire ce qu'elle veut au niveau de ses horaires de travail. On observe ici que la disponibilité temporelle demeure un des éléments déterminants pour juger de la capacité d'un salarié à « faire carrière ».

Au niveau de la pratique en agence, les "35 heures" accentuent donc la séparation entre commerciaux spécialisés et non spécialisés (CSC), plus marquée que la différenciation cadres, non cadres. Ainsi, le dépassement des horaires est considéré comme tout à fait normal dans le cadre d'une mission et par rapport à une rémunération de plus en plus individualisée, ce qui n'incombe plus exclusivement aux cadres². Sur le papier, ces derniers sont au forfait alors que les commerciaux spécialisés non cadres sont à 37h30 ou 39 heures par semaine selon les métiers, avec des jours de repos supplémentaires. Dans la réalité, même ces commerciaux techniciens fonctionnent sur le mode informel du forfait. Ils travaillent dans des horaires hebdomadaires relativement proches de ceux des cadres. Ils ont par contre moins de jours de RTT que ces derniers. On peut donc considérer que cette catégorie intermédiaire des commerciaux en charge d'un portefeuille individuel, mais non cadres est celle qui a le moins gagné, voire plutôt perdu, lors de la réduction du temps de travail à "35 heures".

¹ Pour Thomas Amossé et Violaine Delteil (2004), l'autonomie dans la détermination des horaires et dans le rythme de travail représentent pourtant des nouvelles formes de distinctions professionnelles entre cadres et non cadres. Les auteurs précisent toutefois que si la liberté dans la détermination des horaires dépend en premier lieu de la position occupée, elle est plus ou moins marquée selon l'orientation de l'emploi. Ainsi, ils précisent que « dans le domaine commercial, les salariés sont ainsi plus souvent libres de leurs horaires que dans le domaine technique ». En outre, ils observent que « le sentiment de pression temporelle, qui figure aussi parmi les attributs traditionnels des cadres, s'est accentué pour l'ensemble des salariés », principalement dans les emplois commerciaux. De plus, ils notent que « dans les emplois administratifs, c'est le secteur bancaire qui se caractérise par la pression temporelle la plus forte, quel que soit le niveau du poste occupé » (Amossé, Delteil, 2004).

² Marnix Drensen signale également une nouvelle conception du temps de travail allant dans le sens de l'entr'ouverture du marché du travail bancaire et caractérisée par « l'allongement des horaires, notamment pour les cadres forfaités (mais pas seulement pour eux), induisant un surtravail souvent très significatif que les nouvelles coordinations dans le travail (travail par projet), autre forme que prend ici la flexibilité, aggravent » (2004c, p.237).

5.2.2 Les contraintes au niveau de l'équipe de travail

5.2.2.1 Des exigences de polyvalence non généralisées

Quelle que soit l'agence envisagée, le discours allié à la mise en place des "35 heures" est celui d'une plus grande efficacité des équipes de travail, avec tout ce que cela sous-entend sur les pratiques antérieures. *« Les 35 heures ont entraîné une réduction du personnel présent, donc une augmentation du niveau de compétence exigé. (...) La RTT a donc entraîné une amélioration des processus de travail par nécessité »* (DT agence de la Canebière, 41 ans). *« Il y a une organisation aussi qui évolue, la RTT, ça impose d'être plus efficace »* (DT agence de la Rabatau, 33 ans).

Les salariés doivent nécessairement être plus polyvalents dans les petites unités de 2 ou 3 CSC¹. *« Nous on est quatre, donc on arrive à l'articuler, mais sur une équipe de trois... Moi, j'avais le Cabot y a pas longtemps au téléphone, c'est pas évident, parce que même s'ils sont très polyvalents, il suffit qu'il y en ait un qui prenne la RTT et un qui soit malade en même temps, c'est terminé. Donc, c'est pas forcément évident suivant les équipes : la polyvalence des éléments et la taille de l'équipe jouent. Je crois qu'il y a l'aspect quantitatif et qualitatif. Je pense que dans les petites agences ça doit pas être facile à gérer. Pointe Rouge, ça doit être loin d'être évident. A mon avis, ils ont un autre son de cloche. Il faut que ça soit quand même une structure moyenne pour que ça fonctionne bien »* (Christèle, technicienne, Chargé de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans).

Dans les autres agences, la nécessité d'une plus grande polyvalence des salariés se fait moins ressentir. En effet, les Chargés de Service à la Clientèle de la Canebière tiennent à tour de rôle la caisse, comme c'était déjà le cas avant la signature de l'accord sur les "35 heures". Deux salariés s'occupent plus spécifiquement de cette tâche à Rabatau. La répartition entre les autres fonctions, commerciales et administratives, se fait selon les personnes. L'absence de l'un d'entre eux ne nécessite donc pas, pour les salariés du guichet présents, de maîtriser des tâches qu'ils ne maîtrisaient pas auparavant. Ils doivent toutefois être mobiles, comme nous l'avons vu avec l'exemple de David, sur tous les Points d'Accueil du territoire.

De leur côté, les commerciaux spécialisés sur un segment de marché ne s'occupent pas du portefeuille d'un commercial travaillant sur un autre segment en son absence. Les remplacements se font sur un même métier, à l'échelle d'une agence si plusieurs postes identiques existent ou, à défaut, à l'échelle du territoire. Ainsi, le Directeur de Clientèle Entreprises de la Canebière, au moment de notre entretien, gérait trois portefeuilles pendant 15 jours : le sien, celui de son confrère DCE de l'agence et celui du DCE d'une autre agence du territoire, tout deux partis en congés. Plus que développer des compétences de

¹ Ces dernières représentent 7 Points d'Accueil sur 23.

polyvalence, les salariés doivent donc surtout pouvoir supporter, comme nous l'avons vu, une charge de travail supérieure.

Il existe toutefois une croissance des exigences en terme de polyvalence en ce qui concerne une nouvelle fonction mise en place, celle du binôme. En effet, le CSC désigné comme binôme doit être en mesure de maîtriser non seulement un certain nombre d'opérations de base relevant du marché des particuliers, mais également tout un ensemble de procédures administratives concernant les marchés des professionnels et entreprises. Le binôme est ainsi chargé de dégager le plus possible les commerciaux spécialisés des tâches administratives. Avant la mise en place des "35 heures", le soutien des CSC aux commerciaux spécialisés existait déjà, mais il était beaucoup moins formalisé et surtout il pesait beaucoup moins sur le travail des CSC dont les objectifs commerciaux propres au collectif sont aujourd'hui revus à la hausse. Ces derniers doivent donc gérer leur propre travail administratif, également en augmentation du fait de l'accroissement du PAC collectif, et l'un d'entre eux doit désormais s'occuper du service après vente (SAV) de certains commerciaux spécialisés. Ici aussi, la taille de l'agence considérée entre en ligne de compte.

5.2.2.2 Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence

Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé

Dans l'agence de Rabatau, Julien, le seul des quatre CSC devenu binôme, consacre en moyenne 20% de son temps de travail aux tâches administratives de la Chargée d'Affaires Professionnels. « *Normalement, on a prévu de faire deux après-midi par semaine consacrées au binôme. Je travaille avec elle le mardi après-midi et le jeudi après-midi. C'est deux jours plus creux dans la semaine au guichet. Puisque le guichet, on sait que le lundi, c'est toujours un jour complet, le vendredi aussi, fin de semaine, c'est des jours assez chargés. Donc on a choisi des jours intermédiaires de milieu de semaine pour me dégager du guichet. A ce moment là, je m'isole complètement du guichet, je monte ici dans ce bureau qui est vide. Comme elle est juste là en face, je travaille en phase avec elle, de façon à la dégager de tout ce qui est là sur le bureau* » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Dans les faits, nous avons pu observer que cela se passe toutefois de façon moins formelle. En effet, le travail de guichet prime sur le travail administratif du CAP. Etant donné qu'il s'agit d'une agence de taille moyenne, il est difficile de retirer un CSC de l'équipe (deux caissiers/guichetiers et deux commerciaux). « *Le problème, c'est de combiner les deux et c'est vrai que là, ça faisait un bon mois que ma part binôme avait été un peu sacrifiée. C'est plutôt*

la part binôme qui est sacrifiée au détriment de (Patricia), parce qu'en bas, au niveau de la caisse, on est 4, donc la caissière, pose des congés, prend des RTT, etc. C'est souvent moi qui vais la remplacer, parce que justement, comme j'ai pas développé l'aspect commercial, je prends plus l'aspect caisse et je laisse le commercial à (Christèle) et à (Alexandre), pour qu'eux soient disponibles pour recevoir les clients et tout, et c'est vrai que moi-même, j'ai beaucoup de congés à prendre. (...) Là, sur ce mois-ci, je prends 2 mardis, donc c'est sûr que ça sera 2 mardis après-midi où je serais pas binôme de (Patricia). Donc, c'est complètement perdu ça pour elle. Donc, c'est vrai que malheureusement, les contraintes de travail, les contraintes de congés, de RTT, font que souvent, c'est la demi-journée du binôme qui est sacrifiée, par rapport au travail des CSC » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Mais comme la CAP n'a pas le temps de faire la totalité de son administratif, un terrain d'entente est trouvé, même s'il ne s'agit pas de demi-journées bien définies dans la semaine, ni automatiquement du CSC qui a été désigné comme binôme au départ. *« Donc aujourd'hui, ben ça passe par (Christèle), ça passe par (Julien). Je donne au coup par coup quand je suis débordée »* (Patricia, 37 ans, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau). Cette souplesse d'interprétation du binômage est entérinée par le binôme lui-même : *« je sais très bien que quand je suis pas là, si elle a besoin d'un coup de main pour certaines opérations, le DPA ou un autre du guichet est à même de l'aider. Parce que bon, la relation binôme n'est pas unique. Si moi je suis absent, ça peut être un autre qui est un peu détaché du guichet qui donne un coup de main »* (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans).

Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC

Dans l'agence de la Canebière, Sophie, une des huit CSC, a vu petit à petit son temps de travail totalement gagné par cette fonction de binôme. En effet, initialement, elle s'occupe de l'administratif de deux Directeurs de Clientèle Entreprises et d'un des Chargés d'Affaires Professionnels de l'agence. Par la suite, elle ne travaille plus seulement avec ces trois commerciaux spécialisés sur le marché des professionnels et entreprises, comme cela était programmé au départ, mais également de plus en plus avec les Chargés de Clientèle Particuliers et les Conseillers en Gestion de Patrimoine. Cette évolution est très mal vécue par les autres CSC de cette agence qui contestent cet élargissement à l'ensemble des métiers des commerciaux. *« La dernière fois, on était trois CSC en moins ; il fallait qu'elle s'occupe des ouvertures d'un CCP. Moi j'ai bondi. Je suis allée voir le DT, je lui ai dit, « c'est pas normal ». Moi, je trouve ça anormal. C'était pas du tout à elle à le faire. Mais y pas de suivi. Moi, j'ai soulevé le problème, mais en dehors de ça, ça s'arrête là. Je leur dis, « maintenant,*

on fera pas le PAC, on fera pas le PAC, tant pis » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans).*« Finalement, elle se retrouve entièrement binôme, c'est-à-dire que non seulement elle a des DCE, elle a les CAP et dernièrement les CCP qui ont décidé eux aussi de faire faire des petits travaux : ouvertures de compte... Donc, elle est complètement détachée maintenant du groupe des CSC »* (Florence, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle de la Canebière, 49 ans).

La Chargée de Service à la Clientèle ainsi monopolisée demeure toutefois dans l'effectif du guichet en ce qui concerne l'évaluation des objectifs commerciaux collectifs de ce dernier (c'est-à-dire au niveau de l'ensemble des huit CSC de l'agence de la Canebière), alors qu'elle vient en appui pour permettre la réalisation des objectifs individuels des commerciaux spécialisés sur un des trois segments du marché. Pour certains CSC, elle devrait donc sortir de leur PAC et être affectée à ceux des commerciaux spécialisés avec lesquels elle travaille directement. *« Le binôme s'apparente beaucoup à une secrétaire des commerciaux. Disons que nous on perd une commerciale potentielle. Là où c'est pas normal, c'est qu'elle rentre dans le commissionnement des CSC, alors qu'elle devrait rentrer mettons dans le commissionnement avec les DCE ; ils devraient avoir une enveloppe, ils devraient eux la juger. Alors qu'elle est avec nous, elle partage nos bénéfices. Donc elle devrait pas s'appeler CSC ; ni binôme, c'est pas très élégant, mais plutôt assistante commerciale et non pas CSC »* (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil de la Canebière, 46 ans). Or pour le Directeur de Territoire, *« le binôme est un poste comme un autre de CSC. Ce n'est pas un sujet. Il s'agit juste d'apporter un soutien administratif aux commerciaux »* (DT de la Canebière, 41 ans). En pratique, on voit bien que cela n'est pas si simple. Les CSC qui ne sont pas binômes dénoncent l'accroissement de leur charge de travail du fait du retrait d'un membre de leur équipe. Ils mettent également en avant la difficulté de réaliser le PAC avec un effectif ainsi amputé et le maintien paradoxal de la prise en compte du binôme dans le calcul de la prime collective annuelle.

