

CHAPITRE VI : MOUVEMENTS ET PERMANENCES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES	357
6.1 LES VARIABLES EXPLICATIVES DES IDENTIFICATIONS PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	358
6.1.1 <i>Le rapport à la carrière</i>	360
6.1.1.1 Des modalités d'entrée dans la banque relativement homogènes	360
La rareté des expériences antérieures	360
Une orientation vers la banque par défaut	361
6.1.1.2 Des parcours cependant différenciés en fonction de la filière d'emploi de départ	363
Les salariés essentiellement affectés aux tâches administratives	363
Les salariés rapidement placés dans des fonctions en contact direct avec les clients	364
Le diplôme bancaire, souvent incontournable mais non suffisant	365
6.1.1.3 Des mobilités fonctionnelles et géographiques variées selon les salariés considérés	366
Des origines plutôt locales	366
Les jeunes commerciaux prêts à quitter la CLASS pour progresser	367
Les anciens plus ou moins mobiles professionnellement, mais plutôt en interne	369
6.1.2 <i>Le rapport à l'activité commerciale</i>	372
6.1.2.1 Certains commerciaux pratiquent de façon plus ou moins volontaire des méthodes de travail proches de la vente forcée	372
6.1.2.2 Certains commerciaux développent une activité centrée sur les besoins des clients	376
6.1.2.3 Certains salariés des agences n'ont pas d'activité commerciale	379
6.1.2.4 Quelques éléments transversaux aux trois groupes de salariés	379
6.1.3 <i>Le rapport aux clients</i>	381
6.1.3.1 Le client, un instrument de réalisation commerciale	381
6.1.3.2 La personnalisation de la relation avec les clients	383
6.1.3.3 Des relations avec les clients très rares et non commerciales	386
6.1.4 <i>Le rapport à l'organisation en mouvement</i>	387
6.1.4.1 La perception des mouvements de l'organisation du travail	388
6.1.4.2 La prise en compte des évolutions des pratiques commerciales	390
CONCLUSION	393
6.2 UNE TYPOLOGIE DES SALARIÉS DE L'AGENCE BANCAIRE	394
6.2.1 <i>Le placeur</i>	396
6.2.2 <i>Le conseiller</i>	400

6.2.3	<i>L'administratif</i>	404
6.2.4	<i>L'interrogation de la portée du modèle</i>	408
CONCLUSION DU CHAPITRE VI		409

Chapitre VI : Mouvements et permanences des identifications professionnelles

La production de règles fondant la création d'un marché du travail fermé représentait, jusque dans les années 80, la base d'une identité professionnelle forte et stable des salariés de la banque. Nous avons vu que si certains éléments caractéristiques de ce type de marché demeurent, ce dernier s'entr'ouvre depuis quelques années à l'entrée comme à la sortie. En outre, les directions bancaires cherchent à modifier fondamentalement la norme de référence de l'emploi bancaire et, de façon encore plus spécifique, celle des salariés de l'agence. Ces derniers, désormais tous commerciaux, sont supposés tenir leur légitimité de leurs compétences relationnelles et d'adaptation, ainsi que de sa mobilisation pour l'entreprise, et non plus de son ancienneté et de son expérience.

Dans ce dernier chapitre, il s'agit pour nous de tirer en quelque sorte les fils des éléments figurant dans les sections précédentes afin d'étudier les transformations des identifications professionnelles de ce groupe, selon nous largement hétérogène, des commerciaux de l'agence bancaire. Nous préférons, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre II, parler ici d'identification plutôt que d'identité, afin d'envisager un processus plus qu'un état (Brubaker, 2001).

Pour la direction de la CLASS, tous les salariés du réseau sont des commerciaux, y compris les CSC qui voient en effet leurs objectifs collectifs augmenter de manière significative depuis quelques années. Tous doivent également avoir une véritable activité de conseil auprès des clients qu'ils reçoivent ; c'est du moins ce qui est véhiculé par le discours de la direction. Nous avons toutefois pu constater que ces positions de principe revenaient à nier la réalité du travail des salariés des agences en général et d'une partie plus spécifique d'entre eux en particulier. Les tâches administratives sont en effet en hausse depuis la fermeture de nombreux services centraux et malgré le développement de la sous-traitance. L'augmentation de l'activité commerciale et le poids des objectifs commerciaux annuels génèrent en outre un accroissement du travail de *back-office* réalisé en agence. En parallèle, un certain nombre de salariés contestent également la réalité de leur travail de conseil, par manque de temps et parce que de toute façon, ce n'est pas là-dessus qu'ils sont jugés.

A partir de l'analyse des entretiens menés avec les salariés des agences, nous avons fait ressortir plusieurs dimensions : leur trajectoire professionnelle subjectivement reconstituée, leur vision de l'avenir, la perception qu'ils ont de l'activité commerciale, le segment sur lequel il travaille, les relations qu'ils entretiennent avec la clientèle et enfin leur représentation du mouvement permanent de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, ainsi que des pratiques commerciales qui leur sont demandé d'adopter. Nous envisageons ainsi, à l'instar de Claude Dubar, une dimension spatiale ainsi qu'une dimension temporelle de l'identification professionnelle des salariés de l'agence bancaire. Claude Dubar ne parle toutefois pas

vraiment des clients lorsqu'il s'intéresse à la dimension spatiale, mais surtout des supérieurs hiérarchiques et des collègues de travail. Si nous avons déjà évoqué ces deux types de transactions relationnelles et leurs conséquences sur le travail des salariés de l'agence bancaire, nous émettons l'hypothèse que dans la construction des identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire, c'est essentiellement le rapport aux clients qui joue.

Nous n'avons toutefois pas réalisé d'observations assez systématiques de l'activité de travail des salariés considérés pour permettre la comparaison de leurs discours avec des éléments plus objectifs de leurs pratiques concrètes, notamment vis-à-vis des clients avec lesquels ils sont en contact. Consciente de ce biais (Weller, 1994), nous avons néanmoins choisi de prendre au sérieux leur discours. En regroupant et en analysant les propos tenus, nous pouvons observer que contrairement aux attendus de la direction, le groupe des exploitants se divise en trois pôles d'identification qui regroupent pour partie la segmentation des métiers mise en place : les placeurs, les conseillers et les administratifs. Il est alors intéressant de voir quels sont les indicateurs discriminants qui expliquent le rapprochement de tel ou tel salarié à un pôle plutôt qu'un autre¹.

6.1 Les variables explicatives des identifications professionnelles des salariés de l'agence bancaire

Nous avons choisi quatre dimensions distinctes pour construire notre typologie. Ces dernières sont issues des développements opérés dans les chapitres précédents et de notre volonté de croiser un axe relationnel et un axe biographique pour saisir les implications des transformations relativement récentes concernant les contacts avec les clients, l'individualisation de la relation salariale et la remise en cause de la pertinence des catégories d'emploi existantes. Nous souhaitons comprendre comment le rapport à la carrière, c'est-à-dire le parcours antérieur et les perspectives à venir, le rapport à l'activité commerciale, approché au travers du type de pratique déclaré mis en œuvre, le rapport à la clientèle, envisagé en fonction du segment de clients rencontrés, et enfin le rapport à l'organisation en mouvement, aussi bien celle du travail que les pratiques commerciales attendues par la direction, influent sur les identifications professionnelles des commerciaux de l'agence bancaire. Le segment sur lequel le salarié travaille conditionne en grande partie le type de relation qu'il entretient avec la clientèle, ainsi que son rapport à l'activité commerciale. Nous avons toutefois choisi de présenter le rapport à l'activité commerciale juste après celui à la

¹ Nous ne tenons pas compte ici des managers dont nous avons évoqué la position dans les chapitres IV et V. Le DPA de Rabatau n'est pas, comme on l'a vu, un manager. Nous n'avons cependant pas recueilli assez d'informations sur son activité commerciale propre et son rapport à la clientèle pour le classer dans notre typologie des salariés de l'agence bancaire. Nous envisageons donc le cas de 17 salariés sur les deux agences étudiées, allant des métiers de CSC à DCE, en passant par ceux de CCP, de CGP et de CAP.

carrière, afin de mieux saisir par la suite le rapport au client des salariés n'ayant pas d'activité commerciale. David Courpasson (1995b, p.26) démontre déjà au début des années 90 que la dynamique identitaire des commerciaux est selon lui le produit de deux phénomènes congruents : la centralité des qualifications de natures commerciales et la segmentation du marché des clients.

Les rapports considérés sont construits aussi bien sur la base des perceptions subjectives des salariés que sur des éléments plus objectifs. Le rapport à la carrière envisage ainsi un parcours professionnel effectif, mais également des considérations plus personnelles du salarié, notamment sur son avenir. Le rapport à l'activité commerciale peut être objectivé par la façon que le salarié a de présenter son activité. Le rapport au client peut être pris en compte en fonction de la description de la relation qui est faite, mais également du type de segment de clientèle sur lequel le salarié travaille. Enfin, le rapport à l'organisation en mouvement peut s'envisager au regard des conséquences objectives sur la situation du salarié, mais également sur sa manière de percevoir les changements permanents.

Présentation synthétique des 17 salariés¹

Prénom	Age	Diplôme initial	Diplôme bancaire ²	Date entrée banque ³	Poste occupé
Joël	49	BEPC	CAP, BP, ITB	(1974) 1991	DCE
Patrice	49	Niveau bac	CAP, BP	1973	CGP
Jacqueline	47	Bac	2 ans de BP	1976	CGP
Sylvie	42	Bac	BP	(1983) 2001	CAP
Patricia	37	DUT GEA	BP, 1 an d'ITB	1989	CAP
Cécile	38	Bac D, BTS Action Commerciale	2 ans de BP	1988	CCP
Edouard	45	Bac G2, DUT gestion	BP, 1 an d'ITB	1980	CCP
Sébastien	25	Bac ES, niveau DEUG histoire	BP, ITB en cours	(1998) 2000	CCP
Denis	46	Niveau CAP	CAP	(1972) 1986	CSC - RPA
Christèle	27	Maîtrise de droit notarial	ITB en cours	1999	CSC
Alexandre	52	BEPC, niveau bac F2	CAP, BP	1972	CSC
Florence	49	Bac	aucun	1972	CSC
Céline	46	BEPC	CAP	1978	CSC
David	51	Niveau CAP	aucun	1969	CSC
Christian	44	Bac G2	2 ans de BP	1982	CSC
Julien	47	Bac B, niveau DEUG sciences éco	CAP, BP, 1 an d'ITB	1978	CSC - binôme
Sophie	27	BTS tourisme et loisirs	BP en cours	1994	CSC - binôme

¹ Pour plus de détails, cf. annexes 4B et 4C.