Certaines descriptions formelles de métiers ne sont pas significatives du fonctionnement observé. Le cas du binôme est révélateur des divergences entre le prescrit et le réel. *« Y avait une liste de tâches à faire, mais cette liste s'agrandit. Au début, on avait dit, « elle fera pas de classement » ; en fait, elle fait le classement, les photocopies... »* (Christian, technicien, CSC à la Canebière, 44 ans). La fonction, qui ne figure pas dans une fiche spécifique du guide des emplois, évolue à l'usage, de façon toutefois informelle et variable en fonction des agences considérées.

5.2.2.3 L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé

Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières

La direction semble reconnaître, au travers de la mise en place du binôme, en parallèle à la RTT à "35 heures", le maintien de l'existence des tâches administratives dans les agences. Les terminologies des métiers et les pratiques commerciales laissent jusqu'à présent planer le doute sur cette reconnaissance. Cela nous incite toutefois à nous arrêter plus particulièrement sur l'évolution de la gestion des tâches administratives opérées dans l'organisation du travail de l'agence bancaire et la réalité de leur prise en compte actuelle.

Avant le milieu des années 80, les filières administratives et commerciales étaient étanches. A partir de cette période, l'intégration entre tâches administratives et commerciales s'opère grâce à l'informatisation des postes de travail en agence (Verdier, 1985a). Certaines fonctions de *back-office*, plus techniques, demeurent toujours traitées dans des centres administratifs, dont la taille se réduit petit à petit, ou bien sont sous-traitées par des entreprises non régies par la Convention Collective des banques. Chaque vendeur gère en agence les tâches administratives découlant directement de l'activité commerciale qu'il réalise (montage des dossiers, demande d'autorisations, commande de chèques, de carte bleue...). « Les fonctions commerciales intègrent ainsi des tâches assurées auparavant par les employés du « back office » commercial mais aussi des opérations qui étaient réalisées par les services de production » (Martinez, 1998). « La nature même du travail administratif est sensiblement transformée : on passe, en effet, d'une activité de traitement à une activité de suivi des processus et d'une culture technique à une culture de service » (Anact, 1999). Les salariés du guichet sont également déchargés d'une partie de l'administratif des commerciaux ce qui leur permet de développer à leur tour une véritable démarche commerciale. Ils continuent toutefois à tenir la caisse, mais le poids de cette dernière diminue grâce au développement des DAB, des GAB et autres ALS.

Dans la rhétorique commerciale développée dans les années 90 par la direction de la CLASS, le personnel purement administratif n'existe plus dans l'agence ; les salariés des réseaux sont désormais tous des commerciaux car ils sont en contact avec la clientèle et doivent leur vendre les produits de la gamme. Les tâches administratives sont en quelque sorte cachées, niées. Cela va bien dans le sens d'une « survalorisation » de l'aspect commercial de l'activité des salariés de l'agence, permettant la réalisation le PNB et d'une

dévalorisation de la partie administrative, considérée comme un poids mort, phénomène ancien, mais toujours d'actualité, voire, en net développement¹.

Or, nous avons pu observer que dans les agences dont la taille le permet, certains CSC qui le désirent n'ont aucun contact avec la clientèle et voient leur activité reposer exclusivement sur un travail de *back-office*², alors que dans les agences de taille moyenne, mais surtout de petite taille, chaque salarié s'occupe de son propre administratif. Cela n'empêche toutefois en rien une entraide informelle, quoique parfois subie, des salariés du guichet en direction des commerciaux spécialisés³.

Il y a donc toujours, en agence, une part de travail très importante pour des salariés plus administratifs. En effet, malgré ou plutôt à cause de l'informatisation, de nombreuses tâches non directement commerciales et souvent répétitives demeurent et de nombreux documents papiers doivent être conservés, donc classés. De plus, certaines tâches un temps externalisées semblent petit à petit réintroduites dans les agences, comme le traitement informatique des chèques. *« Depuis deux ans, et c'est pas fini, de plus en plus de tâches qui étaient traitées en centralisé, en particulier (au centre administratif du Groupe Régional), descendent en transactionnel, sur les écrans, au niveau des points d'accueil, ou au niveau des commerciaux spécialisés »* (DPSC de Rabatau).

En outre, certains commerciaux ne veulent pas effectuer ce travail administratif qu'ils jugent improductif. En effet, si pour certains salariés des agences la pression provient indéniablement des objectifs commerciaux en augmentation à réaliser chaque année, pour d'autres, plus à l'aise à ce niveau, c'est le poids des tâches administratives qui pèse le plus. *« Ce que je n'aime pas, c'est plutôt le travail administratif. Je préfère être submergé de travail, de dossiers, de rendez-vous clients, tout ça, plutôt que toute cette paperasse qu'il y a en arrière guichet à faire. Ça je n'aime pas le faire. J'essaye de le déléguer à mes collègues »* (Guillaume, Chargé de Service à la Clientèle de 33 ans). *« La pression, moi pour moi, ma seule pression à moi, c'est l'administratif. L'administratif, (...) ça ça me pèse énormément. Moi, aujourd'hui, j'aurais une assistance, je pense que je ne serais pas à 120, je serais à 200%, ça c'est évident »* (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). La population la plus concernée par ce sentiment du poids des tâches administratives est principalement constituée par les jeunes recrues, souvent entrées dans la banque pour faire du commercial. Elles ne sont toutefois pas les seules à se plaindre concernant ce sujet.

¹ Ce grand clivage existe en effet depuis longtemps dans la banque, mais il s'est amplifié avec l'évolution de la répartition des personnels affectés à chacune des deux filières d'emplois. La répartition entre 40% de commerciaux et 60% d'administratifs s'est en effet, depuis une vingtaine d'années, inversée en faveur des commerciaux.

² En 1998, c'était le cas de Marie, Nathalie et Christian. En 2002, cette situation demeure pour ce dernier. Elle est également celle de David et de Sophie, cette dernière étant binôme.

³ Même si le soutien des CSC au travail des commerciaux spécialisés est reconnu dans les Guide des emplois de la CLASS, cette pratique n'était pas réellement formalisée avant l'accord sur la RTT et la mise en place du binôme, et le suivi du client d'un commercial par le même CSC pas toujours possible.

Pour la plupart des CSC, on observe également que certaines tâches non directement commerciales sont source de stress intense. C'est le cas de la tenue de la caisse, activité encore présente dans les deux agences étudiées, mais vouée à disparaître dans les années à venir, avec le développement des Agences Libre Service. « *C'est vrai que la caisse, c'est ce qu'ils vont essayer de supprimer, y a personne qui veut le faire, c'est stressant. (Céline) elle a des plaques de psoriasis. Et pourtant, elle fait la caisse par période, mais c'est stressant. Surtout en ces périodes de double monnaie¹ ; le soir c'était l'angoisse. Pour trouver quelqu'un qui veut faire que la caisse, y a personne* » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à l'agence de la Canebière, 44 ans). Et Céline de confirmer : « *moi, c'est la caisse qui me stresse. C'est ce qui doit ressortir chez tout le monde. La manipulation d'argent, ça me stresse. C'est le stress de l'erreur de caisse. Après, quand on voit les gens qui attendent, qu'il y a beaucoup de monde, c'est des moments de stress* » (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans).

La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence

La direction de la CLASS se rend compte que faire supporter aux commerciaux l'essentiel du poids de leurs propres tâches administratives ne fonctionne pas dans un contexte d'accroissement de leurs objectifs annuels. Elle reporte à nouveau un certain nombre de tâches non directement rentables sur les CSC et réintègre, de façon un peu plus formelle avec le passage à "35 heures", des fonctions à dominante administrative (binôme, RPA) sans toutefois réellement les valoriser².

Ainsi, la réorganisation de l'activité au travers du binôme ne fait que concourir au renforcement de la cassure entre CSC et commerciaux spécialisés³, alors que c'était un objectif d'atténuation qui était visé par la direction, toutefois en marge de celui d'augmentation du rendement commercial des vendeurs spécialisés⁴. La direction souhaitait ainsi développer des équipes de travail alliant commerciaux spécialisés et CSC. Or, dans les faits, la mise en place du binôme donne plus de visibilité à une pratique jusque là relativement informelle et déjà observée en 1998 : le sentiment de certains CSC d'être les « larbins » des

¹ Lorsque le franc avait encore cours et que l'euro était déjà en circulation.

² Nous ne pouvons encore rien dire en ce qui concerne le nouveau Sous-Directeur d'Agence prévu dans la nouvelle organisation commerciale décidée par l'actionnaire pour 2005.

³ Certains commerciaux spécialisés critiquent cette dichotomie entre CSC et commerciaux spécialisés. C'est le cas de Joël, cadre de 49 ans, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière. La distinction des tâches du guichet et de celles des commerciaux, entre tâches nobles et non nobles provoque ce qu'il appelle un « *effet pervers* ». Même si cela se ressent plus ou moins selon les agences, il faut, selon lui, partir du principe qu'il y a certaines tâches à faire, il faut les faire et pour cela on peut se faire aider. Mais il trouve également qu'on ménage trop les gens au guichet sous prétexte qu'ils sont mal payés. Il affirme que son hiérarchique, le DT, lui dit souvent : « *il faut pas trop leur en demander, ils sont mal payés !* ».

⁴ Cette observation est à rapprocher de celle opérée dans le cas d'une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France (Alis *et alii*, 2002). Comme dans la banque, les antagonismes entre monde administratif et monde commercial semblent s'y renforcer du fait de la mise en œuvre des "35 heures".

commerciaux. C'est pour cette raison que le binôme ne fait pas toujours l'unanimité dans certaines organisations bancaires. Au Crédit Mutuel Méditerranéen, où il est en projet en 2001, mais pas adopté, le DRH adjoint déclare : *« la grande gueule va vendre des produits à des clients qui n'en n'ont pas besoin, il va refiler son administratif à d'autres, parce que c'est comme ça que ça se passe : celui qui fait le meilleur chiffre de vente en général, il fait faire ce qu'il juge ingrat par d'autres et c'est pas très bon en terme de travail d'équipe »*. A la CLASS, les CSC doivent donc non seulement servir les clients, comme sont censés le faire tous les salariés de l'agence, mais certains d'entre eux doivent également servir les commerciaux spécialisés, ce qui provoque une mauvaise ambiance dans l'équipe. Le binôme est encore plus directement concerné par ce travail que le reste des CSC, de façon toutefois différenciée, on l'a vu, en fonction des agences considérées. Même si les commerciaux spécialisés n'exercent théoriquement aucune fonction hiérarchique sur les CSC, dans la pratique, ils ont toutefois un certain ascendant sur leur binôme.

Nous avons vu plus haut que l'existence du binôme, lorsqu'il travaille exclusivement au service après-vente des commerciaux spécialisés, pèse dans le calcul de la prime collective du guichet alors qu'il permet directement la réalisation des objectifs individuels des commerciaux spécialisés. De leur côté, les CSC ont également des objectifs commerciaux annuels en hausse et leur activité se rapproche de plus en plus de celle des CCP, si ce n'est qu'ils doivent également gérer leur propre administratif, celui des commerciaux spécialisés, tenir la caisse et réaliser l'ensemble des tâches administratives y afférent (virements, ordres de bourse...). Leur groupe connaît également un certain nombre de dissensions, on l'a vu, entre CSC plus commerciaux et CSC plus administratifs. Les premiers dénigrent le travail des seconds qui réalisent pourtant le support nécessaire à leur propre activité commerciale et les dégagent de ces tâches souvent lourdes et moins directement rentables.

La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives

On aurait pu penser que la mise en place du binôme, visant le « recentrage sur le commercial » de l'activité des salariés détenant des portefeuilles individuels, entérine la reconnaissance par la direction de la CLASS de la lourdeur de la charge administrative. Si sur le papier il en est question pour certains commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle spécifique, que le binôme est censé alléger de toute une partie de l'activité non directement productive, la gestion des tâches administratives est en fait reportée sur l'organisation interpersonnelle des salariés. Si cela ne fonctionne pas, ou fonctionne mal, nous observons que comme le démontre Philippe Bernoux à propos de l'organisation des guichets de banque « la plupart du temps, ces situations sont analysées comme résultant d'incompatibilités interpersonnelles » (Bernoux, 1995). En aucun cas le type d'organisation choisi par la

direction n'est mis en cause. « *Les seules dissensions que j'ai jamais pu remarquer, je parle pas de ce territoire parce que je suis encore récent, mais c'est souvent plutôt lié à des conflits entre personnes de sexe féminin ou entre personne de sexe masculin et féminin pour des questions de psychologie* » (DT de Rabatau)¹. Tous les problèmes au travail seraient donc, selon ce manager, uniquement d'ordre psychologique et interpersonnel. L'organisation ne serait en aucun cas en cause.