² La structuration et l'organisation actuelle de la formation bancaire sont développées dans le chapitre I.

³ Les dates correspondent à l'entrée dans la CLASS ou, pour les salariés les plus anciens, dans les banques A ou B qui ont fondé la CLASS. Les dates entre parenthèses sont celles de l'entrée des salariés dans une autre banque du Groupe National ou du Groupe Régionale auxquels appartient la CLASS.

6.1.1 Le rapport à la carrière

Nous nous intéressons, dans un premier temps au parcours professionnel subjectivement reconstitué des salariés rencontrés. Nous examinerons également s'ils ont toujours travaillé dans la banque ou bien s'ils ont connu d'autres expériences professionnelles antérieures. Nous souhaitons saisir quand, avec quel diplôme et pour quel type de poste ils sont entrés dans la banque¹, quelle a été leur évolution professionnelle dans l'entreprise, le degré de leur mobilité et de leur implication dans la formation interne diplômante. Nous souhaitons enfin savoir s'ils envisagent l'éventualité d'un projet professionnel à venir au moment de notre rencontre. Il s'agit pour nous de comprendre en quoi ces différentes variables jouent sur le rapport au travail des salariés rencontrés.

6.1.1.1 Des modalités d'entrée dans la banque relativement homogènes

La rareté des expériences antérieures

Seulement quelques salariés interrogés ont eu une expérience, souvent très courte, dans une autre entreprise, avant d'être embauchés dans la banque. Jacqueline, 47 ans, travaille un an et demi vers 1975 dans le service comptabilité d'une entreprise cliente de la banque B. Patricia, 37 ans, est embauchée deux ans dans une entreprise de communication avant d'intégrer la banque A en 1989. Recrutée en 1988 par la banque A, Cécile travaille pour sa part quelques temps auparavant comme gérante d'un magasin de prêt-à-porter. Elle vient régulièrement déposer la recette des magasins à l'agence de la Canebière de la banque A. Ne voulant plus travailler les samedis et les jours de fêtes, elle décide en 1988 de postuler dans cet établissement. Céline, âgé de 46 ans au moment de notre rencontre, entrée à la banque B en 1978, combine pendant un an son emploi dans l'atelier de saisie de l'établissement, qu'elle exerce l'après-midi, avec un autre travail administratif dans une caisse de retraite, dont elle s'acquitte le matin. Christian, 44 ans, est celui qui est resté le plus longtemps dans un autre secteur d'activité que la banque. Il n'a pourtant eu qu'une expérience de trois ans comme salarié du service comptabilité d'un grossiste en jouets. C'était à la fin des années 70. Sébastien, 25 ans, occupe pour sa part quelques emplois d'été, uniquement commerciaux, avant son recrutement par la plate-forme téléphonique sortante de Lyon en 1998. David parle également de plusieurs emplois de courte durée. *« J'ai fait des petits boulots, mon père travaillait à la SNCF, donc j'ai travaillé un petit peu. En face, sur la Canebière, y avait un magasin de disques, je faisais le vendeur. J'ai travaillé aux Dames de France, je faisais le*

¹ Nous ne développerons toutefois pas ici la question du mode de recrutement déjà évoqué dans le chapitre IV, c'est-à-dire le recours à la recommandation, principalement pour les salariés embauchés entre les années 70 et le début des années 80, et aux candidatures spontanées, pour les salariés recrutés entre 1988 et 1999.

magasinier » (David, technicien de 51 ans, CSC à l'agence de la Canebière). Quelques soit la génération envisagée, on observe donc une certaine rareté des expériences professionnelles en dehors de la banque. Elles sont également toutes de courte durée.

Six salariés ont cependant eu une première expérience de la banque, souvent comme auxiliaires de vacances, avant d'être définitivement recrutés. C'est le cas de Jacqueline, qui travaille quelques mois en 1974 à la banque B, où son père est employé, et de Patricia qui est auxiliaire de vacances à la banque A en 1987. Patrice travaille également 2 mois pendant les congés d'été à l'agence Marseillaise de Saint Louis de la banque A en 1973 et Sophie est embauchée dans le même établissement et pendant la même période durant 5 semaines en 1994. Elle est ensuite rappelée trois mois plus tard pour effectuer un remplacement en CDD. Ce premier contact avec le secteur peut également s'être déroulé dans d'autres établissements que les banques A et B ayant fondé la CLASS. A la fin des années 70, Christian travaille ainsi comme stagiaire vacances à la Société Générale où son frère aîné est salarié. Christèle est embauchée pour sa part chaque été depuis 1995 à la BNP de St Tropez, ville où réside une partie de sa famille.

Une orientation vers la banque par défaut

Aucun des 17 salariés, quelle que soit l'année de son recrutement, ne possède un diplôme en lien direct avec l'activité bancaire et un nombre très réduit de titres est en rapport avec l'activité commerciale¹. Même à l'heure actuelle, plus qu'un diplôme spécifique, la CLASS semble rechercher essentiellement un profil et des capacités relationnelles, toutefois, il est vrai, de plus en plus souvent supposés détenus par un candidat possédant au minimum unebac + 2, d'orientation commerciale de préférence.

Aucun salarié rencontré n'avait cependant pour vocation, ou simplement comme projet, de travailler dans la banque. Certains d'entre eux savaient ce qu'ils voulaient faire et n'ont pas voulu ou pas pu s'orienter dans cette direction pour différentes raisons. Alexandre, 52 ans, pensait plutôt se diriger vers le secteur industriel, et notamment travailler chez Michelin, avec son niveau bac en électro-technique. L'entreprise voulant le faire passer par son école interne et démarrer au niveau du BEPC, avec le salaire allant avec, il renonce. Face aux nombreuses embauches opérées dans les années 70 par le secteur bancaire, pour des salaires et des conditions de travail plus intéressantes, il oriente ses candidatures dans cette direction. Denis, pour sa part, souhaitait vivre de sa passion, la mer. « *Moi, je voulais pas du tout faire ça, pas du tout. Moi, je voulais rentrer à la COMEX, je voulais être plongeur (...) J'avais un oncle à la COMEX, c'est la compagnie maritime d'exploitation des mers, qui est marseillaise, ceux qui vont chercher le pétrole au fonds des mers. Donc, moi je voulais rentrer là. Et puis,*

¹ Cf. le tableau de présentation des 17 salariés.

c'était assez dangereux, mes parents ont pas voulu. Après, je voulais rentrer dans la marine, ma grand-mère a pas voulu, comme elle avait un mari qui avait été marin... Bon. Il s'est présenté ça, il s'est présenté une opportunité, à une époque, ils recherchaient des jeunes. A cette époque, les banques recrutaient à tour de bras » (Denis, technicien, Chargé de Service à la Clientèle – Responsable de Point d'Accueil à l'agence de la Canebière, 46 ans). Patrice, 49 ans, aurait voulu être professeur de sport ou, plus tard, guide de montagne. Ayant « déjà 20 ans ! » et pas le bac, seulement le niveau bac G2, il se tourne vers la banque qui recrute sans diplôme et qui correspond assez bien au cursus scolaire qu'il a suivi. De son côté, Sylvie, 42 ans, entame des études supérieures de philosophie après son bac. Mère à 20 ans, elle renonce au bout de deux ans, entre à l'école de notariat et doit très vite travailler. Elle est engagée en 1983 par une banque parisienne du Groupe National.

La banque n'est pas non plus la vocation initiale des trois salariés de moins de 30 ans rencontrés pendant notre enquête. Sébastien souhaitait au départ travailler dans l'enseignement, avant de se rendre compte qu'il était plus attiré par les activités commerciales. Sa petite amie lui fait alors passer une offre d'emploi pour la plate-forme téléphonique sortante du Groupe Régional auquel appartient la CLASS. Christèle se destinait à la carrière de clerc de notaire, mais elle doit renoncer, faute de trouver un stage d'une durée de deux ans pour entrer à l'école de notariat. Face à son impossibilité de pénétrer ce milieu très fermé, elle s'inscrit dans une agence d'intérim à laquelle la CLASS a ponctuellement recours. Sophie comptait pour sa part travailler en agence de voyage, mais aucune de ses candidatures n'ayant abouti, elle accepte d'enchaîner plusieurs CDD à la CLASS.

De leur côté, les plus anciens n'avaient au départ souvent aucune idée du métier qu'ils voulaient exercer et ils sont entrés dans la banque parce que le secteur recrutait, à une époque où il ne fallait pas forcément posséder de diplôme. Le cas de David, embauché en 1969 est emblématique : « alors comme l'école ça marchait pas très bien, j'avais très peu de diplôme, mes parents m'ont dit « ben, la banque, ma fois, c'est pas si mal que ça ». Mais enfin, c'est pas ma passion, loin de là. (...) Je suis pas dans mon élément. Je n'en souffre pas, parce qu'il faut bien travailler. La moitié de la population fait un travail qu'il n'aime pas, donc je me considère comme eux, mais enfin, je me plains pas, j'ai du travail et par rapport à mes diplômes, j'ai un salaire, si j'étais pas à la banque, je ne le toucherais pas. Donc, j'en suis conscient, je me plains pas ».

La banque est donc rencontrée par ces salariés au détour d'un parcours, un peu par hasard, et non le résultat d'un projet abouti. Elle ne correspond pas non plus à un projet de formation initiale.

6.1.1.2 Des parcours cependant différenciés en fonction de la filière d'emploi de départ

Lorsqu'on s'arrête sur les récits des parcours des salariés rencontrés, on observe deux grands types : les salariés entrés dans la banque au niveau des services centraux administratifs et qui y ont fait l'essentiel de leur carrière ou quelque fois ont été réorientés dans les *back-offices* des agences et ceux qui ont soit immédiatement, soit relativement rapidement travaillé dans un poste en contact avec la clientèle. Sept salariés sont à rapprocher du premier groupe, les dix autres du second.

Les salariés essentiellement affectés aux tâches administratives

Le premier groupe de salariés n'a ainsi jamais eu - ou n'a pas eu pendant longtemps - d'activité commerciale propre. Florence, entrée en 1972 à la banque A parce que son père y travaillait déjà, fait toute sa carrière dans l'administratif : service du portefeuille, traitement des chèques, accueil au siège administratif, caissière en agence. C'est également le cas de Céline, embauchée en 1978 par la banque B. Cette dernière travaille jusqu'en 1983 dans un atelier de saisie. Elle est ensuite affectée au service des titres qu'elle ne quitte qu'à la fusion des banques A et B en 1996. Julien entre pour sa part à la banque A en 1978 pour travailler dans différents services du siège administratif. En 1989, il intègre l'agence de la Canebière, où il est responsable des fonctions administratives, c'est-à-dire second d'agence, pendant 7 ans. En raison de son activité et surtout de la taille importante de l'unité, il n'a aucune relation avec la clientèle. David, embauché en 1969 à la banque A au service du courrier, passe ensuite à la comptabilité. Il est caissier dans la même agence pendant 20 ans, puis intègre pendant 5 ans ce que la banque appelle alors « l'équipe volante » et qui disparaît au moment de la fusion avec la banque B en 1996. « *Ce sont des gens qui partent dans les agences donner un coup de main quand il y a besoin. Ils peuvent rester un jour, une semaine. (...) Ça me déplaisait pas parce qu'on allait d'un côté, de l'autre, on n'avait pas de travail suivi, ça me convenait assez. On est un petit peu en dehors des soucis. En même temps, on était bien vu parce qu'on donnait un coup de main, mais on n'était pas concerné par les problèmes* ». N'ayant donc pas le temps matériel de s'investir dans la relation avec les clients, il continue de s'occuper exclusivement des tâches administratives et de la tenue de la caisse. Denis est embauché en 1972 au siège social lyonnais du Groupe Régional. Il est tout d'abord coursier. De 1973 à 1985, il travaille au centre administratif où il change de service tous les 3 ans. Par la suite, il répond à un appel d'offre de la banque A et obtient sa mutation sur Marseille où il devient guichetier. Il continue dans un premier temps à s'occuper plutôt des tâches administratives. De 1986 à 1993, il est muté, comme David à « l'équipe volante ». De son côté, Christian travaille dans la banque A à partir de 1982. Il est tout d'abord affecté pendant 3 ans dans le service

administratif du traitement des chèques. Il est par la suite nommé dans différentes agences, toujours sur Marseille, et y exerce la même activité purement administrative pendant plusieurs années. Sophie, la dernière recrue de ce premier groupe de salariés, reste 6 ans en CDD. « *A partir de novembre 94, j'avais des CDD de 15 jours, après on me faisait une autre période d'un mois. Je passais une semaine à la maison, hop, on me rappelait. Mais à partir de septembre 95, c'était des CDD d'un an, de longue période en fait, à la Canebière* ». Pendant cette phase de précarité, elle effectue uniquement des tâches administratives. Elle tient la caisse et s'occupe du *back-office* du guichet. Aucun de ces salariés n'est donc réellement socialisé dès le départ à la pratique de la relation avec les clients.

Les salariés rapidement placés dans des fonctions en contact direct avec les clients

D'autres salariés rencontrés n'ont fait qu'un court passage par un travail purement administratif, voire ont toujours eu une activité en contact avec la clientèle. Patrice, ayant commencé par travailler 2 mois en agence, est transféré en 1973 au service de la comptabilité du siège administratif marseillais, où il reste deux ans et demi avant de retourner définitivement sur le réseau d'exploitation où il devient petit à petit commercial. Il reconnaît lui-même que son expérience en agence l'a énormément « dégourdi » face aux clients : « *au début, j'étais très mal à l'aise devant le client qui venait, ne serait-ce même pour lui demander ce qu'il voulait et même au téléphone. Ça m'a permis de me débloquer, d'enlever ma timidité. (...) Aller vers le client, maintenant, même quelqu'un que je ne connais pas, je l'aborde plus décontracté. Ça m'a beaucoup aidé* ». Alexandre est recruté en 1972 par la banque A au service du portefeuille, c'est-à-dire l'encaissement des effets de commerce et leur traitement. Il est très vite muté en agence et apprend petit à petit le métier au contact de la clientèle. Au total, il travaille dans une dizaine d'unités et devient par la suite second d'agence, fonction qu'il exerce jusqu'en 1996.

De son côté, Joël est immédiatement affecté au réseau d'exploitation. Recruté à la banque A à Lyon en 1974, il travaille jusqu'en 1981 dans une agence où il tient tout d'abord la caisse et s'occupe du *back-office* avant d'être affecté au guichet. Il est ensuite démarcheur commercial pendant 6 ans dans la région lyonnaise. En 1987, il est muté sur Avignon et devient directeur d'agence. Il le restera pendant 10 ans, jusqu'à la création de la CLASS et la mise en place de la nouvelle organisation du travail supprimant cette fonction. Jacqueline est entrée dans la banque en 1976. Son parcours s'est uniquement effectué dans des activités en contact direct avec la clientèle, mais les métiers exercés ont varié : guichet, second d'agence, gérante d'un cabinet de courtage en assurance spécialisé dans les relations avec les grandes entreprises, responsable de clientèle patrimoniale. Patricia, embauchée en 1989, a toujours exercé des activités purement commerciales. Elle travaille tout d'abord au guichet : « *j'ai*

toujours fait booster¹ ; j'étais la commerciale de tous les CSC ». En 1996, elle devient CCP et en 2001 CAP. Sylvie est engagée en 1983 par une banque parisienne du Groupe National. Elle travaille immédiatement en agence. Elle est au contact de la clientèle au guichet et évolue progressivement jusqu'à devenir commerciale. Recrutée en 1988, Cécile travaille tout d'abord quelques mois au *back-office* de l'agence de Vitrolles, puis de Plombière, à Marseille. En 1990, elle est mutée à l'agence du Canet où elle délasse petit à petit les tâches purement administratives pour la caisse. « *Comme la caisse c'est un boulot assez fastidieux et pas très intéressant et comme c'était l'époque où on commençait à parler de commercial dans tous les sens et qu'il fallait que tout le monde se mette au commercial, j'avais en fait une caisse commerciale, c'est-à-dire que je vendais des produits, je vendais des crédits, je vendais tout un tas de choses en plus de la caisse* ». Se sentant à l'aise avec la clientèle, elle accepte la proposition de sa direction de se spécialiser sur le marché des particuliers et de prendre un poste de CCP à la Canebière en 1994. Edouard est embauché par la banque A en 1980. Il travaille tout d'abord pendant 3 ans dans l'agence de Miramas qui comprend 3 salariés. « *C'est là que j'ai appris mon métier, il fallait tout faire : le rôle du patron, de l'adjoint, du caissier, du compensateur, descendre au coffre, enfin, il fallait tout faire* ». Il part ensuite 9 ans à l'agence d'Aubagne où il devient responsable du marché des particuliers.

Les deux dernières recrues sont également immédiatement affectées aux fonctions commerciales. Sébastien travaille directement en contact avec la clientèle qu'il doit démarcher au téléphone et passe ensuite en agence pour devenir très vite un commercial sur le segment des particuliers. Christèle est embauchée comme CSC pour vendre des produits bancaires en agence.

Le diplôme bancaire, souvent incontournable mais non suffisant

Pour l'ensemble des salariés, les investissements dans la formation professionnelle diplômante ont été importants et se sont faits très souvent au début de leur parcours. Les personnels travaillant en agence obtiennent cependant plus souvent un ou plusieurs diplômes professionnels que ceux affectés dans des services administratifs. A part Florence et David qui n'ont aucun diplôme bancaire et Cécile et Christian qui ont commencé le Brevet Professionnel sans aller jusqu'au bout, tous possèdent un des titres délivrés par la profession. Denis et Céline ont obtenu le CAP de banque ; Alexandre et Patrice, le CAP et le BP, comme Julien qui a en plus entamé une première année d'ITB sans aller jusqu'au bout et Joël qui par contre a obtenu ce dernier diplôme. Ce dernier précise d'ailleurs qu'« *au total, cela fait 11 ans de cours !* ». Sylvie possède le BP, comme Patricia et Edouard qui ont tout deux démarré un an de formation à l'ITB qu'ils ont abandonné. Sophie est pour sa part en train de passer le BP.

¹ Cela signifie qu'elle assurait une grande partie de la réalisation, voire le dépassement des objectifs des CSC.

Elle trouve cependant cela très coûteux en temps car, même si elle évite de travailler le week-end, elle y passe à peu près trois heures tous les soirs en rentrant de l'agence. *« C'est vrai que je pensais pas que c'était aussi lourd au niveau travail, je pensais pas du tout qu'il y avait un investissement comme ça. (Question : Et vous pensez que vous allez passer l'ITB ?) Non, parce qu'à ce qui paraît, j'ai entendu dire que c'était encore plus lourd. C'est pas évident. C'est vrai qu'on sacrifie quand même à côté beaucoup de choses. C'est vrai qu'en y réfléchissant, je me dis que je ne suis pas allée plus loin que bac+2, parce que j'en avais un peu marre, le soir de faire des devoirs »*. Sébastien, qui a récemment obtenu le BP, vient pour sa part d'entamer la formation à l'ITB. Seule Christèle, entrée avec une maîtrise universitaire, a pu directement prendre des cours d'ITB. Elle en est au même point que Sébastien. Tout deux expliquent qu'ils font cela autant pour acquérir une culture bancaire que leur formation initiale ne leur a pas fournie, que pour progresser plus rapidement dans l'échelle de classification.