La direction ne prend notamment pas en compte qu'une augmentation des objectifs commerciaux signifie également plus de tâches administratives. En effet, le commercial, ainsi déchargé, doit consacrer le temps gagné à vendre plus, ce qui entraîne de façon incontournable du traitement administratif et du service après-vente (SAV) supplémentaires pour le binôme. « *Le PAC, de plus en plus élevé, fait peser une pression énorme sur les commerciaux, qui se répercute sur le back-office, car si les commerciaux travaillent beaucoup, cela se répercute sur les administratifs* » (Secrétaire du Comité d'Entreprise CFDT). Cet aspect des choses est totalement occulté par la direction qui disqualifie ainsi de manière implicite la partie administrative incontournable du travail d'agence. Cette dernière n'est par exemple pas prise en compte dans les objectifs annuels des commerciaux. La direction ne la considère pas non plus comme un outil d'entretien de la relation sur le long terme, permettant l'instauration d'une relation de confiance et de conseil. C'est pour cela qu'elle n'hésite pas à faire traiter les opérations de SAV par quelqu'un d'autre que le commercial qui a vendu le produit, en l'occurrence le binôme. En théorie, le travail des commerciaux s'arrête donc à la signature d'un contrat. Or les clients continuent à s'adresser à eux pour toutes sortes de démarches. Les directions ont tendance à occulter ce temps non directement productif, mais cependant partie intégrante de la relation bancaire (Anact, 1999). Elles le répercutent désormais à la plate-forme téléphonique, à l'Internet, aux DAB et aux GAB, ainsi qu'aux binômes.

Même s'ils en délèguent une grande partie, les commerciaux spécialisés continuent à réaliser eux-mêmes certaines des tâches de service après vente. Tous les matins, ils ont par exemple une tâche administrative incontournable : l'acceptation ou le refus de ce qui est appelé les paiements sécurisés, c'est-à-dire le règlement ou non des débits non autorisés des clients de leur portefeuille. Ils doivent souvent téléphoner à ces derniers pour connaître l'explication de leur situation et trouver une solution. Les CSC ont la même tâche à remplir, mais doivent faire valider leurs décisions par le DPSC. La durée de cette vérification des comptes « à problème » pour tous les salariés de l'agence varie chaque matin en fonction du type de portefeuille considéré : de quelques minutes pour un CGP, qui gère une clientèle plutôt fortunée, à parfois plus d'une heure pour un CAP. « *Le CAP a souvent beaucoup de*

¹ Dans un numéro de la *Revue Banque* (1997) concernant les questions d'ARTT, il est notamment écrit que pour que la RTT fonctionne, il est nécessaire que « les salariés établissent entre eux des relations privilégiées et se rendent naturellement service », avec tout ce que le recours au naturel sous-entend.

pages de paiements sécurisés. Pourquoi, parce qu'il y a le côté particulier et le côté professionnel, c'est des comptes différents. Et si ça va mal sur l'un, ça va mal sur l'autre, c'est lié » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). Les DCE¹ et les CAP font également beaucoup d'administratif dans la journée, notamment ce qui concerne le renouvellement annuel des dossiers d'autorisation dont bénéficient les entreprises ou les professionnels clients : étude de l'organigramme, bilan d'activité, entretien avec le client... En parallèle, les procédures encadrant le travail des commerciaux se multiplient ; ils doivent désormais remplir leur agenda électronique, vérifier les rendez-vous pris par la PFTE, mettre à jour leur tableau d'avancée du PAC dans ROSSINI...

La charge de travail commerciale, mais également administrative augmente, et le travail administratif demeure totalement dévalorisé. Il n'est pas réellement objectivé. Au contraire, il est rendu quasiment invisible dans ce processus. Certains salariés souffrent ainsi du manque de reconnaissance du travail accompli, alors que le travail administratif est de toute façon inhérent à l'activité bancaire, lorsqu'on n'en donne pas une image exclusive de vente. Des tensions se développent dans le collectif de travail.

5.2.2.4 Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?

La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail

La mise en place des "35 heures" et de certaines « mesures d'accompagnement » ne font que poursuivre la division d'un collectif de travail déjà fragilisé par les réaménagements de l'organigramme opérés à la CLASS depuis le début des années 90. Plusieurs extraits d'entretiens, menés aussi bien avec des CSC qu'avec des commerciaux spécialisés, nous montrent ainsi que l'existence d'une véritable équipe de travail à l'intérieur de l'agence était déjà remise en question avant la RTT. « *On est devenu plus individualiste dans le travail en fin de compte. Auparavant, on avait une équipe. En général, à la (Banque A)², c'était des petites équipes, 4, 5, 6, 7, 8 personnes maximums, avec un chef. Aujourd'hui, on est individualisé dans le travail* » (Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, à Rabatau). « *Il y a une pression considérable sur les résultats de chacun, ce qui n'existait pas y a 20 ans en arrière. Une individualisation forcenée. Il y avait auparavant des*

¹ Lors de notre rencontre avec le DCE de la Canebière, nous avons pu observer, pendant plus d'une demi-journée, son activité. Il est en fait possible de faire un rapprochement entre son travail et celui d'un enquêteur de police. Lorsqu'il s'occupe par exemple des paiements sécurisés, il doit rechercher dans ses fichiers des traces d'opérations similaires, observer les mouvements du compte, par exemple si depuis quelques semaines il n'y a plus de rentrée et uniquement des sorties, c'est que l'entreprise ou du moins ce compte est en train de fermer : « *le compte est douteux, donc la banque ne paye pas* ». Il se sert également de statistiques informatiques visibles sur l'année en cours et les années antérieures, pour voir l'évolution de l'activité du client : éléments de bilan, fonds propres, CA moyen, résultats, fonctionnement du compte en baisse ou non, CA pour la banque (c'est-à-dire « *le fruit des produits de la vente* ») en augmentation ou en baisse. En dernier recours, il interroge directement les intéressés.

² Une des deux banques ayant fusionné pour fonder la CLASS en 1996.

équipes ; il y a maintenant des commerciaux d'un côté et une équipe de guichet de l'autre. Qu'on veuille ou qu'on ne veuille pas, ce mur a été fait par la direction ; avant ça n'existait pas, chacun faisait tout et n'importe quoi dans les agences. Alors, ça avait ses avantages et ses inconvénients. L'avantage, c'est que vous appreniez tous les métiers de la banque, plus ou moins parfaitement, vous pouviez remplacer, vous pouviez répondre à tout le monde. Là, maintenant, c'est des métiers très très très spécialisés, desquels on ne peut pas sortir. Le relationnel qu'il y avait était très très fort auparavant, lorsqu'une agence était un groupe ; il fallait que le groupe aille dans le même sens que la banque. Là maintenant, c'est devenu chacun pour soi... » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 45 ans).

Plusieurs salariés déplorent la dégradation de l'ambiance de travail¹, corollaire du développement des logiques commerciales et surtout de la segmentation des clientèles et des métiers. « *Le problème, c'est qu'aujourd'hui, y a plus d'ambiance. Quand j'ai commencé ce boulot, on sentait vraiment qu'on était une équipe. Même s'il y avait différents postes, il y avait vraiment une cohésion, une équipe, où tout le monde allait dans le même sens. Et aujourd'hui, j'ai de plus en plus l'impression que chacun bosse de son côté, parce qu'on a beaucoup de travail, parce qu'on a des objectifs perso, et qu'on n'a plus le temps... Y a plus d'équipe. Donc, au niveau relationnel, ben ici, ça se passe très bien avec tout le monde, avec les CSC, ça se passe bien, avec les autres commerciaux, ça se passe, avec la hiérarchie, ça se passe bien, mais ça se passe bien au niveau relationnel perso. C'est pas au niveau travail, puisqu'on travaille plus ensemble. Chacun de son côté fait son boulot, moi je fais mon boulot. Ponctuellement, on a besoin des CSC, mais c'est très ponctuel. Mais chacun travaille tout seul, donc ça se passe bien mais personnellement. De temps en temps on se demande des renseignements, mais c'est une fois par semaine. Y a pas de travail d'équipe. Y a plus de travail d'équipe » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, Canebière, 38 ans). « *La scission par marché divise l'harmonie. Ça peut pas être autrement. Quand on met des objectifs individuels aux gens, on peut pas leur demander de travailler en équipe » (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans).**

Le découpage des clientèles en fonction des avoirs détenus provoquent des dissensions fortes entre salariés des différents métiers, même quand la direction souhaite, quoique maladroitement parfois, les voir collaborer. C'est le cas entre CSC et CCP, les premiers devant transmettre aux seconds les dossiers des clients qui dépassent le plafond de leurs compétences. « *Quand c'est des demandes ou des opérations trop importantes, on nous demande de les passer aux commerciaux. Là dernièrement, j'ai eu un client qui est venu me voir pour le financement d'un appartement, c'est vrai que c'était quelqu'un qui était propriétaire de plusieurs appartements, on a jugé que c'était pas à nous de le traiter. Donc, un gros dossier qui nous permettrait de faire un bond dans nos objectifs, on le passe*

¹ Il s'agit, selon Nicolas Hatzfeld (2004), d'une notion très précieuse pour caractériser la cohésion d'un groupe social institué.

forcément à des commerciaux. C'est vrai que c'est un peu handicapant » (Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière). Parfois, même quand le dossier est de la compétence du CSC, il doit le transmettre au commercial spécialisé dont la réalisation des objectifs commerciaux individuels semble primer sur celle des objectifs collectifs des CSC. *« L'autre fois, j'ouvre un compte, je fais un crédit, (le DPSC) il m'a dit, alors que j'avais ouvert le compte, fais le crédit, "(Denis)", j'étais pas encore RPA à l'époque, mais peu importe, "écoute, on va le passer à un des deux, parce qu'ils sont un peu en retard". Je vous en parle pas, l'ambiance... »* (Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière).

L'individualisation des portefeuilles de clients, des objectifs commerciaux, des rémunérations, des parcours, trouve son prolongement dans la désynchronisation des horaires de travail et la mise en place de nouvelles organisations du travail telles que le binôme. Désormais, les temporalités productives guident les emplois du temps des salariés et accentuent l'éclatement des équipes.

La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence

L'individualisation de nombreuses pratiques ne signifie pas pour autant l'absence du collectif. Il semble en effet que ce dernier soit par exemple quelque peu maintenu au niveau de la population des CSC. Un premier vecteur de ce maintien correspond aux objectifs commerciaux que ces derniers doivent remplir. A la différence des commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle, ils ne sont pas individuels, mais collectifs, même si cela ne se fait pas, on l'a vu, sans un certain nombre d'antagonismes entre CSC plus administratifs et CSC plus commerciaux. Un autre élément significatif de l'existence d'une équipe de travail au niveau des CSC se fait jour en cas d'erreur de caisse. Dans une telle situation, tout le monde cherche la cause, même si une seule personne est responsable de la caisse. *« S'il y a une erreur de caisse, on reste là pour aider mais à ce moment-là, c'est pas pour la banque, la personne est dans la merde bon on l'aide à chercher l'erreur. Je me dis que si c'est moi qui dois pointer et qu'il y a quelqu'un qui vous aide, ça fait plaisir, vous vous retrouvez pas seul dans une banque »* (Yann, Chargé de Service à la Clientèle à Canebière, de 48 ans, rencontré en 1998). *« S'il y a une erreur de caisse, on reste le soir, on pointe. Justement, ce qui fait qu'on s'entend bien, c'est qu'on est très solidaire »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, 46 ans). Dans ce cas là, même la CSC-binôme s'y met. *« Quand il y a des erreurs de caisse, qu'on donne la main pour essayer de chercher un petit peu, parce qu'après tout, on est une équipe, donc on veut que ça avance. Même si on fait pas la caisse, c'est normal. Puis des fois, c'est vrai que quelqu'un qui n'a pas touché la caisse, ça peut faire tilt »* (Sophie, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle – binôme de 27 ans à l'agence

de la Canebière). La nécessité de cette entraide est accentuée par la diminution, consécutive à la mise en place de la RTT, de l'amplitude entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des CSC, surtout en fin de journée.

La prise de jours de RTT doit également se faire en concertation avec l'équipe de travail, afin de ne pas perturber le bon fonctionnement du guichet et donc l'instauration d'une responsabilité partagée. Ceci est d'autant plus vrai dans les agences de taille plus réduite. « *On a une certaine latitude quand même pour les prendre, c'est-à-dire qu'il faut respecter le travail de l'équipe, il faut respecter le fait qu'on est une équipe et qu'on puisse pas partir tous en même temps* » (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). Cela induit qu'il est désormais extrêmement rare que tous les salariés se retrouvent en même temps sur le site, en raison des jours de RTT, des congés, des maladies, des jours de formation, de la mobilité ponctuelle sur le territoire... L'individualisation des temporalités de travail provoque indéniablement un renforcement de la baisse de la cohésion du collectif. Les salariés manquent de temps pour une véritable élaboration collective de leur activité. De plus, les temps collectifs sont déstabilisés par la place accordée au temps des clients, au temps productif.