La détention d'un diplôme bancaire semble en fait être le socle minimal nécessaire mais largement insuffisant pour faire carrière dans la banque, si ce n'est peut-être au niveau de l'ITB. En effet, le seul salarié ayant déjà une certaine ancienneté à le posséder, Joël, est tout de même aujourd'hui DCE, et les deux jeunes recrues, Sébastien et Christèle, qui sont en train de le préparer au moment de notre rencontre, l'obtiendront quelque temps plus tard et commenceront leur ascension dans les métiers de l'agence, passant tout les deux par celui de CCP, puis rapidement par celui de CAP, du moins pour ce qui concerne Sébastien.

6.1.1.3 Des mobilités fonctionnelles et géographiques variées selon les salariés considérés

Des origines plutôt locales

Nous avons pu observer une tendance de fond en ce qui concerne les origines géographiques des 17 salariés pris en compte dans ce chapitre : ils sont tous natifs du sud-est, quelque uns de Lyon, la plupart de Marseille et ses alentours. Seule Sylvie, originaire du sud-ouest, a débuté et fait une bonne partie de sa carrière à Paris, avant de demander sa mobilité sur Marseille en 2001. Elle désirait depuis quelques temps retourner en province, plutôt dans le sud. *« N'étant pas originaire de la région parisienne, je souhaitais quitter Paris, et je sais très bien que plus j'attendais, plus ça allait être difficile et... Il s'avère que ma mutation a été faite très facilement parce qu'il y a eu un événement... Il y a eu un hold-up dans l'agence (du Groupe Parisien) où je travaillais, qui s'est très mal passé, et les personnes ont été... Oui, parce qu'il y a eu un décès en fait. Donc la DRH a favorisé les personnes qui voulaient partir. Et c'est vrai que pour moi, ça a été un déclic, je me suis dit, je ne continuerai pas à Paris et puis voilà »*.

Quatre salariés sont natifs de la région lyonnaise. C'est ainsi que Sébastien, recruté par le Groupe Régional à Lyon demande, au bout de deux ans, une mobilité sur la CLASS pour suivre sa petite amie qui travaille à Marseille. Christèle, ayant fini ses études de droit dans la cité lyonnaise vient habiter avec son concubin à Marseille et y recherche son premier emploi. Joël, embauché sur le réseau commercial lyonnais du Groupe Régional, y demeure entre 1974 et 1987. Il est ensuite muté sur Avignon pour être directeur d'agence. A partir de 1991, il est affecté à la banque A, toujours comme directeur d'agence, dans les unités de la Joliette à Marseille, puis de Fos et enfin de Martigues. Il habite désormais à Carry-le-Rouet. Il se déclare toutefois encore mobile : « *ma réponse dépendra d'où, pour combien en plus financièrement et pour faire quoi ?* ». Denis est également d'origine lyonnaise. Passionné de mer et plongeur amateur, il demande sa mutation sur la cité phocéenne et l'obtient en 1986. Il s'installe à La Ciotat, à quelques dizaines de kilomètres de Marseille où il travaille. Hormis le cas de Joël, nous voyons donc que les choix de mobilité entre Lyon et Marseille se sont largement faits pour des raisons personnelles, Christèle ne travaillant d'ailleurs pas encore à la CLASS au moment de son arrivée.

Les 12 autres salariés sont tous natifs de Marseille ou de ses alentours. Alexandre est d'origine toulonnaise et conserve une grande partie de sa famille à Toulon. Il habite à Marseille, ce qui lui a permis d'accepter divers postes dans des agences situées entre les deux villes. Tout en travaillant sur Marseille, Sophie et Edouard habitent tout deux à La Ciotat et Jacqueline à Martigues. Tous les autres résident dans la cité phocéenne. Plusieurs d'entre eux ont vécu ce que la CLASS appelle des « petites mobilités ». Ils ont toutefois fait l'essentiel de leur carrière sur place et revendiquent cette stabilité. Aucun n'est prêt à accepter une mobilité géographique trop importante, car la plupart du temps, ils ont construit leur vie familiale. Le seul à l'envisager et à la mettre en pratique est Sébastien qui n'hésite pas en 2003 à retourner un an et demi à Lyon pour faire, pendant quelques temps, de la prospection commerciale pure, avant de revenir sur Marseille, dans un poste de CAP.

Les jeunes commerciaux prêts à quitter la CLASS pour progresser

Sébastien envisage également une mobilité externe si la CLASS ne valorise pas son travail en lui accordant une augmentation de classification et de salaire et en lui permettant de poursuivre sa progression dans les métiers. La seule autre salariée à tenir un discours identique est Christèle qui pense assez rapidement obtenir un poste de CCP, ce qui sera le cas peu de temps après notre rencontre. Au final, grâce à sa formation initiale en droit privé et avec l'expérience de la gestion d'un portefeuille de clients, elle sera à même de tenir un poste de CGP dans peu de temps. Comme Sébastien, elle affirme que si ses capacités ne sont pas reconnues et valorisées, elle n'hésitera pas à partir travailler dans un autre établissement

bancaire. « *Moi, personnellement, demain, s'il y a un poste qui se libère, je le prends. Ma direction [le DPSC du territoire] apparemment n'est pas trop chaude pour me laisser partir tout de suite. (Question : C'est pas son intérêt si pour vous ça marche ici). Exactement, vous avez tout compris, c'est pas son intérêt. Donc, moi j'envisage dès maintenant... Son intérêt dépendra si le poste est dans le territoire ou pas. En général, pour certains éléments, on n'a pas envie que cet élément d'un territoire s'en aille dans un autre. Tant qu'à faire, s'il produit bien, s'il a des bons chiffres, on préfère le garder dans un territoire. Mais bon, moi ça ne me regarde pas, moi je m'en fous. Il faudra qu'ils comprennent de toute façon que, que ce soit pour eux ou pour un autre territoire, il vaut mieux encore que ce soit à l'intérieur de la (CLASS), plutôt qu'à la concurrence. (...) C'est vrai que sur le principe, si j'obtiens pas ce que je veux, ben je m'en vais, parce que le marché du travail fait qu'aujourd'hui, on trouvera ailleurs » (Christèle, technicienne de 27 ans, Chargée de Service à la Clientèle à Rabatau).*

En préparant l'ITB, Christèle et Sébastien côtoient des salariés d'autres établissements qui passent comme eux ce diplôme professionnel. Outre le fait qu'ils se constituent ainsi un réseau extérieur à la banque dans laquelle ils travaillent, ils comparent leurs salaires. Ceux de la CLASS leurs semblent moins intéressants qu'ailleurs. C'est en grande partie ce qui les pousse à dire que s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils attendent de la direction, ils s'en iront.

On le voit, les jeunes commerciaux diplômés se sentent moins « mariés » avec la banque que les anciens salariés ne l'étaient à leur âge et le sont aujourd'hui. Ils ont un diplôme et/ou des compétences qu'ils peuvent valoriser ailleurs. De plus, les avantages sociaux et les salaires ne sont plus aussi intéressants et ils ne permettent plus de retenir un salarié durant toute une vie professionnelle. Si la tendance est à peu près la même sur l'ensemble du secteur, ces jeunes salariés pensent toutefois parvenir individuellement à monnayer leurs services au plus offrant. De plus, « *tout ce qui est valeur de fidélité, culture de l'entreprise est carrément non valeur* » (Président du SNB), du moins c'est ce qui est véhiculé dans le discours des directions.

C'est ainsi par exemple qu'entre 1999 et 2002, une dizaine de commerciaux spécialisés âgés de moins de 40 ans, essentiellement des CAP, ont démissionné de la CLASS, embauchés dans d'autres établissements comme la Caisse d'Epargne. Cette dernière se tourne désormais vers le marché des professionnels, jusque là non sollicité par elle et n'hésite pas à débaucher du personnel qualifié¹. Plusieurs salariés ont à ce sujet recours au terme d'« *hémorragie* », certes quelque peu excessif, mais révélateur d'un changement de comportement. « *Il y a eu une période où ils ont eu beaucoup de CAP qui sont partis, une dizaine ou une douzaine. Ils sont partis en l'occurrence à la Caisse d'Epargne, les Banques Populaires. A la Caisse d'Epargne, c'est un nouveau créneau, ils avaient pas les CAP. Ils proposent des salaires que*

¹ Selon Charles Normand de la direction des affaires sociales de l'AFB, on assiste à une hausse du taux de démission chez les moins de 35 ans (26% des départs en 2000 contre 19% en 1995) (*Le Monde*, 02/10/01).

la banque n'arrive pas à suivre. (...) Et donc, il y a eu une hémorragie de CAP » (Christian, technicien, Chargé de Service à la Clientèle à la Canebière, 44 ans). « (Question : La Caisse d'Epargne s'est mise à faire du professionnel alors que ce n'était pas du tout son métier...) *Ben, eux, ils évoluent vers le professionnel. Et sur Marseille, ils évoluent avec quelqu'un qui vient de la (CLASS). Oui, j'avais vu qu'il y a 1 ou 2 ans, il y a tout un tas de CAP qui sont partis. Il y a toujours des hémorragies de CAP. (Question : C'est le métier où les salariés vont le plus souvent dans un autre établissement ?) Oui. Je pense que c'est d'abord au niveau salaire. Ce sont des jeunes qui partent et ils ont raison, parce que la (CLASS), c'est peut-être leur premier job et ils ont raison de partir et d'aller voir ailleurs. Ils payent sûrement mieux et pour le même métier. Donc, c'est normal. Et puis, la politique de la (CLASS), c'est de ne pas retenir. Et y en a des bons qui sont partis. Ça ça fout les boules »* (Patricia, technicienne, Chargé d'Affaires Professionnels à Rabatau, 37 ans). En ne voulant pas payer plus des salariés à qui elle demande un investissement croissant dans leur activité, la CLASS perd non seulement des commerciaux qu'elle a passé du temps à former, mais bien souvent une partie du portefeuille de ces derniers. « *Quand il y a des chasseurs de tête qui vous appellent, pour aller dans des banques X, Y ou Z, parce qu'il y a une, deux, trois ou dix personnes qui ont dit du bien de vous ; mais si vous partez, vous partez pas les mains dans les poches, c'est clair. J'ai des exemples ; moi, j'ai un ami intime qui était chez nous, il est parti dans une autre banque. L'agence d'où il est parti, en plus lui, il était CAP, ça a fait mal, très mal »* (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans).

Si au moment de notre enquête nous n'avons pas observé de départ pour la concurrence, cette alternative est toutefois présente dans les esprits des salariés, soit qu'ils songent à une mobilité externe, soit qu'ils gardent en mémoire le départ d'un collègue.

Les anciens plus ou moins mobiles professionnellement, mais plutôt en interne

Edouard, qui a déjà 22 ans d'ancienneté dans la même banque, semble affirmer, comme les jeunes commerciaux, qu'il serait tout à fait prêt à quitter la CLASS pour un meilleur salaire. « *Demain, on m'offre 30% en plus de mon salaire au même poste, aux mêmes avantages, la même ancienneté, dans la banque en face, ben j'y vais. Je suis marié avec personne, même si j'aime cette maison, parce que ça fait 20 ans que j'y suis, parce que... Mais bon, il arrive un moment, on dit stop, on dit stop. Je gagnerais 30.000 frs par mois, on n'aurait pas cette conversation. Le problème est là, c'est qu'il n'y a pas... On serait dans des entreprises et là je parle globalement, qui gagnent pas d'argent, les salaires ne pouvant pas évoluer pour des raisons comptables, d'accord. Mais bon, quand on voit les résultats des banques... »*. Il regrette en fait surtout de ne pas être parti plus jeune. « *La direction a joué sur le fait qu'on n'a pas cette mentalité de tueur si vous voulez et j'emploie le mot à bon escient,*

en disant « voilà, maintenant, c'est ça ou je m'en vais », pour des raisons X, Y ou Z, parce que peut-être, on est plus avancé dans l'âge que les autres, on a tous des charges de famille, on a tous des prêts pour les maisons. Tandis que, si vous avez 25 ans et que vous avez aucune charge de famille, « Monsieur, c'est ça... Non ? ben je vais voir ailleurs », et puis c'est tout. (Patrice), comme moi, moi, il y a des chasseurs de tête, deux fois ils m'ont téléphoné, deux fois j'ai pas fait le pas et je le regrette maintenant, je le regrette maintenant. Parce que maintenant, ils viendront plus me chercher, sauf La Poste peut-être, parce qu'ils cherchent des conseillers financiers. Ils en n'ont pas, donc à partir de là, je vais vous dire, ça fait peur, enfin. Peut-être qu'ils viendront nous chercher, mais... Et ça, malheureusement, des directions ne le voient pas. Et puis, on vous propose 30% de plus ailleurs, attendez, vous partez, vous restez pas. On vous propose 30% ailleurs, dans les mêmes conditions, si ce n'est meilleures parce qu'il n'y a pas les objectifs démentiels qu'il y a dans notre maison » (Edouard, technicien, Chargé de Clientèle Particuliers à la Canebière, 45 ans). Une augmentation de 30% rend bien sûr improbable son départ, qui n'est en fait pas réellement envisagé.

La plupart des salariés rencontrés, même ceux qui ont moins de 40 ans, ne souhaitent cependant pas quitter la CLASS, même si comme Edouard, ils y ont parfois déjà songé. Cécile affirme ainsi : *« je pense que ça c'est un peu le miroir aux alouettes, parce que vous allez partir d'ici, aller dans une autre banque, où effectivement, à l'embauche, vous aurez un salaire plus important, parce que vous arrivez avec votre expérience, votre clientèle, mais après, ça sera la même chose. (...) Les CAP sont partis pour ça. Parce qu'il y a eu un mouvement d'embauches de commerciaux concernant les professionnels, donc à l'embauche, c'est vrai qu'ils ont tous fait de bonnes affaires, mais après ? Mais après, on revient dans les mêmes structures, c'est pareil. Donc, moi, aujourd'hui, partir d'ici, j'y ai pensé à une époque. Mais pour gagner quoi ? Pour gagner 500 balles de plus par mois. Là au moins, excusez-moi, mais mon bordel, je le connais, je sais comment ça fonctionne. Donc, pour 500 balles de plus par mois, refaire des efforts, machin... Tout ça pour en arriver à la même structure, au même fonctionnement, pour des problèmes qui seront les mêmes. Parce que là au moins, je sais qui est qui, je sais qui fait quoi et je sais comment vont réagir les gens. Après, c'est vrai je pense que ça vaut pas le coup. Mais c'est vrai que financièrement c'est pénible »* (Cécile, technicienne de 38 ans, Chargée de Clientèle Particuliers à la Canebière).

Les salariés qui ont des perspectives de progression de carrière les ont donc essentiellement en interne. Ainsi, malgré ses regrets de ne pas avoir été mobile en externe plus tôt, Edouard espère devenir CGP. Joël compte encore progresser et passer de DCE à DT. Jacqueline souhaite devenir DPSC. Patrice, pour sa part, vient de postuler pour être formateur : *« il se peut que dans 3 mois, je ne sois plus à ce poste ici, puisque je me suis proposé pour la formation "migration". Tout notre système informatique va être changé, pour adopter celui*

(de l'actionnaire). Donc, ils cherchaient des formateurs et je me suis proposé. Ça va me prendre à peu près un an. Avec d'abord formation ou (chez l'actionnaire) ou (chez le Groupe National), pendant un mois. Ensuite, 3 mois à Lyon et ensuite, sur le terrain, pour former les gens. Et ensuite, qu'est-ce que je ferai ? Je pense rester dans la formation, ça me changera ». Si Denis vient d'accepter une fonction de RPA, il pense toutefois qu'il ne réussira pas à évoluer beaucoup plus. « Bon moi, actuellement je viens de passer RPA, je vais avoir 46 ans au mois de juillet, je pense que je finirai DPA à 60 ans, mais bon, ça ira pas plus loin. (...) je le sais, je serais jamais DPSC, je serais jamais DT, je le sais ». Patricia souhaite continuer à progresser en direction de la classification de cadre, essentiellement pour accroître sa rémunération, alors que Sylvie, CAP depuis 4 ans, voudrait pour sa part changer de métier. Le commercial semble en effet commencer à lui peser. Cécile est prête à évoluer à condition que ce qu'on lui propose l'intéresse et que le salaire soit en adéquation avec ses aspirations. Elle refuse par exemple d'être CCP dans une autre agence. Avoir le même travail, avec le même salaire, mais un nouveau portefeuille à appréhender est selon elle « un retour en arrière ». Etre CGP ne la tente pas non plus. « CGP, disons que c'est le même boulot que ce que je fais moi, aujourd'hui, mais, avec des gens qui ont beaucoup plus d'argent. Mais, le problème, c'est que c'est une clientèle qui est beaucoup plus âgée et il faut avoir cette sensibilité là. Et moi, je l'ai pas. Il faut être disponible 24H/24, il faut passer des heures à discuter de l'évolution du CAC 40, il faut chipoter sur 2 frs 12 d'agios. C'est pas tellement... Disons que moi, mes clients, c'est plutôt des gens qui bougent, qui épargnent et qui empruntent. C'est un truc qui est quand même plus vivant. Donc, ça, ça m'intéresse pas plus que ça le poste de CGP ». On observe ici que le rapport à la clientèle conditionne le rapport à la carrière envisagée.

Alexandre, Florence, Céline, David, Christian, Julien et Sophie, tous CSC, ont quant à eux peu de perspective d'évolution, soit qu'ils se sentent trop âgés pour se spécialiser sur un segment de clientèle, soit qu'ils travaillent dans une filière peu porteuse dont ils ne peuvent ou ne veulent pas sortir. Quand on l'interroge sur un éventuel projet professionnel, Céline nous répond : « j'en n'ai pas. Commerciale, je vous dirais franchement que j'aime bien moi recevoir les clients, mais bien sûr les objectifs sont tels que ça fait réfléchir. J'ai pas envie de stresser. Je dis pas que ça me plairait pas, mais les objectifs sont très élevés. Je me sens pas assez qualifiée pour réaliser tous les objectifs, d'une clientèle de haut de gamme. Sur le particulier, c'est plus facile dans le point d'accueil, parce que se sont des clients moins exigeants ; je suis pas formée pour avoir une clientèle plus sophistiquée. Et puis, bon, ça ne me tient pas particulièrement à cœur. (...) On m'a demandé si je voulais être RPA. C'est vrai qu'à un moment donné, ça m'aurait pas désintéressé, parce que... Au début, le poste était nouveau, y avait pas de création à Canebière et quand il y a eu la création de poste, il s'est avéré qu'il y a beaucoup de tâches administratives, que je n'aime pas, que je n'ai pas envie

de faire. Des suspens de compte, des écritures comptables, ça me plaît pas. Alors, au début, on nous disait que c'était surtout commercial, mais en fait, RPA, c'est management, un peu, en quelque sorte. Mais bon, avec la partie administrative à gérer, dès qu'il y a un souci, dès qu'il y a un pépin. Pour 300 francs de plus, j'ai pas envie de m'enquiquiner, je préfère rester [CSC] commerciale ». Pour sa part, David résume ainsi sa position : « ça fait pas mal d'années que je suis à la banque, j'ai jamais cherché à évoluer. C'est pas bien, mais je me contente de ce que j'ai, je ne suis pas un arriviste, ni un combattant, alors ma foi, je me laisse vivre. Comme la banque ça ne me plaît pas, je ne veux pas aller dans les écoles de banque. Et puis, comme je ne suis pas exigeant, mon salaire me suffit. Je pense que c'est pas un bon exemple, mais enfin... ».