Les commerciaux spécialisés sont ceux qui se sentent souvent les plus isolés dans leur activité¹. Plusieurs d'entre eux reviennent sur ce thème au cours des entretiens. Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle à Rabatau, nous explique pour sa part que cela a compté dans son refus d'être mobile sur le plan fonctionnel. « *Une des raisons qui m'ont poussé à rester CSC, c'est que je voulais pas travailler seul. Moi, j'aime bien travailler en équipe* ». Le développement d'un portefeuille de clients et d'objectifs annuels individuels met en effet à mal le travail d'équipe. Sébastien, qui a été précédemment CSC, ressent bien la différence avec son poste de CCP dans lequel il se trouve au moment de notre enquête. « *Aujourd'hui CCP, on se retrouve un peu tout seul. Un peu tout seul et il faut avoir la mentalité. (...) Alors, souvent, une fois que j'ai terminé un RDV ou que j'ai bossé 2 ou 3 heures de suite, je vais descendre avec les collègues en bas [les CSC de l'agence] et on discute, on s'échange des idées, 10 minutes, histoire de faire ma petite pause* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau).

Mais là encore, certains peuvent parvenir à se dégager des temps plus collectifs. L'équipe demeure prégnante dans les faits, même au niveau des commerciaux spécialisés, lorsqu'il s'agit par exemple de faire face aux lacunes de formation de certains, de développer notamment une entraide au niveau des nouveaux produits, comme par exemple les produits d'assurance dont nous avons parlé dans le chapitre III. Ces commerciaux peuvent aussi parfois

¹ Il faut cependant noter que c'est ce que nous avons observé dans les agences multi-segments du réseau commercial. Nous n'avons pas étudié le cas du service de gestion privée situé au siège, où se cotoient uniquement des CGP, ni du service exclusivement consacré aux groupes dont le chiffre d'affaires consolidé atteint 25 millions d'euros, localisé au même endroit et regroupant pour sa part des DCE. Ces pools d'activité sont peut-être à même de voir se développer de véritables équipes de travail de commerciaux spécialisés et donc d'instaurer une sociabilité propre, ainsi qu'une conscience collective.

faire équipe avec les CSC. « *Quand ils ont besoin de quelque chose, je suis là, quand j'ai besoin de quelque chose, ils sont là. (...) Un jour, exceptionnellement, il manquait du monde en bas, c'était pendant les congés je crois. Et bien, je me suis mise derrière, je leur ai fait des virements. C'est pas tout le temps, mais ils savent qu'ils peuvent compter sur moi. Sur les titres et tout, comme je viens du particulier, à la limite, je sais faire des choses, donc il n'y a aucun souci* » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). Christèle, qui est CSC dans la même agence, aide pour sa part, Jacqueline, qui est CGP, sans pour autant être binôme. « *(Jacqueline) qui est donc CGP, c'est vrai que je suis amenée plus souvent à la seconder, mais enfin, c'est un bien grand mot, je suis loin de la seconder, mais disons que si elle a pas le temps d'appeler un client, ou si elle veut que je me charge d'un problème au niveau d'une carte bancaire, elle va me le demander. Je pense qu'on fonctionne... on se ressemble pas mal, j'arrive à bien appréhender son type de clientèle et ses clients viennent me voir assez facilement* ».

Cette situation est, on le voit, toutefois largement plus fréquente, par nécessité, dans les agences de taille plus réduite que celle de la Canebière. L'agence s'apparente alors à une « famille ». C'est le cas en ce qui concerne Rabatau. « *Pour plaisanter, de temps en temps on l'appelle « papa (DPA) » et (Jacqueline, la CGP de l'agence), « maman (Jacqueline) ». Parce que (le DPA), c'est quelqu'un vers qui on va se retourner dès qu'on a un problème clientèle, dès qu'on a un problème administratif, dès qu'on a une interrogation, un problème technique, n'importe quoi et (Jacqueline), ça sera plus sur peut-être l'aspect personnel, des fois. C'est pour ça que maintenant, on a une très bonne équipe et une très bonne ambiance* » (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). Le rôle du responsable de l'agence, qu'il soit ou non un manager, est considérable en la matière. « *Le jour où le chef est arrivé, il y a eu un esprit d'équipe, on fait des repas, maintenant, tous ensemble, ce qui n'était jamais arrivé avant. Donc, une fois par mois, y a quelqu'un qui organise un repas pour tout le monde. Des choses sympathiques. On va manger ensemble le midi, alors que j'en n'avais pas envie au début quoi. Y a quelque chose qui s'est créé depuis l'arrivée de notre DPA* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). On observe donc, comme le fait Marie Buscatto au sein de la grande entreprise d'assurance qu'elle étudie, que le processus d'individualisation des dispositifs de gestion des ressources humaines est quelque peu transformé, bricolé, occulté, contourné par les acteurs organisationnels dans leurs pratiques quotidiennes (Buscatto, 2001). A la CLASS, il s'agit donc essentiellement des salariés, mais également de certains responsables de site, cadres, ou non cadres (RPA, DPA).

Beaucoup de salariés, même les plus jeunes, déplorent toutefois la fin d'un véritable travail en équipe, et réfléchissent à des solutions pour réduire la place de la compétition et développer l'émulation de groupe. C'est le cas de Sébastien qui, quoiqu'il s'adapte parfaitement aux exigences de la direction en terme de placement, souhaiterait que se forment

des collectifs par métier et par territoire. « *Y a plus cet esprit d'équipe [qu'il a connu quand il était CSC]. Ça manque aussi quelque part. Un exemple, aujourd'hui, avec mon DPSC, étant donné que j'ai des bons résultats, je vais aider un collègue qui a le même poste que moi ailleurs ; alors je sais pas si ça c'est déjà vu. Je vais l'aider à booster un peu son PAC par téléphone, parce que j'ai une expérience au téléphone, c'est assez rare. Ce qui aurait été bien, c'est pas que ça soit moi qui téléphone pour lui, qui lui montre une fois, deux fois et qu'il le fasse, c'est qu'on ai une salle avec 3 ou 4 CCP, à la limite qu'on s'organise une ½ journée, quelque chose de fou, (...) on se motive les uns les autres. On est chacun dans notre portefeuille, mais on a tous des résultats et les résultats, on peut les faire tous ensemble. On regarde notre portefeuille, on se dit « tient, aujourd'hui, on appelle les clients pour vendre des plans bourse », je dis n'importe quoi, ou des cartes. Bon, et ben si on est tous les uns les autres, qu'il y en ait un qui en ait fait 5, l'autre, 2, l'autre 3, l'autre va se dire « hou là, là, ils ont bien travaillé, à mon tour maintenant ». On se motivera les uns les autres, mais on le ferait pas tout le temps, on a chacun notre travail, mais ponctuellement, on le fait une fois par mois, une fois tous les deux mois, sur un produit particulier pendant une campagne ; d'abord ça nous permettrait de bien être placé dans la campagne, ça nous permettrait de se motiver les uns les autres et puis de se dire « tiens, le mois prochain on va se faire ça », une motivation supplémentaire. (...) Je pense qu'il y aurait une possibilité de mettre un esprit d'équipe au niveau des commerciaux, même si on est chacun pour soi, avec ses objectifs. Je parle pour un même territoire par exemple. Sur un même territoire, je pense que le rôle d'un manager, ce serait de ne pas mettre de la compétition entre chaque CCP, je vais parler pour mon métier, mais peut-être justement, de se motiver les uns les autres et de faire des petits jeux comme ça, où on se retrouverait, on se motiverait les uns les autres et d'essayer d'avancer ensemble sur un même territoire. (Question : Aujourd'hui, vous êtes plutôt en compétition ?) On est pas en compétition, on est chacun pour sa pomme. Mais quand on veut faire une réunion, avec tous les particuliers, d'ailleurs on réunit les particuliers CCP, CGP, bon, ben si jamais votre chef parle devant tout le monde et dit (Sébastien) est à 100%, les autres sont à 60, 70, y a de la compétition, y a de la rancœur. Et je me mets à leur place à l'inverse, on arrêterait pas de me dire, « regardez (Sébastien), comment il fait », je serais de l'autre côté, je dirais : « il fait chier l'autre ». Alors qu'au contraire, ils diraient : « voilà, ben (Sébastien) sait faire ça, ce qui serait bien, c'est qu'on s'organise tous, et qu'on profite de son expérience et qu'on avance tous ensemble ». Moi, c'est vrai que j'en vendrais peut-être un peu plus, mais si ça permettait aux autres d'avancer, au contraire, ils me verraient pas avec cet œil là, mais comme un allié » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Sébastien est toutefois un des rares salariés rencontrés qui se place sur ce terrain de l'alternative organisationnelle.*

Un travail en équipe nécessite une véritable rémunération d'équipe, comme ce qui est pratiqué au niveau des CSC, et une valorisation de tous les membres de l'équipe. Or aujourd'hui, ce qui est privilégié est l'activité directement rentable et l'individu. La direction tente quelque peu de développer le travail en équipe au travers du binôme, mais la rémunération de la performance demeure individuelle.

5.2.3 La conciliation travail / vie privée

5.2.3.1 L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel

On l'a vu dans le premier chapitre de cette thèse, le temps partiel a été développé dans la banque dans le but de gérer les sureffectifs et la faiblesse des qualifications d'une catégorie de salariés. Cela c'est fait sur la base d'un temps choisi et réversible. Ainsi, la réduction collective du temps de travail s'opère, à la CLASS, dans un contexte de croissance du recours au temps partiel, incité par la direction pour réduire le nombre d'Equivalents Temps Plein (ETP), essentiellement dans les services administratifs. En effet, très peu de commerciaux spécialisés sont à temps partiel avant la mise en place des "35 heures", la direction mettant en avant des difficultés pour organiser le travail de l'agence¹. Plusieurs commerciaux spécialisés, essentiellement des femmes, se sont ainsi vu refuser leur demande de passage à temps partiel lorsque nous étions à la DRH.

Evolution du recours au temps partiels à la CLASS en % (entre 1996 et 2001)²

Année	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Taux	2,4	6,25	6,8	8,6	7,2	4,8

Le nombre de temps partiels a été multiplié par plus de 3 entre 1996 et 1999³ : 2,4% des salariés de la CLASS en 1996 et 8,6% en 1999 ont recours à ce type de contrat de travail⁴. On

¹ 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 seulement 3 comme CCP.

² Sources : Rapports uniques au Comité d'Entreprise. C'est pourcentages sont issus du tableau concernant le recours au temps partiel en fonction du sexe et de la classification, figurant dans le chapitre IV.

³ La tendance est identique à celle repérée sur le secteur (dans des proportions toutefois très réduites) : le pourcentage de salariés de l'AFB travaillant à temps partiel passe de 7,68% en 1992 à 13,83% en 1999. Le passage au temps partiel ne correspond pas aux mêmes étapes de la vie pour les hommes et pour les femmes. Cela s'observe quelle que soit la catégorie : sur le secteur, en 2001, 80% des hommes qui ont recours à cette pratique ont plus de 45 ans (40% ont entre 55 et 59 ans) et 90% des femmes qui font de même ont entre 30 et 54 ans. Pour les hommes il s'agit d'un retrait progressif de l'activité et pour les femmes, cela correspond principalement aux périodes de maternité et d'éducation des enfants.

⁴ Ces chiffres concernent les personnes travaillant à 80% (c'est-à-dire une journée en moins par semaine, le plus souvent le mercredi ou le vendredi), à 74% (les vacances scolaires et le mercredi sont libres), à 60% et à 50% (mi-temps). Les contrats à temps partiel peuvent être signés à durée déterminée ou indéterminée.

note une nette diminution entre 1999 et 2001 en raison du passage à "35 heures" dans la banque¹. Nous avons pu observer, dans le chapitre IV, que si le temps partiel est surtout utilisé par les techniciens ou plutôt les techniciennes, on remarque 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).

La CLASS a développé pendant plusieurs années, le temps partiel majoré : « *chez nous, à un moment donné, nous avons favorisé le temps partiel en donnant une prime aux gens qui partaient en temps partiel* » (DRH de la CLASS). Il s'agissait d'une prime égale à 5% du taux de temps partiel pour les salariés ayant choisi cette forme d'emploi selon une durée indéterminée. Par exemple, une personne à 80% était rémunérée à 84% et non 80% de son salaire de base. Cette bonification est supprimée avec la mise en place des "35 heures" car les salariés bénéficiant de ce temps partiel majoré, à temps de travail égal, gagnaient plus que les salariés ayant bénéficié de la RTT collective.