6.1.2 Le rapport à l'activité commerciale

Nous souhaitons maintenant envisager le rapport qu'entretiennent les salariés rencontrés avec leur activité, sensée être exclusivement commerciale. C'est ainsi que nous pouvons mettre en avant ceux qui appliquent une méthode de travail permettant d'obtenir les résultats à court terme attendus par la direction, et qui pour cela vendent l'ensemble des produits bancaires sans réellement se soucier des besoins des clients. Certains le font de façon spontanée, d'autres sont contraints de mettre de côté l'éthique professionnelle qu'ils pouvaient s'être forgée par le passé. Un second type de salariés applique mot à mot la rhétorique du conseil véhiculée par la direction et ne vend des produits bancaires que lorsque ces derniers correspondent aux besoins réels des clients. Ils réussissent à conserver l'éthique professionnelle qu'ils ont élaborée au fil des années. Le troisième ensemble de salariés correspond à ceux qui n'ont en pratique aucune activité commerciale, même si certains sont en contact avec la clientèle. Ils se positionnent toutefois par rapport à cette activité. Ils sont en retrait ou bien la rejette. Ainsi, contrairement à ce qu'affirme la direction de la CLASS, pour laquelle tous les salariés des agences sont des commerciaux, ceux qui ont une activité purement administrative demeurent.

6.1.2.1 Certains commerciaux pratiquent de façon plus ou moins volontaire des méthodes de travail proches de la vente forcée

Le premier type de rapport à l'activité commerciale repéré regroupe des salariés récemment recrutés et qui n'ont pas connu l'ancienne organisation de la CLASS et des salariés plus anciens qui ont la possibilité de comparer les pratiques que la direction les contraint d'appliquer et la façon dont ils travaillaient antérieurement. Les plus jeunes appliquent la

méthode de la vente forcée sans réelle difficulté, alors que les plus âgés semblent d'avantage contraints.

Sébastien, qui travaille depuis peu à la CLASS sur le segment des particuliers moyen de gamme, se sent vendeur avant tout et se déclare prêt à distribuer tout type de produit. *« Je dis pas que je suis CCP, parce que ça ne dirait rien aux gens, je dis que je suis un conseiller financier, ça me semble vouloir tout dire. (...) Par contre, pour moi, je suis un commercial »*. Il affirme savoir vendre un produit à une personne sans que cette dernière pense en avoir besoin. Il part du principe qu'à partir du moment où un client entre dans son bureau, il doit réussir à le convaincre de lui acheter quelque chose. Son but, c'est faire du chiffre pour progresser rapidement. Christèle, jeune recrue comme Sébastien, s'adresse à des clients particuliers bas de gamme, ce qui lui fait dire qu'elle ne peut pas développer de véritable activité de conseil. Il ne faut pas hésiter, selon elle, à être *« offensif »*, voire faire preuve d'une certaine forme de *« hargne »*. D'ailleurs, à propos de Sébastien, elle déclare : *« c'est un très bon commercial, il est très bien. Il déteste tout ce qui est administratif. Il est très bon en négociation commerciale »*. L'impératif de remplir les lignes du PAC de l'agence ne semble pas peser sur Christèle, bien au contraire : *« sans pression, moi je pense que je ferais pas grand chose, donc... Il en faut quand même un minimum aussi. Pour l'instant, c'est plus de la motivation, c'est pas de la paralysie »*. Elle oppose son activité de travail à celle des *« fonctionnaires »*.

Ces deux jeunes salariés semblent avoir une certaine aversion pour les tâches administratives. Sébastien nous confirme qu'il est ainsi, comme nous l'indique Christèle, plus facilement en retard pour ce type d'activités, pourtant incontournable, que dans la réalisation de son PAC. Christèle, de son côté, ne veut pas s'occuper du *back-office* du guichet et se consacre presque exclusivement à l'activité commerciale. Elle ne délaisse toutefois pas la gestion du risque et sait que *« la banque effectivement c'est du service, c'est pas uniquement du commercial, c'est du service et de la gestion de risque. C'est plus complexe que ça, enfin, dans l'idéal, c'est beaucoup plus complexe que ça »*. Une vraie relation de service demeure donc toutefois pour elle de l'ordre de l'*« idéal »*.

Si tous deux appliquent de façon volontaire une méthode de vente exempte de conseil, il en va différemment pour Edouard, Cécile et Denis. Tout les trois ont en effet connu l'organisation du travail précédant celle du milieu des années 90 par métiers et la mise en place des objectifs commerciaux, ce qui n'est pas le cas de Sébastien et Christèle. Ils se sentent aujourd'hui contraints de faire de la vente forcée. Edouard déplore ne plus avoir le temps de conseiller les clients, de leur expliquer ce qu'il fait. *« Quand on montait un dossier immobilier, on prenait le temps, on le remplissait ensemble. Maintenant, j'ai monté un dossier immobilier ce matin, j'ai pris tous les renseignements, j'ai fait signer, « merci, au revoir », on montera le dossier tout seul, parce que ça va beaucoup plus vite »*. Il est contraint

de placer un nombre important de produits qui figurent dans son PAC. *« Lorsqu'on dit à un client « voilà Monsieur, je vous monte le dossier immobilier », ben obligatoirement, vous avez l'assurance de la maison, parce qu'on doit en faire, et que sinon... « Monsieur, vous ouvrez un compte, voilà, y a ça, ça, vous avez la carte bleue, l'Internet, etc, etc... ». A une époque, on nous parlait, fort brillamment d'ailleurs, de l'approche « besoin du client », aujourd'hui, c'est l'approche « besoin de l'entreprise », du PAC. Mais c'est voulu ça, on peut pas faire les deux, c'est pas possible. (...) On appelle ça comment, c'est de la vente forcée. Le gars va se retrouver avec quelque chose dont il n'a pas besoin. Alors, au bout de 6 mois, on va recevoir une belle lettre en disant, « Monsieur, arrêtez-moi ça, rétrocédez-moi tout ce que vous m'avez pris parce que j'en n'ai pas besoin ». Mais paraît-il que sur la masse, on est gagnant ». Lorsqu'on lui demande ce qu'il pense de cette transformation, il nous confie : « c'est clair que ça nous a choqué, mais le problème, c'est qu'on peut pas le refuser, on peut pas le refuser. Vous allez le refuser un an, deux ans, mais il va arriver un moment, vous êtes obligé de le faire. Vous êtes obligé, dans notre poste, on peut pas se permettre de... ».*

Cécile nous explique qu'elle ne parvient plus à faire son travail comme elle l'entend, c'est-à-dire en conseillant et en accompagnant les clients. Elle doit d'abord se préoccuper de ses ventes. *« On a un certain nombre de produits à vendre, on cherche pas à savoir si ça correspond au besoin du client au moment, à l'instant T, il faut faire ça, peu importe les moyens. Et donc, c'est vrai que des fois, on est amené à faire des choses qui ressemble à rien, parce que la priorité aujourd'hui, c'est des quantités de produits. (...) Aujourd'hui, mon portefeuille de clients, je suis pas là pour leur apporter un conseil, c'est eux qui sont plutôt à ma disposition, c'est eux qui me servent à vendre mes produits et c'est pas moi qui leur sers à quelque chose. (...) Il y a un vieux monsieur de 95 ans qui vient, je vais pas lui vendre un truc sur Internet, il sait même pas ce que c'est. Mais aujourd'hui, on oblige à faire ça, parce qu'on oblige à faire des quantités. Le besoin, c'est le besoin de la banque et comme on n'a pas un panel de clients qui est immense non plus, ben des fois, on est obligé de fourguer, excuser moi du terme, mais c'est fourguer ».* Elle n'a cependant pas le temps de vendre certains produits, qui figurent pourtant dans son PAC, parce qu'ils nécessiteraient beaucoup trop de temps pour être correctement expliqués au client.

Malgré un long parcours dans les services administratifs centraux, Denis applique la politique, attendue par la direction, d'équipement voire de sur-équipement des clients. *« Maintenant, nous n'ouvrons plus de compte sans ce qu'on va appeler le package. C'est-à-dire que un client, maintenant, il devra être équipé de minimum trois services, et s'il prend pas ces trois services, il ne pourra pas être client de la banque. Et tous les clients qui le sont déjà, il va falloir qu'on les prenne un par un et hors de question qu'ils aient des services non payants ou qu'ils ne soient pas en automatique équipés comme par exemple d'une carte ou de Fil banque. (...) (Question : Mais dans ce package, le client peut se faire vendre un produit*

dont il n'a pas besoin). *Oui, ben là déjà, il y en a un paquet qui ont des services... Il y en a même qui ont des Fil-banque, ils ont même pas Internet chez eux, ni le Minitel. On leur a collé, pourquoi, ben parce que c'était le paquet. Mais on leur a dit : « je vous mets ça... je vous ouvre le compte mais je vous mets ça », ou alors on leur disait pas ; ils se retrouvaient des fois avec... [il souffle] Alors ça c'est..., ça c'est une autre histoire. (Question : Que pensez-vous de ça ?) On est dans un système, parce que tout le monde le fait d'abord. Je crois que nous on est en retard ; le contrat de service arrive, mais la BNP ça fait déjà plusieurs années... (...) Alors, on leur colle systématiquement des PEL ; ils viennent nous dire bonjour, ils repartent avec un PEL, ils savent pas ce qu'ils ont signé. Alors, nous, on leur explique pas, parce que si on leur explique, c'est technique, donc ils y comprennent rien. Alors on leur dit, « ah, ben on va vous faire une petite épargne » ; « ben si vous voulez », ils signent... (...) Moi je me suis aperçu que tout maintenant est centralisé sur ce métier de vendeur. Et le client, maintenant, quand il rentre dans une agence bancaire, il se fait forcément presser comme un citron ». Denis ne peut d'ailleurs pas s'empêcher, au cours de l'entretien, de nous proposer, à mots fort peu couverts, une simulation concernant les produits d'assurance habitation, pour lesquels la CLASS est à ce moment là en campagne : « je sais pas où vous êtes cliente, mais un jour, si vous êtes dans une agence, par curiosité, faites-vous faire un devis (assurance), par curiosité, ça dure 5 mn, ça vous permettra de comparer et vous allez voir qu'on est pas si mal placé ». Il est le seul des salariés rencontrés à avoir eu une telle démarche.*

Nous comprenons toutefois que Denis n'a pas vraiment le choix. « *Ma femme est au chômage, elle recherche un travail, donc je suis seul à assumer tous les besoins courants de la maison, que ça soit du remboursement immobilier de l'appartement, que ce soit... Donc j'assume pas mal à la maison, donc mon travail est important, oui. Il me permet de payer tout ce qu'on a à payer, parce qu'on paye beaucoup de choses, hein, et j'ai pas d'autre complément de revenu* ». Il est le seul salarié de notre échantillon à spontanément évoquer sa situation familiale, comme s'il voulait justifier son comportement commercial. Issu des services administratifs centraux où il a fait l'essentiel de sa carrière, il n'a donc pas de réelle expérience de la relation de clientèle sur le long terme. Il applique ce que la direction lui demande, essentiellement pour obtenir la prime : il vend.

Malgré le fait qu'ils subissent ces transformations de l'activité commerciale, Edouard, Cécile et Denis affirment tout trois prendre du plaisir dans leur travail et le trouver très intéressant. Cécile résume bien leur état d'esprit : « *j'aime beaucoup mon boulot, mais j'aime pas la façon dont on le fait faire aujourd'hui* ». Outre la vente forcée, c'est également la lourdeur des tâches administratives qu'ils dénoncent. Denis revient à plusieurs reprises spontanément sur ce point. « *Moi, je vous avoue franchement que je préfère vendre un plan d'épargne logement à un client, que passer des remises chèques dans un lecteur, parce que c'est pas très motivant. (...) Je vous avoue franchement, c'est quand même plus agréable*

d'ouvrir un compte, de faire du commercial que de compter des billets toute la journée, parce que c'est pas très très très marrant. (...) Moi, personnellement, je préfère avoir contact à la clientèle, plutôt que de compter des billets toute la journée. Je vois, des billets, j'en ai comptés pendant pas mal d'années, là maintenant je fais autre chose, je suis content quand même, ça me plaît d'être en contact avec les clients, de monter des dossiers de crédits, ça ça me plaît ». Il est d'ailleurs un des plus virulent à l'égard des CSC qui ont des activités purement administratives. Il dénigre largement l'attitude de Christian qui refuse de faire du commercial et de David qui ne peut pas depuis ses deux opérations¹. Pour Denis, ils n'ont rien à faire en agence. Ils n'ont pas su, comme lui, s'adapter aux nouvelles exigences du travail bancaire. Si Cécile déplore avoir trop de tâches administratives, elle dénonce également le trop grand nombre de clients contenus dans son portefeuille, ce qui ne lui permet pas de se consacrer pleinement à son activité commerciale.

6.1.2.2 Certains commerciaux développent une activité centrée sur les besoins des clients

Aucune jeune recrue ne met en pratique un rapport à l'activité commerciale fondé sur les besoins réels des clients. L'ensemble des salariés qui choisissent de s'attacher à cela ont une ancienneté sur le secteur bancaire plus importante : de 13 ans pour Patricia, 19 ans pour Sylvie et souvent plus près de 30 ans pour tous les autres.

Cinq salariés ont toujours eu, jusqu'à présent, une activité commerciale en agence, même si elle était différente de celle qu'ils exercent aujourd'hui. C'est le cas de Jacqueline qui bien qu'entrée dans les années 70 n'a jamais travaillé dans un service administratif. CGP au moment de notre rencontre, elle refuse la vente forcée et privilégie de loin le conseil personnalisé aux clients. *« Pour moi, la solution, c'est de faire une approche un peu globale. Ce que je veux dire, c'est l'approche d'abord personnelle globale. Il faut d'abord le personnaliser. Il est pas question de vendre un produit à un client, pour lequel à la limite il va vous dire oui, mais vous savez pertinemment que ce n'est pas son truc. Donc, chaque fois, il faut adapter. Et après, moi je me rends compte que vous savez, vos cases, elles se remplissent naturellement, parce que les gens sont différents »*. Cette attitude est également partagée par Patrice, CGP à la Canebière. Même lorsqu'il y a des campagnes commerciales sur certains produits et qu'il doit solliciter des clients de son portefeuille, il ne contacte que les personnes qu'il sait directement concernées. *« Je ne fais pas d'approche produit ; je suis quand même plus pour l'approche besoin. Même si y a une campagne, mais que c'est pas du tout le besoin de mon client, je vais pas le lui créer. Je propose à ceux qui sont susceptibles d'être*

¹ Ce dernier a en effet subi en 2000 deux pontages pour éviter l'infarctus et en septembre 2001, il s'est fait opérer de la carotide.

intéressés ». Patricia s'occupe pour sa part des clients professionnels qui nécessitent la mise en œuvre d'un véritable travail de conseil personnalisé. Leur activité professionnelle est en effet souvent très liée à leur situation personnelle. Si l'une d'elles vacille, l'autre risque d'en pâtir. En tant que CAP, Patricia est non seulement une conseillère financière, mais elle se substitue également au conseiller juridique et fiscal. Elle dit toujours rechercher la meilleure solution pour le client. « *C'est une question de relation aussi. Peut-être que par la force des choses, leur dire, « ben voilà, moi je vous conseille, ça, ça, ça ça... ; réfléchissez* » ; *les tenants, les aboutissants, pourquoi je propose ça, et pas autre chose. Ne pas dire forcément « clôturez ça à la banque d'en face, et puis j'ouvre ici* ». *Non, je leur dis, « amenez moi tous vos documents que je regarde un petit peu si ça vaut la peine de clôturer, de transférer* ». *Mais moi, il m'est arrivé de dire à un client, « non, je vous transfère pas, vous aurez plus de frais, vous allez perdre d'avantage. On attend le délai, et puis après, vous clôturez parce vous serez exonéré...* ». *Ça quelque part, après, le client, il revient. Je travaille, dans l'intérêt du client. (...) C'est vrai que commercialement, on nous montre le chemin, mais je perds pas de vue en fait de travailler pour le client* ». Elle préférera également dire non à un client et ne pas conclure l'affaire si elle pense que cette dernière est risquée, plutôt que signer à tout prix et faire son PAC. « *Moi, en ce qui concerne par exemple les ouvertures de comptes, les trucs comme ça, franchement, j'en refuse. C'est pas parce que j'ai un objectif de tant que je vais faire tant. Parce qu'après, il faut se le gérer ça. Pour les cartes bleues, c'est pareil. Alors, j'ai un objectif de 80, j'en suis à 18 ou 20. Mais bon, ce sont des bonnes cartes. Franchement, c'est bien, peut-être, y en a qui le font. (...) Peut-être que je suis une vieille entre guillemets, parce que j'ai connu l'ancien système, ça fait quand même pas mal de temps que je suis dans la banque. Donc après, il faut se le gérer* ». Sylvie, qui est également CAP, se dit, elle aussi, incapable de vendre un produit inadapté au besoin du client. Elle ne parvient pas non plus à gagner du temps au détriment de la relation de conseil. « *A la limite, il faudrait que je me dise, quand des clients viennent, au lieu de parler un peu, tout de suite, je fais le dossier. Avec beaucoup de rigueur, je pense, qu'on peut s'organiser, mais c'est pas tellement mon tempérament. Puisqu'un des intérêts en fait, c'est d'avoir des gens en face de soi, et pouvoir leur offrir des services, des crédits* ». Joël a également une véritable activité de conseiller vis-à-vis des directeurs d'entreprises avec lesquels il travaille. Une grande partie de son activité est également, comme pour les CAP, d'ordre administratif et gestionnaire (paiements sécurisés, renouvellement des dossiers d'autorisation...). « *La gestion pure des clients prend le pas sur la partie commerciale de l'activité. Or, la banque ne tient pas compte de cela, elle recherche le profit maximal en diminuant le nombre de commerciaux et en augmentant les objectifs. C'est logique, jusqu'au point de rupture, parce que la création d'entreprise, c'est pas fait pour faire plaisir aux salariés* ». En effet, il part du principe que si « *l'ouverture d'un compte client satisfait le besoin de la banque, le reste satisfait les besoins des clients* ».