De 1996 à 2000, la CLASS met également en place des contrats appelés « temps partiel scolaire ». D'une durée d'un an reconductible, l'accord prévoit que les signataires bénéficient, selon la formule choisie, de 45 ou 50 jours de congés dans l'année pendant les périodes de vacances scolaires (5 jours à chaque fois, plus 25 jours pendant l'été), avec une diminution de salaire d'au moins 5%. Ils sont alors remplacés par un jeune étudiant dont l'emploi du temps correspond à ces dates². Ces personnes travaillent un peu plus de 94% du temps plein ou un peu plus de 92%, selon la formule choisie. Or, « sont considérés comme horaires à temps partiel les horaires inférieurs d'au moins 1/5^{ème} à la durée légale ou conventionnelle du travail, ce qui correspond à une limite supérieure de 32 heures hebdomadaires ou 136 heures mensuelles »³. C'est pour cela que ces salariés en temps partiel scolaire ne figurent pas dans le tableau précédent. Cet accord n'est plus renouvelé à la suite de la signature de l'accord sur les "35 heures" à la CLASS. Les derniers contrats de ce type prennent donc fin en septembre 2000.

¹ Il s'agit d'une observation généralisable à l'ensemble des secteurs d'activités (Oliveira, Ulrich, 2002).

² L'étudiant travaille ainsi en « Temps Partiel Scolaire Inversé ». Nous avons nous même pu bénéficier de ce contrat pendant trois ans, ce qui nous a permis de réaliser notre observation à la DRH de la CLASS.

³ *Accord de la CLASS sur le temps partiel*, juin 1996.

**Répartition des temps partiels scolaires et du temps partiel classique
entre salariés des unités (1997 et 2000)¹**

	Services administratifs		Guichet (CSC)		Commerciaux spécialisés (marché des particuliers)	
	TPS	Tps partiel	TPS	Tps partiel	TPS	Tps partiel
1997	7	4	8	13	0	0
2000	5	5	4	11	4	3

Le temps partiel scolaire est surtout utilisé par les femmes ayant des enfants de moins de 15 ans. Le temps partiel classique concerne deux types de populations : les femmes avec enfants qui choisissent de prendre le mercredi après-midi, et les salariés (très souvent des femmes également) ayant plus de 45 ans et souhaitant petit à petit se retirer de leur activité. Il s'agit de CSC issus des services administratifs, qui ne se plaisent pas dans le réseau commercial. On constate cependant en 2000, que certains commerciaux spécialisés ont recours au temps partiel (scolaire ou classique). Il s'agit uniquement de femmes travaillant sur le marché des particuliers, moins chronophage que celui des professionnels et entreprises. Elles cherchent à bénéficier des vacances scolaires et/ou du mercredi pour s'occuper de leurs enfants.

Si avec les "35 heures", le temps partiel scolaire n'est pas reconduit par la direction, l'usage du temps partiel classique chez les salariés est en nette diminution. De 8,6% en 1999, il passe à 4,8% en 2001. Pour certains salariés, les "35 heures" sont une bonne chose car le fait qu'il s'agisse d'un processus collectif de RTT est beaucoup moins stigmatisant. C'est le cas notamment de Patricia, commerciale spécialisée² : « *pour moi, la RTT c'est génial, parce que j'étais en temps partiel scolaire [quand elle était sur le marché des particuliers en 2000]. Ce qui veut dire que j'avais une semaine de vacances scolaires sur deux et un mois sur deux. J'avais le plein pot au niveau des objectifs et je perdais 5,4% de mon salaire mensuel. Donc moi, avec la venue des RTT, c'est génial. Je gagne normalement, autant, voire même plus parce qu'on m'enlève rien, j'ai plus de congés, et je calque toujours mes congés pendant les vacances scolaires* » (Patricia, technicienne, Chargée d'Affaires Professionnels de Rabatau, 37 ans). D'autres, au contraire, trouvent que les "35 heures" ne leur permettent pas de s'organiser de manière régulière, comme le pourrait un temps partiel qui permettrait au salarié

¹ Comptages réalisés manuellement en nous procurant les listings des personnes à temps partiel et en temps partiel scolaire.

² Il s'agit de la seule salariée rencontrée pendant la seconde phase de notre enquête qui a eu recours à une forme de temps partiel, hormis un temps partiel thérapeutique à l'agence de la Canebière (David, CSC a en effet récemment travaillé pendant 6 mois à mi-temps à la suite de deux opérations chirurgicales lourdes). Aucune personne interrogée n'utilisait un temps partiel, en plus des "35 heures", au moment de notre enquête. Seul Yann, rencontré en 1998, était et demeure pour sa part à 80%, même après la mise en place des "35 heures". Ayant été muté de l'agence de la Canebière à celle de la Joliette, nous le l'avons pas interrogé au cours de la seconde phase d'entretiens.

de s'absenter par exemple chaque vendredi : *« ça n'a pas un caractère répétitif, c'est-à-dire que dans certaines professions, c'est tous les vendredis... Si vous voulez avoir une activité, il faut que ça soit répétitif. Il faut que ça soit tous les mercredis, si vous voulez aller faire du cheval, il faut que ça soit quand même relativement répétitif. Là, c'est pas le cas »* (Christèle, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle, agence de Rabatau, 27 ans). On constate donc une aspiration à la prévisibilité des jours non travaillés au titre de la RTT. Ceux dont l'agence ferme certains jours en bénéficient de toute façon. Alexandre, technicien de 52 ans, Chargé de Service à la Clientèle, à Rabatau, refuse pour sa part que les jours de repos qu'il doit prendre soient prescrits par sa direction ou par le mode d'organisation de l'agence : *« si on me les impose, pas question... (...) Moi, si on me donne une après-midi par semaine, c'est pas bon pour moi, parce que ça sera vraiment du temps de perdu et c'est dommage quand même. (...) Le (problème), c'est de ne pas avoir le choix de récupérer ses RTT, suivant l'agence où on est »*.

La totalité des personnes rencontrées qui ont un jour songé à recourir au temps partiel se sont abstenues principalement pour des raisons financières. Cela concerne aussi bien les femmes que les hommes, mais uniquement sur le marché des particuliers. *« C'est vrai que je pourrais demander à prendre tous mes mercredis, mais bon non... Quand même, avec 3 enfants, si j'avais réduit mon temps de travail, j'aurais réduit mes revenus, donc, comme ils sont quand même pas très... »* (Patrice, Conseiller en Gestion de Patrimoine, cadre de la Canebière, 49 ans). Edouard, 45 ans, Chargé de Clientèle Particuliers, technicien à l'agence de la Canebière affirme : *« moi, si je pouvais, je travaillerais à mi-temps »*. Denis, technicien de 46 ans, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à la Canebière précise, *« c'est un truc qui me trotte dans la tête, de prendre le 4/5^{ème}. Alors, je fais en sorte d'arriver à 50 ans, où je n'aurais plus de crédit, ni de loyer, rien, donc, du moment que je n'aurais pas de charge, je pourrais diminuer mes revenus. Mon objectif est là : pas de charge, comme ça je peux diminuer mes revenus »*. On retrouve bien ici le modèle de l'homme en fin de carrière qui se retire petit à petit de son activité professionnelle.

5.2.3.2 La prise et l'usage des jours de RTT

L'enquête réalisée par Alpha Etudes (2003) tend à montrer que la majorité des salariés des banques (59%) est satisfaite de la RTT, le plus souvent parce que cela leur permet de passer moins de temps dans des situations de travail dégradées.

Ainsi, une préférence très nette existe, en ce qui concerne l'ensemble des salariés, cadres et non cadres, pour les jours entiers de RTT, même si cela sous-entend un renforcement de l'intensification de leur travail pendant les périodes où ils sont présents en agence. *« Si ça avait été les 35 heures sur la semaine, on n'aurait rien gagné, ça aurait été comme quand on*

est passé de 40 à 39 heures. On veut une réduction en jour et profiter de sa journée » (Alexandre, technicien, Chargé de Service à la Clientèle, Rabatau, 52 ans). *« Tant pis s'il y a plus de boulot quand je suis là, mais, je sais ce qu'il y a en face. Prendre des jours entiers, c'est ça qui compte. Du temps en moins chaque jour, c'est de l'arnaque »* (Joël, cadre, Directeur de Clientèle Entreprises à la Canebière, 49 ans). *« Le prix à payer, c'est qu'il y a un travail intense, beaucoup plus important. Donc, sur l'année, on fait le même travail condensé. Donc, ça vous laisse beaucoup moins de temps, pour le faire en dilettante »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans).

Certains salariés, notamment les cadres, ont toutefois du mal à s'organiser pour pouvoir prendre l'ensemble des congés auxquels ils ont droit (congés payés et jours de RTT) en raison de l'augmentation de la charge de travail. On observe toutefois qu'ils souhaitent effectivement réduire leur temps de travail. *« Moi j'ai 20 jours à prendre, à peu près je crois dans l'année, alors... (Question : Vous arrivez quand même à les prendre ?) Oui. L'année dernière, j'ai réussi à les prendre, cette année, je vais essayer, mais j'ai déjà du mal à solder mes congés de l'année dernière... J'ai pas envie du tout de leur faire cadeau. Je leur ferai pas... Je sais pas, en fin d'année, on verra bien... »* (Jacqueline, cadre, Conseillère en Gestion de Patrimoine à Rabatau, 47 ans). Les salariés de la banque peuvent toutefois, bien plus que ceux d'autres secteurs de l'économie, réellement bénéficier de ces jours de repos supplémentaires. En cas d'empêchement, ils peuvent également choisir d'alimenter un compte épargne temps¹.

Plusieurs options peuvent être choisies ou combinées par un salarié pour prendre ses « RTT » lorsqu'il travaille sur 5 jours. Ils représentent de toute façon 15 jours pour ceux travaillant 37h30 par semaine et 23 pour ceux travaillant 39h ou au forfait. La grande majorité des personnes interrogées utilisent leurs jours de RTT sous la forme de semaines entières de vacances (c'est le cas de 9 d'entre eux), ou de jours accolés au week-end (c'est ce que pratiquent 9 salariés interrogés également). Trois jeunes (Sébastien, Christèle et Sophie) les utilisent pour préparer un diplôme bancaire (BP ou ITB), lorsqu'ils ont besoin de plus de temps pour réviser. Jacqueline et Christian s'en servent pour faire des démarches administratives, ou aller à un rendez-vous chez un docteur par exemple. Enfin, pour Julien, cela lui permet de mieux gérer les imprévus d'ordre familiaux. *« L'avantage, c'est que comme c'est des jours souples à poser, si on arrive à avoir de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique et que un jour, malheureusement, il y ait un problème familial qui faille qu'on soit obligé de s'absenter, ou si on a une épouse fatiguée, que la présence à la maison est nécessaire ou quoi, c'est plus facile à la limite de passer un coup de fil et de dire, « poses moi un jour de RTT, aujourd'hui je viendrai pas ». Sachant à la limite que les autres sont tous présents à l'agence bien sûr. Ça permet une certaine souplesse. Parce que je sais les contraintes qu'on avait précédemment, c'est que justement, n'ayant pas cette possibilité,*

¹ Cf. annexe 12.

normalement c'était un jour de congé, pris sur les congés et je dirais qu'on s'absentait peut-être, même si on le fait pas constamment, on s'absentait peut-être moins souvent parce qu'on préfère ne pas trop empiéter sur les congés pour en profiter quand même » (Julien, technicien, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau, 47 ans). Comme dans le cas d'une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France (Alis *et alii*, 2002), les salariés de la CLASS continuent à mener les activités hors travail qu'ils pratiquaient avant la RTT. Les "35 heures" n'ont pas suscité chez les salariés d'investissement dans de nouvelles activités (notamment politiques, syndicales ou même associatives)¹. Les salariés de la CLASS interrogés déclarent consacrer ce temps à dormir (certainement pour récupérer d'une situation de travail dégradée), à s'occuper d'eux, de leur famille, de leur maison. Ce temps libéré et consacré à la sphère privée (« du temps pour soi ») favorise la satisfaction.

Certains salariés rencontrés mettent toutefois en avant le problème de leur rémunération, même si cette dernière n'a pas subi de coupe avec le passage à "35 heures". Sur un secteur où les mécanismes automatiques de branche disparaissent au profit d'une rémunération individuelle croissante, variable en fonction des résultats et du type de portefeuille détenu par le commercial, le gain de temps est une maigre consolation dont ils affirment ne pas pouvoir profiter pleinement. « *C'est bien joli d'avoir plein de vacances et plein de temps, mais on n'a pas de moyens supérieurs, donc on peut pas faire plus* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers, Canebière, 38 ans). Pour d'autres, les "35 heures" sont vues comme un vecteur d'accroissement de la consommation à salaire constant. « *Le seul problème c'est qu'en contrepartie, si on prend 3 jours, 4 jours, ça veut dire qu'on part aussi souvent, donc on consomme plus, par contre, on a le même salaire. Donc, c'est bien, c'est un plus, certainement, mais c'est plus coûteux* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau).

Conclusion

Les résultats de notre enquête rejoignent ceux d'autres études menées récemment (Alpha Etudes, 2003 ; Dressen, 2003d). Les salariés des secteurs financiers considèrent la RTT comme positive hors travail (68%) (temps libre, loisirs, temps avec la famille, les enfants...) et négative au travail (47%) (stress, pression, charge de travail, augmentation des objectifs...)².

¹ Ce constat était déjà fait, avant la mise en place des "35 heures", en ce qui concerne le temps libéré (Boulin, *et alii*, 1998).

² Les salariés de la banque retrouvent ainsi ceux d'autres secteurs d'activités. L'enquête « Réduction du temps de travail et modes de vie » « révèle que la satisfaction des salariés à l'égard de la RTT se réfère davantage à la vie hors travail qu'à la vie professionnelle. La satisfaction est essentiellement fonction du temps dégagé et de la commodité de sa conversion en activités hors travail ; l'insatisfaction est surtout liée à la dégradation des conditions de travail et à l'intensification de la charge de travail et du stress » (Delteil, Méda, 2002).

A la CLASS, très peu d'embauches sont directement affectées pour compenser la RTT. Ces dernières sont essentiellement consacrées à l'ouverture de nouvelles agences afin d'étendre le réseau couvert par la CLASS. Cela entraîne une poursuite de l'augmentation de la charge de travail généralisée des salariés des unités commerciales. Ils doivent faire le même travail, voire plus en raison de l'accroissement des objectifs annuels et la prise en charge d'une partie des dossiers des collègues absents, en travaillant moins. On observe alors, essentiellement pour les commerciaux spécialisés, qu'ils soient cadres ou techniciens, mais également pour les CSC des agences de taille réduite, des dépassements d'horaires fréquents, même si pour la plupart, c'était déjà le cas avant la RTT.

En parallèle, on assiste en quelque sorte à une recomposition de la fonction administrative. La mise en place du binôme comme mesure d'accompagnement de la RTT est le révélateur des tensions existants depuis longtemps entre activités commerciales et activités administratives. Malgré ce clivage qui pèse lourdement sur l'ambiance de travail, essentiellement dans l'agence de la Canebière, un collectif de travail demeure au niveau des CSC dans cette agence et entre CSC et commerciaux spécialisés, dans l'agence de Rabatau. Le sentiment de travailler au sein d'une véritable équipe est ainsi plus large, par nécessité, dans les agences de taille plus réduite.

L'accord sur la RTT à "35 heures" mis en place à la CLASS est bien un accord de type « donnant-donnant », dans lequel la négociation débouche pour les salariés sur une réduction effective du nombre de jours de travail, et pour l'employeur sur un avantage tangible en terme de productivité, en raison de l'intensification du travail et de la poursuite des réorganisations mises en œuvre depuis le début des années 90.

Nous souhaitons maintenant observer si la présence en direct ou non des managers du territoire dans les agences considérées a une incidence sur l'application concrète de la RTT. Il s'agit de savoir notamment comment ils entendent l'idée de prédominance de la nécessité de service dans les décisions d'accorder ou pas des jours de congé au titre des "35 heures". Comment arbitrent-ils entre charge de travail et aspiration personnelle des salariés ?

5.3 Le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la mise en place des "35 heures"

Les 12 cadres managers sont, nous l'avons observé dans le chapitre précédent, les véritables « courroies de transmission » entre la direction et les salariés des agences. Ils sont concernés à titre personnel par la RTT. Ils travaillent également au nom de l'intérêt de l'entreprise. Ils doivent enfin veiller à l'application concrète de l'accord dans les agences dont ils ont la responsabilité. Il est intéressant d'observer les variables qui entrent en ligne de compte à ce dernier niveau dans leur pratique. Nous l'avons vu dans le chapitre IV, l'âge, le niveau d'étude et le parcours ont des incidences sur la façon de manager des cadres

intermédiaires des territoires bancaires. Nous pensons qu'en ce qui concerne plus spécifiquement les "35 heures", la présence en direct ou non des managers peut également contribuer à expliquer les réorganisations opérées au quotidien.

5.3.1 La triple implication des managers

5.3.1.1 Les conséquences pour leur propre compte

Les "35 heures" ont révélé et médiatisé les aspirations des cadres français à réduire leur temps de travail et à rééquilibrer leur mode de vie en faveur de la famille et des loisirs. Les managers des réseaux bancaires ne sont pas exempts de cette évolution. A la CLASS, ils sont logés à la même enseigne que les cadres commerciaux et bénéficient d'un forfait de 202 jours de travail, avec 23 jours de repos.

Les managers sont donc, comme la direction le stipule, concernés personnellement par les "35 heures". Bien qu'ils en soient largement satisfaits, ils ne peuvent écarter ce vécu personnel positif de la charge de travail, en matière d'organisation du travail, que la mise en place de l'accord représente. « Personnellement, je voulais envoyer des calissons à Madame Aubry, pour la remercier. J'étais à deux doigts de le faire et je l'ai pas fait, je sais plus pourquoi [rires]. (...) A titre personnel, moi, j'ai doublé mes congés donc, je suis très content des 35 heures. En ce qui concerne les autres, tout le monde a des jours de travail en moins, ou des heures en moins. Donc, du point de vue personnel, pour les gens et pour moi, j'en suis extrêmement heureux. Du point de vue de la banque, c'est vrai que ça n'a pas simplifié les choses » (DPSC agence Canebière, 45 ans). « Moi j'ai jamais eu autant de temps dans ma vie qu'aujourd'hui. Après, à chacun de voir comment il le gère. Alors, ça, c'est l'aspect extérieur. Par contre dans l'entreprise, c'est une organisation très difficile à mettre en place » (DPSC agence Rabatau, 42 ans). Ils ne parviennent donc pas à dissocier le gain indéniable en terme de qualité de vie hors travail, de la charge de travail supplémentaire que les "35 heures" supposent. Tous les cadres intermédiaires rencontrés à la CLASS sont d'accord avec le DT de la Canebière, « pour le manager, c'est plus compliqué d'organiser le travail de l'agence ». Ce surcroît d'activité leur fait largement relativiser l'impact positif de la RTT pour leur propre compte¹.

¹ Selon Violaine Delteil et Dominique Méda (2002) qui se basent sur l'enquête « Réduction du temps de travail et modes de vie », réalisée par la DARES au cours de l'année 2000, « le fait d'exercer des responsabilités hiérarchiques apparaît, pour les cadres, réduire fortement la satisfaction et augmenter le sentiment de dégradation des conditions de travail. Ainsi seulement 28% des cadres encadrants (contre 43% des non encadrants) se déclarent satisfaits et 29% (contre 14% des non encadrants) dressent à l'inverse un bilan négatif de la RTT sur les conditions de travail. (...) Les cadres encadrants sont à la fois plus nombreux à subir une augmentation de la charge de travail horaire (55% contre 40% des cadres non encadrants) et une augmentation du nombre de tâches (23% contre 16% des non encadrants) ». Les encadrants déclarent à 34% avoir un sentiment de progression du stress, contre 15% pour les non encadrants. Pour les chercheuses, cela pourrait en partie refléter la mobilisation des cadres encadrants dans l'organisation de la RTT. Ces derniers sont plus souvent critiques et moins souvent

5.3.1.2 Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise

Lors des réflexions préalables à l'application de l'accord de branche, signé en 1999, au niveau de l'entreprise, la DRH du Groupe Régional affirme que « les cadres [sous-entendu les managers] sont doublement concernés par les "35 heures" : pour leur compte propre, et parce qu'ils auront à promouvoir et à mettre en œuvre la réduction du temps de travail dans leurs équipes ou environnement. Ils sont un élément indispensable du passage aux "35 heures" et nous nous devons de les associer largement. Nous organiserons pour cela des réunions par groupes homogènes et représentatifs de chaque emploi » (DT, DPSC pour le réseau des agences). Le thème des réunions : « comment manager et réussir le passage aux "35 heures" ? ». « La réussite sociale de la mise en place des "35 heures" dépend de la bonne prise en compte des « remarques » de l'ensemble des collaborateurs et des réponses que nous y apporterons ». Les cadres intermédiaires sont ainsi sollicités par la direction au moyen d'un questionnaire visant à rassembler leurs propositions en matière d'ARTT au sujet du territoire dont ils ont la charge, avec comme seul objectif la satisfaction accrue des clients.

Or, selon Henry Mintzberg (1984, p.73), parmi tous les rôles qui lui incombent, le cadre intermédiaire « doit concentrer ses efforts sur la mise en phase des besoins de ses subordonnés et de ceux de l'organisation, afin que les opérations de l'entreprise soient plus efficaces ». Dans le même ordre d'idée, en 1997, la Revue Banque s'intéresse, dans un numéro spécial sur le temps de travail, au rôle de l'encadrement de proximité en matière de RTT. Elle prône « un mode de management renouvelé sachant jouer finement dans la négociation entre les nouveaux avantages acquis par l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) et les nouvelles contraintes que chacun doit assumer » (Revue Banque, 1997, pp.20-21). Avec l'instauration de l'accord sur les "35 heures", la planification des jours de RTT incombe en effet au manager qui doit veiller au bon respect de la prise de jours de repos par les salariés, sans toutefois que cela ne désorganise le travail. Le texte de l'accord signé à la CLASS stipule qu'en cas « d'empêchement exceptionnel dû à des contraintes de service », ces jours peuvent, en accord avec la hiérarchie, être décalés sur une échéance proche (maximum 2 mois), compatible avec les contraintes d'organisation de l'unité de travail concernée. Le cadre intermédiaire est également celui qui est censé autoriser les heures supplémentaires. Il doit aussi veiller au bon équilibre entre charge de travail et temps de travail, et notamment faire, pour cela, un bilan annuel au cours de l'entretien avec le salarié¹. En effet, la DRH stipule que « la hiérarchie veillera à ce que la charge de travail des unités

satisfait des conséquences de la RTT au travail que les non encadrants. 62% d'entre eux (contre 81% de non encadrants) dressent par contre un bilan positif de la RTT sur leur vie quotidienne

¹ Plusieurs salariés rencontrés nous ont toutefois signalé que même s'ils abordaient ces questions lors de l'entretien annuel d'évaluation, cela n'était pas suivi d'effet.

soit définie de telle façon qu'elle corresponde à la durée légale de travail effectif des salariés desdites unités ». Or, nous avons vu qu'en pratique, cette charge de travail demeure beaucoup trop importante pour bon nombre de salariés des agences, voire en augmentation. Les managers incombent cette surcharge à la faiblesse, voire l'absence, de recrutements dans les agences déjà existantes.

5.3.1.3 Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences

On peut également parler d'un renforcement du rôle de contrôle de l'encadrement intermédiaire depuis la mise en place des "35 heures". Les outils adoptés en parallèle à la RTT lui permettent notamment d'observer l'activité des commerciaux. L'agenda électronique rend possible la surveillance de la prise de rendez-vous des commerciaux et de la gestion de leurs horaires de travail, le logiciel ROSSINI autorise le suivi de leur PAC. Les résultats des commerciaux peuvent ainsi être vérifiés à tout moment par les managers.

On voit ici le rôle central joué par le manager dans la mise en place effective de la RTT. C'est donc à lui que revient la tâche d'évaluer si les contraintes de service sont telles qu'elles ne permettent pas au salarié de prendre ses jours de RTT. Cette évaluation peut être plus ou moins souple en fonction de critères qui lui sont propres.

Toutefois, avec la création du poste de Responsable de Point d'Accueil, quelques mois après la signature de l'accord sur la RTT, y compris dans les sites où on trouve un DPSC, cette prérogative de gestion des horaires des salariés, de prise de jours de congés et de RTT incombe désormais, en ce qui concerne uniquement le guichet, à un technicien issu de la population des CSC. Dans les agences de petite taille dans lesquelles aucun manager n'est présent, le RPA, au même titre que le DPA, sert également de référent, de lien avec l'encadrement intermédiaire situé dans la tête de territoire. Une partie non négligeable du poids de la tâche du manager pèse donc désormais sur le RPA, ou sur le DPA lorsqu'il demeure.

L'élaboration des lois Aubry sur les "35 heures" a peu pris en compte la question de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés (Alis, Dumas, 2003). Il en va de même concernant leur application sur le secteur bancaire ainsi qu'à la CLASS, essentiellement basée sur la recherche d'un meilleur service aux clients, même si, au final, les salariés sont satisfaits que le principe d'une RTT essentiellement sous forme de jours de travail en moins ait été choisi. Dans la pratique l'attention réellement portée à cette conciliation n'est effective qu'au niveau de chaque agence, via les choix opérés par l'encadrement intermédiaire. Seul ce dernier peut par exemple être au courant d'éventuelles difficultés d'ordre familial que traverse un salarié. David Alis et Marc Dumas (2003) remarquent également, dans l'enquête qu'ils ont menée dans une grande mutuelle d'assurance de l'Ouest de la France, que « les bonnes relations avec les supérieurs sont concrétisées par

les dérogations qu'ils accordent ou les acceptations de formules et de calendrier d'ARTT. Elles sont considérées comme des marques fortes de reconnaissances de la qualité du travail ». Il est intéressant alors de différencier les situations propres aux deux agences de la CLASS étudier, afin d'observer cela plus en détail, au regard de la spécificité des situations rencontrées.

5.3.2 La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire

L'ensemble du *staff* du territoire est présent dans l'agence de la Canebière. Les relations entre les salariés et l'un des deux managers dont ils dépendent sont donc très proches. Le DPSC¹ parvient à conserver une relation de convivialité au niveau de l'agence, tout en incorporant les exigences de rentabilité commerciale. Il appelle volontiers les salariés qu'il manage « *les gars* » et parle très souvent de son « *équipe* ». Céline, technicienne de 46 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, précise à son sujet : « *il a notre âge. Moi, j'ai une très bonne entente avec Monsieur (le DPSC de la Canebière). (...) On a de très bons rapports, on se tutoie. On sent pas la différence hiérarchique* ». Il prend son rôle d'« *accompagnant* » de l'équipe avec laquelle il travaille (plus qu'il ne la dirige), très à cœur. En effet, il est partie prenante de l'activité des salariés qu'il manage et n'hésite pas à les aider ou à les conseiller, car il n'oublie pas qu'il est issu de la base. « *Et puis, moi je me décarcasse souvent quand ils ont besoin d'un truc ou pour les aider. Donc, automatiquement, je recueille un peu la contrepartie de ça. Mais bon, c'est pas pour autant que des fois... On fait avec, j'étais comme eux moi aussi, je m'en souviens* » (DPSC, Canebière). Florence, technicienne de 49 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Canebière, confirme : « *c'est pas quelqu'un qui tous les jours ou toutes les semaines nous demande ce qu'on a fait, notre réalisation* ».

¹ Les informations recueillies sur le DT de la Canebière, aussi bien au cours de l'entretien relativement court qu'il nous a accordé, qu'auprès des salariés qu'il manage et de la DRH, ne nous permettent pas d'envisager réellement son influence sur la mise en place des "35 heures" auprès des commerciaux dont il a la charge. Au travers des entretiens menés avec certains des commerciaux spécialisés des segments professionnels et entreprises dont il a la charge, ainsi que de notre propre rencontre avec lui, au cours de laquelle nous avons dû développer de nombreux arguments afin de le convaincre de nous laisser interroger l'ensemble des salariés de l'agence, nous pouvons supposer qu'il n'est peut être pas aussi arrangeant que le DPSC, le travail passant avant tout. Joël, Directeur de Clientèle Entreprise de 49 ans, cadre à l'agence de la Canebière, nous explique ainsi que, pour sa part, même au travail, il aime discuter d'autre chose que de son boulot et qu'il reproche notamment à son supérieur, le DT, de ne pas parvenir à le faire. Sylvie, technicienne de 42 ans, Chargée d'Affaires Professionnels à la Canebière déclare pour sa part, « *je pense que ça vient certainement de la personnalité du directeur de territoire, qui de par son charisme, créait une équipe. Je pense qu'il n'y a pas cet esprit à la Canebière* ». De plus, les commerciaux spécialisés managés par le DT sont plus autonomes dans leur travail comme dans la prise de leur jours de RTT, par rapport aux CSC. Ils dépendent donc moins de leur supérieur pour organiser leur planning de prise de jours de RTT.

DPSC de la Canebière, 45 ans, cadre H : le modèle d'une promotion interne réussie

Entré en 1977 aux archives et à la compensation (le paiement des chèques) de la Banque A, il devient guichetier, puis second d'agence. De 1990 à 1998, il est commercial à l'agence de la Canebière, puis CCP lorsque la fonction est mise en place. En 1998, il obtient le poste de DPA dans une autre agence et revient à l'agence de la Canebière à la fin de l'année 1999 en tant que DPSC, fonction qu'il occupe au moment de notre entretien. Son travail consiste à animer l'action commerciale et manager les salariés du marché des particuliers du territoire dont dépend l'agence de la Canebière ainsi que deux autres agences, celle de la Joliette et celle de Puget. Au total, il encadre une vingtaine de salariés, CSC et commerciaux particuliers (CCP et CGP).

Embauché avec pour seul diplôme le BEPC, il s'est formé aux techniques de banque en passant le CAP et le BP de la profession. Cadre hiérarchique depuis 3 ans au moment de notre entretien, il est ainsi issu de la promotion interne telle qu'elle existait encore de façon massive il y a quelques années. Il a connu une progression de carrière sous l'ancien modèle de l'ascension au sein de la grille de classification et des fonctions exercées, sans nécessité d'une mobilité géographique. *« J'ai eu quelques années de bons résultats, donc si vous voulez, ça m'a permis... Y a eu des opportunités donc j'en ai profité, mais sans aucun calcul, franchement, ça c'est fait... Moi j'étais pas parti pour commander des gens, avoir des postes d'encadrement. Il se trouve qu'honnêtement, ça n'a jamais été un objectif pour moi ».*

Issu du modèle administré de l'organisation bancaire, il a su s'adapter aux nouvelles exigences du marché, tout en conservant certains éléments de son mode de fonctionnement passé. Avec les clients qu'il reçoit, il réussit à mixer exigences commerciales et relation de proximité, voire relation personnelle. *« Moi, y a un tas de clients, je connais les gens de leur famille, leurs enfants, je sais quels soucis ils ont eus, je sais s'ils sont mal, s'ils sont malades, s'ils se soignent. (...) C'est vrai qu'il y a des anciens clients qui m'appellent quand ils vont faire une affaire avec une autre agence, ils appellent pour avoir ma version des faits, pour que je leur dise si c'est bien ou pas (rires). C'est l'occasion de blaguer un peu (...); c'est vrai que l'affectif a une place ».*

Le DPSC de la Canebière s'entend également très bien avec les commerciaux spécialisés qu'il dirige. *« (Question : Quels sont vos rapports avec la hiérarchie?) Ici ça se passe bien, ça se passe très bien. Y a pas de soucis parce que le DPSC était CCP quand je suis arrivée ici, donc c'est lui qui m'a appris mon boulot. Donc, il est parti et il est revenu en tant que DPSC. C'est un copain plus qu'autre chose »* (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à Canebière, 38 ans). *« Avant d'être DPSC, il était CCP ici, donc... Les rapports sont très bons. Bon, ça fait maintenant... Quand il est arrivé ici, ça devait être en 90 peut-être, 92... Et même le fait que quand il était CCP, il était en dessous de moi, et il est passé DPA, lorsqu'il y a eu les DPA, mais dans une autre agence, puis il est venu ici, il est devenu DPSC. Donc au-dessus de moi. Mais la relation est restée très bonne »* (Patrice, cadre, Conseiller en Gestion de Patrimoine à la Canebière, 49 ans).

Le DPSC reconnaît cependant avoir dû faire preuve d'une certaine intransigeance lors de la mise en place des "35 heures" sur le Point d'Accueil du territoire dont il gère le marché des particuliers. Il a en fait demandé à ses « gars » d'être plus responsables, relayant ainsi le discours de la direction de la CLASS : *« dans la journée, quand il y en a un qui voulait aller chez le toubib ou l'autre qui passait ½ heure à la machine à café, on en faisait pas un plat quoi. Et puis maintenant, le gars va boire le café il boit le café, il reste pas une heure. Il boit son café, il revient, il travaille. Voilà. Ça a été dit, au moment où on a attaqué, on a mis les choses à plat, enfin, moi, en ce qui me concerne, j'ai mis les choses à plat ; je leur ai dit « bon, maintenant, y a ça qui disparaît, y a ça qui disparaît, les gars, il faut que vous soyez au travail. Vous êtes là 7h par jour ou 7h et demi, je sais plus combien c'est, vous êtes au boulot*

7h et demi » » (DPSC agence de la Canebière, 45 ans). En procédant ainsi, le DPSC a entériné une certaine densification¹ du travail sur le réseau commercial. Il déclare avoir mis les choses au clair dès le début de l'application de l'accord et intervient uniquement quand il y a un problème. « J'ai dit, « il va pas y avoir 36 solutions pour que les gens partent [sous-entendu en vacances]. Qu'est-ce qui va se passer ? Soit, personne n'y met du sien et ça va être à tour de rôle, c'est-à-dire que si y en a un qui part, les autres ne partiront pas, soit tout le monde bosse un peu plus et puis des fois, y en a peut-être deux qui pourront partir ensemble, voire trois. Et à ce moment là, tout le monde sera content ». Je fais la même chose pour les congés. A partir du moment où vous leur avez dit ça, maintenant... Bon, c'est vrai, quand il y en a deux qui s'en vont, voire trois, je les laisse partir, et les autres rament trois fois plus fort derrière, mais j'ai jamais un problème. (...) J'ai planté les choses le plus clairement possible, et c'est vrai que ça a été accepté sans broncher. Ma foi, peut-être qu'ils avaient le même avis que moi ; ça leur a paru naturel de faire comme ça » (DPSC agence de Canebière, 45 ans). En acceptant de satisfaire les demandes de jours de RTT des salariés qu'il manage, il leur octroie une plus grande liberté, même si cela désorganise quelque peu l'activité de l'agence. « Ça permet, quand il y en a deux qui veulent partir ensemble, ça met une bonne ambiance, puisque les gens se disent « c'est vrai qu'il y en a deux qui se barrent, mais au prochain coup, peut-être que ça sera moi qui serais content de partir alors qu'il n'y aura personne sur place ». Ils font contre mauvaise fortune, bon cœur. Mais il y a beaucoup de bonne volonté » (DPSC agence de Canebière, 45 ans).

Le DPSC parvient donc à faire passer le renforcement de l'intensification de l'activité de travail en échange d'une souplesse dans l'octroi des jours de RTT. Il sait aussi s'adapter au fonctionnement particulier des salariés qu'il manage. « Ce qui est bien ici, c'est que nos patrons ont l'intelligence de nous laisser fonctionner en fonction de nos personnalités. Il y a encore de la place pour le côté humain, parce qu'ici ça se passe bien, mais bon, je sais pas si il en va de même dans toutes les agences. Ça j'en sais rien. Là, c'est un problème de personne. Bon, c'est vrai que moi de temps en temps, ils me font des réflexions parce qu'on est plus des copains qu'autre chose : « t'as vu l'heure qu'il est ? », parce que des fois c'est 9 heures ou 9 heures et quart. Bon, ben voilà. Non, ça pose pas de problème ça » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à Canebière, 38 ans).

¹ Il s'agit de réduire les « temps morts » au travers de la chasse aux micro-pauses informelles (Quéinnec Barthe, Verdier, 2000).

5.3.3 Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA

Dans l'agence de Rabatau, aucun cadre intermédiaire n'est présent physiquement ; le bureau du DT se situe à l'agence de la Cadenelle et celui du DPSC, dans celle du Prado, deux autres unités du territoire. Nous avons toutefois rencontré l'un et l'autre. Le discours du DT démontre notamment qu'il adhère entièrement au modèle de l'organisation bancaire par le « marché », employant d'ailleurs spontanément ce terme. Une des raisons pouvant expliquer cela, en plus de sa formation initiale est le fait qu'il ait été embauché dans le groupe au moment de la mise en place du projet de la nouvelle organisation. Il n'a donc pas ou très peu connu l'ancienne organisation du réseau.

DT de Rabatau, 33 ans, cadre I : le modèle du diplômé ayant connu une progression rapide

Diplômé d'HEC option finance, entré dans le groupe à 25 ans en 1993, il a tenu les postes de Responsable d'Agence, CAP, DCE, et DPSC avant d'obtenir le poste de DT, cinq mois avant la date de notre rencontre. Pour cela, il a accepté une mobilité géographique interne au Groupe Régional ; il est ainsi venu de la Côte d'Azur (autre réseau du Groupe Régional au même titre que la CLASS). Durant les premières années de son parcours professionnel, il a suivi la formation de l'Ecole des cadres du groupe.

Aujourd'hui, il manage le DPSC du territoire et l'équipe des commerciaux du marché des particuliers (CSC, CCP et CGP), au total, près d'une trentaine de personne. Il encadre également directement les commerciaux des marchés professionnels et entreprises du territoire (quatre CAP et deux DCE). Il semble particulièrement attaché à son rôle de formateur. En effet, il forme les commerciaux dont il s'occupe directement aux nouveaux produits, aux procédures, aux techniques de vente, etc...

Le DT de Rabatau déclare également ne jamais avoir regardé les horaires qu'il faisait, que ce soit aux postes de commercial ou de management qu'il a tenus. Il trouve cela tout à fait normal par rapport aux fonctions exercées. « *Travailler, à la base quand même c'est une forme d'épanouissement personnel, c'est ce que certains ont peut-être des fois oublié. Quelque part, le travail, c'est une façon de se réaliser personnellement, même si la famille est importante* ». Il est donc partisan de ne pas compter les heures de travail, pour lui, comme pour l'ensemble des salariés et affirme, « *j'ai jamais rencontré personne dans les commerciaux spécialisés, mais même dans les CSC, qui mesure son temps de travail* ».

Non présents dans l'agence de Rabatau, DT et DPSC comptent sur les « mesures d'accompagnements » (surtout la PFTE) mises en place par la direction pour permettre l'application efficiente des "35 heures" dans le Point d'Accueil et surtout, la satisfaction des clients. « *En terme d'organisation, ça veut dire que vous avez des gens qui sont moins présents, donc moins présents en nombre de jours par rapport à leur clientèle, donc là, il faut aussi éduquer les clients et les prospects, d'où l'intérêt de la plate-forme téléphonique pour toutes les opérations courantes* » (DPSC de Rabatau, 42 ans).

DPSC de Rabatau, 42 ans, cadre I : le modèle du diplômé ayant connu une progression rapide

Entré en 1979, avec un premier cycle de gestion et un deuxième cycle marketing et commerce international, dans une autre banque du Groupe National, il décide de s'expatrier cinq ans à l'étranger, avant de revenir sur Paris, comme sous-directeur de succursale. Il intègre le Groupe Régional, puis la CLASS. Largement mobile, il a travaillé au total dans quatre banques du Groupe National. Il est sur Marseille depuis 1992. « On faisait, avec d'autres collaborateurs, un peu la même chose que font aujourd'hui les experts patrimoniaux, dans la mesure où ont été CGP multi-agence. Donc on été appelé soit à intervenir sur plusieurs agences, soit à intervenir sur un groupe. Moi j'intervenais sur Provence-Sud ». Il est ensuite DPA, puis DPSC depuis 2 ans et demi au moment de notre rencontre. Il manage 30 salariés travaillant sur le segment des particuliers (22 CSC, 6 CCP et 2 CGP).

En pratique, dans l'agence, l'organisation concrète de l'articulation entre les attentes des salariés et les contraintes de l'activité reviennent en exclusivité au DPA. C'est à ce salarié, toutefois technicien, qu'incombe le rôle d'interface entre le staff du territoire et les salariés présents en agence, ainsi que la gestion des plannings de présences et d'absences des CSC.

« Le DPSC, on le voit de moins en moins, parce que justement, l'agence tourne bien, les objectifs commerciaux ont été réalisés, l'ambiance est bonne, y a pas vraiment de problème sérieux à l'intérieur de l'agence avec des gros problèmes relationnels clientèle, des clashes, des erreurs faites sur des comptes au niveau des ordres de bourse, qu'il faut rattraper, ou des erreurs autres. Donc, je dirais que le fil de l'eau se passant bien, il se décharge un peu et il est peut-être plus présent dans des agences où sa présence est plus sollicitée parce qu'il y a des problèmes qu'il faut résoudre, parce qu'il y a des relationnels clientèles qu'il faut ménager, des susceptibilités... C'est vrai qu'à ce niveau là, il nous l'a dit, "je viens moins souvent vous voir parce que ça se passe bien, j'entends pas parler de Rabatau donc je me dis que tout va bien" » (Julien, technicien de 47 ans, Chargé de Service à la Clientèle - binôme à Rabatau).

DPA de Rabatau, 50 ans, technicien G : le modèle d'une promotion interne bloquée

Entré en 1972 à la Banque A, avec le BEPC, il passe le BP et une partie seulement de l'ITB. De 1972 à 1985, il est affecté comme guichetier à l'agence située dans l'ancien siège rue d'Athènes ; de 1985 à 1990, il est second d'agence à Vitrolles, puis de 1990 à 1991 second d'agence au Cabot. Il retourne à l'agence d'Athènes de 1991 à novembre 1995. Ensuite il est DPA du territoire Aubagne – La Ciotat jusqu'en avril 2001 et depuis DPA de l'agence de Rabatau.

En discutant avec les salariées de la DRH, nous avons compris qu'il avait quitté le territoire d'Aubagne – La Ciotat car un DPSC avait été mis à sa place à Aubagne. Il était alors passé DPA à Rabatau. En quelque sorte, il n'avait pas eu la promotion de DPSC. Il l'explique lui-même en raison de son refus d'être mobile en dehors de Marseille et les alentours.

Le DPA connaît la situation personnelle de chacun. Il sait par exemple que la femme de Julien est très malade. Lorsque tout va bien, ce CSC-binôme fait largement plus que l'horaire qui lui incombe, on l'a d'ailleurs vu plus haut. Mais, en cas de rechute de son épouse, il est susceptible de devoir s'absenter sans pouvoir l'anticiper. Cela est tout à fait compris par l'équipe de l'agence et par le DPA qui lui accorde cette contrepartie sans difficulté. Ces absences sont alors décomptées sur les jours de RTT du CSC.

« (Question : Comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail dans cette agence ?) *Elle est bonne grâce à moi ! En fait, ma venue a été voulue pour changer l'ambiance de l'agence. Mon management est à l'opposé de celui qui été pratiqué avant. Ça se passe beaucoup mieux maintenant* » (DPA de Rabatau). En effet, l'agence de Rabatau était, lors que notre enquête de 1998, une « tête de territoire » où l'ensemble du staff était présent. De plus, les méthodes du DPA de l'époque, déjà quelque peu évoquées dans le chapitre précédent, avaient instauré une mauvaise ambiance de travail plusieurs fois dénoncées. « *Ce qu'il faut savoir, c'est qu'à Rabatau, autrefois, il y avait le DT, celui qui s'occupe des professionnels et entreprises et il y avait le DPSC. Quand je suis arrivé, il n'y avait plus de chef, ils sont partis à Cadenelle, au siège, ils chapeautent, étant donné que Cadenelle fait partie du territoire. Donc, le DT et le DPSC étaient à Rabatau, c'était considérée comme une grosse agence et aujourd'hui, ils ne sont plus là, depuis 6 mois, 1 an, je sais plus exactement. Ce qui veut dire qu'il n'y avait pas de chef. On nous a fait mettre en place quand même un DPA qui est arrivé avant l'été, mars, avril, je sais plus exactement, avril. Moi, j'ai envie de dire que le jour où il est arrivé, ça a été un rayon de soleil, pour moi en tous les cas. C'est-à-dire que c'est quelqu'un de très gentil, à l'écoute, disponible, professionnel, social et c'est exactement ce qui avait besoin pour que tout le monde s'unisse et qu'il y ait une cohésion dans l'agence. parce qu'il y avait des gens très divergeants...* » (Sébastien, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers, 25 ans, Rabatau). Son action a permis que se développe une nouvelle cohésion de groupe. Les salariés, conscients de cet aspect de leur activité, parviennent notamment à s'arranger entre eux pour prendre leurs jours de RTT sans désorganiser l'activité.

En plus de la personnalité du DPA, le fait que les managers ne soient plus présents en agence rend l'organisation du travail beaucoup plus légère. « *On avait le DT et le DPSC sur place aussi, c'était lourd comme structure. C'est très lourd parce que c'est des personnes qui ont une charge de travail qui est énorme, des responsabilités et tout et donc ce sont des personnes qui veulent tout tout de suite. Mais ça se comprend quand on se place dans leur contexte, dans leur contexte, il leur faut tout tout de suite, parce qu'ils ont le client, parce qu'ils dirigent une société au téléphone, qui leur pose une question, il faut leu répondre. Donc forcément, par rapport à leur charge de travail, il y a certaines choses qu'ils vont nous déléguer, et nous, il faut qu'on leur donne tout tout de suite. Et nous on a notre charge de travail. Donc effectivement, à gérer, c'était... oui, c'était sûrement plus difficile qu'aujourd'hui. C'est vrai qu'on a gagné quand même pas mal en qualité de travail, en stress* » (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau).

Conclusion du chapitre V

On assiste bien, dans la pratique, à une désynchronisation des temps de travail des salariés du réseau commercial en fonction du nombre et de l'aménagement des jours d'ouverture des agences dans lesquelles ils sont affectés, de la taille de ces dernières, du fait de détenir ou non un portefeuille de clients individuel, ainsi que du type de segment du marché sur lequel ils travaillent, le segment professionnels et entreprises étant beaucoup plus chronophage que celui des particuliers, essentiellement bas et moyen de gamme.

D'une manière générale, la charge de travail des salariés du réseau commercial de la CLASS a augmenté et ce, malgré les « mesures d'accompagnement » de la RTT mises en place. Cela s'explique tout d'abord de façon mécanique, à effectif constant, en effet, la majoration du nombre de jours de congés augmentant le temps de travail de l'ensemble des salariés pendant les périodes travaillées. Cela s'explique également par l'élévation des objectifs commerciaux des agences, relayée par la direction suite à la reprise par le nouvel actionnaire. Enfin, la lourdeur de la charge administrative n'est pas reconnue, et cela même avec la mise en place du binôme. Ce « recentrage sur le commercial » au moyen du binôme, est une rhétorique managériale. Pour la direction, le binôme permet de réduire les tâches administratives des commerciaux ; ce temps de travail administratif étant immédiatement remplacé par du temps de travail purement commercial, ces derniers voient donc leurs objectifs augmenter. Or, l'augmentation des tâches administratives consécutives à l'augmentation du PAC n'est pas prise en compte. Cette charge est reportée sur l'organisation personnelle des deux salariés concernés, le binôme et le commercial spécialisé. Cette disqualification implicite de la partie administrative de l'activité des salariés de l'agence provoque des tensions dans le collectif de travail. La RTT approfondit la fracture existant entre CSC et commerciaux spécialisés.

La réduction du temps de travail, avec augmentation de la charge de travail, implique nécessairement pour les salariés de la CLASS de recourir à deux modes d'intensification du travail : l'allongement des périodes travaillées (dépassement permanent des horaires de travail, à plus ou moins grande échelle selon le segment de clientèle visé et, pour le guichet, selon la taille de l'agence, et cela, indépendamment du fait d'être cadre ou non) et la chasse aux temps morts (réaliser les tâches administratives dès que le salarié a un moment dans la journée, boire son café en travaillant...) dans une journée de travail. L'application des "35 heures" à la CLASS a ainsi favorisé l'accroissement de la densification du temps de travail et de la fourniture de travail gratuit, sous couvert d'annualisation de ce temps de travail.

Avec la mise en place de la RTT collective, le recours au temps partiel diminue. En effet, les "35 heures", non stigmatisantes individuellement, permettent aux salariés de puiser, pour des raisons très diverses, dans leur stock de jours de RTT. Ces derniers n'ont pas le même

statut que les jours de congés car ils sont non planifiés ou planifiés à très court terme. Cela permet une plus grande souplesse de l'organisation du temps hors travail des salariés, en concertation toutefois avec les équipes de travail. En contrepartie, il est donc plus difficile pour eux de prévoir longtemps avant les jours de repos octroyés au titre de la RTT, à la différence du temps partiel.

On observe une triple implication de l'encadrement intermédiaire en ce qui concerne la mise en place des "35 heures" : pour son propre compte, dans le but de préserver les intérêts de l'entreprise et dans l'organisation du travail au niveau de l'unité qu'il gère. Le cadre intermédiaire agit toutefois avec plus ou moins de souplesse par rapport à l'application de l'accord signé au niveau de l'entreprise, en fonction d'aspects sociaux qui lui sont propres (âge, diplôme de base, jeune recrue ou salarié issu de la promotion interne...) et du fait qu'il est présent physiquement ou non dans l'agence considérée.

On est ainsi très loin, à la CLASS, d'une problématique RTT contre plus de flexibilité (roulement, ouverture le samedi, entre midi et deux heures...) et défense/création d'emplois. Les banques, à l'image de la CLASS, n'ont pas choisi de réellement amplifier les horaires d'ouvertures des agences et de faire travailler les équipes commerciales par roulement. Hormis quelques ouvertures le samedi matin, étudiées au cas par cas selon les agences, il n'y a pas eu de grande transformation. On peut considérer que le développement des NTIC (plateforme téléphonique, services Internet, ALS...) réduit considérablement l'intérêt de rendre les guichets encore plus accessibles qu'ils ne le sont déjà.

On constate cependant que la poursuite de l'adaptation de l'organisation du travail aux contraintes productives et marchandes a autant sinon d'avantage prévalu à la CLASS que l'amélioration des conditions d'emploi et de travail dans l'application des lois Aubry. La RTT ne fait donc qu'en grande partie entériner et prolonger un processus à l'œuvre depuis le début des années 90, recentré sur l'aspect purement commercial de l'activité. La RTT est vue par la direction de la CLASS comme un outil supplémentaire de gestion de l'organisation du travail. Elle correspond, selon nous, à un véritable révélateur et amplificateur de la diversification du salariat de l'agence bancaire.