D'autres salariés, qui n'ont pourtant pas toujours exercé d'activités purement commerciales, disent appliquer le même principe. Alexandre rejette ainsi le modèle de la vente à tout prix développé par certains commerciaux. « *La méthodologie change, parce que quand le client rentre..., c'est ça aussi qui me gêne, moi un peu, c'est que, il faut l'équiper. Ça c'est le côté de la banque de particulier, il faut l'équiper* ». Il refuse d'appliquer cette méthode de vente. « *Le client, il aime bien qu'on lui parle, il aime bien être rassuré. (...) Bon moi, c'est le reproche qu'on me fait, je fais dans le social* ». A son niveau de CSC, Céline dit apprécier faire du conseil. « *J'appelle beaucoup les clients, pour leur proposer des produits, quand je vois qu'ils ont un peu d'argent sur le compte, je leur signe des devis. (...) On a des listings, mais il y en a plus ou moins que je connais bien, avec qui ça passe bien. Mais même si je connais pas le client, ça me gêne pas de l'appeler, de lui dire, « vous avez un peu d'argent sur votre compte, ça serait bien de faire un petit placement ». Ça ne me gêne pas d'aller au devant des gens* ». Quoiqu'elle en dise, on retrouve toutefois dans son discours quelques traces d'une activité se rapprochant du placement. Elle n'hésite pas, en effet, à démarcher le client qui ne sollicite pas la banque, même si elle semble le faire de façon non agressive. Elle dit aimer le contact avec les gens, ce qui explique selon elle qu'elle s'est très vite adaptée à ses nouvelles fonctions commerciales. Cela lui plaît d'ailleurs nettement plus que le travail administratif qu'elle exerçait jusqu'en 1996. Elle ne sait toutefois pas vendre pour vendre ; pour elle, fournir un produit inadapté est une « *erreur* ». Florence a connu le même type de parcours que Céline. Elle se considère comme une commerciale car même en étant CSC, elle est amenée à devoir vendre des produits de plus en plus nombreux et différents. Si elle n'a pas une réelle activité de conseil comme peut l'avoir un CGP, elle déclare néanmoins développer une écoute des clients. Elle n'est pas du tout stressée par l'activité commerciale car le fait de travailler dans une grande agence comme la Canebière entraîne selon elle une grande probabilité de réaliser les objectifs fixés dans le PAC collectif de l'unité. Par contre, les trois CSC dénoncent le poids des tâches administratives qui, malgré leur orientation commerciale, leur incombent également. Si, dans l'agence de la Canebière, les CSC plus commerciaux, comme Florence et Céline, tiennent à tour de rôle, non sans un certain stress, la caisse du guichet, chaque CSC a une fonction bien définie, ce qui est moins le cas à Rabatau. La taille de cette agence étant en effet plus réduite que celle de la Canebière, les définitions formulées par les salariés sont moins précises, l'activité de ces derniers étant plus polyvalente, principalement au niveau du guichet. Alexandre se voit ainsi comme un « *généraliste* », un « *porteur d'eau* »¹.

¹ Alexandre avait déjà utilisé ce terme en 1998, pour se définir.

6.1.2.3 Certains salariés des agences n'ont pas d'activité commerciale

David, Christian, Julien, Sophie n'ont pas d'activité commerciale. David tenait la caisse à l'agence de la Canebière. S'il n'exerçait aucune fonction de vente avant d'être opéré, il était toutefois au contact de la clientèle. *« Le cardiologue m'a dit, « je veux plus que vous soyez en contact avec la clientèle, parce qu'il faut éviter le stress ». Parce qu'avec la clientèle, il faut être speed. Alors, maintenant je travail avec (Christian), je fais de l'administratif, les papiers, c'est moins stressant. (...) C'est vrai que je suis content de ne plus être à la caisse. Je suis pas commercial, enfin, c'est pas moi qui le dit. Mais avec les gens, j'étais très gentil, ils m'appréciaient beaucoup, parce que j'avais beaucoup de patience. J'ai jamais envoyé bouler quelqu'un. Je leur remplissais leur bordereau. Les gens me disent, « ah, mais vous êtes plus à la caisse, c'est dommage ». Sinon, ça me manque pas ».* L'activité de Christian qui travaille avec David est également purement administrative. Cela lui convient tout à fait car il ne se sent pas du tout commercial : *« vendre de la banque, je dois dire que ça ne me tente pas du tout ».* Julien fait également une description de son activité de guichet plutôt administrative. De plus, il est binôme de la CAP de l'agence de Rabatau, donc il s'occupe des certaines des tâches administratives de cette dernière. Il ne se sent toutefois pas étranger à la réalisation des objectifs commerciaux de l'agence : *« je libère les commerciaux et leur permets de réaliser les objectifs commerciaux ».* Sophie a également une fonction de binôme à l'agence de la Canebière. Cette dernière occupe tout son temps de travail et ne lui permet plus de tenir la caisse, fonction qu'elle occupait souvent avant de devenir binôme. Elle n'a aucune activité commerciale. *« C'est plutôt du travail administratif. Eux [les commerciaux spécialisés] reçoivent le client, ils font tout ce qu'il y a à faire et moi après, je fais tout ce qui est saisie dans l'ordinateur, c'est-à-dire ouverture de compte, je remplis les documents, enfin, je finis de remplir correctement les documents, les interrogations Banque de France, commande de carte... ».* Elle le confirme elle-même, *« moi, je suis pas trop commerciale ».* Céline nous dit notamment d'elle qu'elle a *« un profil très administratif, très carré ».* Si Julien se décrit lui-même comme un *« homme à tout faire »*, Sophie, David et Christian se déclarent spontanément *« employé de bureau »* ou *« employé administratif ».* Ces salariés rejettent l'activité commerciale ou bien se mettent ou sont mis en retrait par rapport à elle.

6.1.2.4 Quelques éléments transversaux aux trois groupes de salariés

En retraçant *a posteriori* les parcours professionnels des salariés rencontrés, nous constatons que le rapport à l'activité commerciale qu'ils entretiennent est le produit d'un processus qui s'enracine principalement dans l'univers de socialisation professionnelle

initiale¹. On remarque ainsi que hormis Denis, Alexandre, Florence et Céline qui ont découvert sur le tard le contact avec la clientèle et qui semblent l'apprécier, les salariés qui ont une véritable activité commerciale sont surtout ceux qui ont été socialisés très tôt à cette partie du travail bancaire. Les salariés ayant fait la plus grande partie de leur carrière dans des activités non directement commerciales sont beaucoup plus réticents.

Si aucun salarié rencontré n'avait au départ de vocation pour travailler dans la banque, l'intérêt pour leur activité, voire leur « *plaisir* » au travail, est toutefois avancé par plusieurs d'entre eux de façon explicite. C'est le cas de Céline, Julien, Joël, Jacqueline, Patricia, Sébastien, Christèle, Edouard, Cécile. Alexandre nous confie également, « *moi, à 6 heures du matin, je suis debout et j'ai envie d'aller travailler. Quand on se plaît on a envie d'aller travailler, c'est vrai* ». Cet intérêt est toutefois souvent synonyme d'investissement temporel important. C'est le cas de l'ensemble de ces protagonistes, excepté Céline qui en tant que CSC dans une grande agence peut se permettre de partir à l'heure. Si les CSC qui déclarent rester après l'horaire normal font entre une demi-heure et une heure supplémentaire chaque jour, les commerciaux spécialisés reconnaissent effectuer autour de 9 heures de travail quotidien, voire parfois 10 heures pour Jacqueline et Joël. Patrice nous confie ainsi : « *moi, je privilégie le temps de la relation, l'entretien. C'est ce qui fait qu'après, on travaille jusqu'à 7 heures le soir. Pour bien servir le client, il faut vraiment lui faire sortir ses besoins et donc, il y a qu'en discutant* ». A l'heure actuelle, plus encore qu'auparavant, l'exercice d'une fonction commerciale est associé à une durée du travail plus longue (Fermanian, 1999 ; Bouffartigue, Bocchino, 1998). La conception du temps partagée par la plupart des salariés tout segments confondus particuliers bas et moyen de gamme, comme par ceux qui s'occupent des professionnels, des entreprises et des particuliers haut de gamme, semble être une élasticité de la journée de travail principalement liée, nous allons le voir dans le point suivant, au poids des exigences de rentabilité pour les premiers et à « un véritable ethos professionnel du client » (Courpasson, 1994) pour les seconds. En outre, quasiment tous les salariés ayant une véritable activité commerciale, y compris ceux qui bénéficient de l'aide d'un binôme, dénoncent le peu d'intérêt et la lourdeur des tâches administratives qu'ils ont à remplir.

L'importance du salaire est également mise en avant par les salariés rencontrés, soit comme seul intérêt au travail (Christian, David), soit comme juste retour des choses pour un investissement important dans l'activité commerciale, la réalisation et même le dépassement des objectifs (Sébastien, Cécile, Christèle, Jacqueline, Denis, Patricia). Il est très souvent jugé insuffisant chez les salariés en charge des segments de clients particuliers.

¹ Chantal Nicole-Drancourt (1992) opère le même genre de constat à propos des jeunes hommes et femmes dont le type d'insertion professionnelle varie en fonction de la socialisation initiale au sein de la famille.

6.1.3 Le rapport aux clients

Le rapport au client est investi stratégiquement et identitairement par les salariés de l'agence, selon qu'ils sont en accord ou non avec les attentes de la direction, mais surtout selon le type de client servi. Le fait pour un commercial de s'adresser aux segments des clients particuliers bas et surtout moyen de gamme le conduit à maintenir une certaine distance avec eux, essentiellement par manque de temps, mais aussi par manque d'envie, parce que pour certains, ce n'est pas une obligation pour pouvoir vendre. Les clients sont alors vus comme un moyen de remplir les lignes du PAC, de faire, voire de dépasser, les objectifs commerciaux, d'obtenir la prime annuelle allant avec, de se signaler positivement à la direction et, à terme, de progresser dans les métiers, dans la classification et au niveau de leur salaire. Le fait pour un commercial de s'adresser aux segments des entreprises, des professionnels et des particuliers haut de gamme induit le développement d'une véritable activité de conseil personnalisé, et l'instauration d'une relation de confiance réciproque sur la durée. Quelques commerciaux en charge de particuliers bas de gamme peuvent également choisir d'adopter cette attitude par conviction ou parce qu'ils ne savent pas forcer la vente. D'autres salariés n'ont enfin que très peu de contact avec la clientèle, parfois même aucun.

6.1.3.1 Le client, un instrument de réalisation commerciale

Dans son discours, Sébastien instaure une certaine distance avec les clients particuliers rassemblés dans son portefeuille. Il les considère essentiellement comme un moyen de remplir les lignes de son PAC. Dans sa relation avec eux, rien n'est gratuit. Si Sébastien par exemple s'aligne sur le taux du crédit de la concurrence pour garder le client, il devra obligatoirement en retirer une contrepartie. *« Je peux m'écraser, par contre derrière il faut qu'il me fasse autre chose, une assurance habitation, un placement ou n'importe quoi. Il faut absolument se retrouver sur autre chose »*. Le client est en fait à son service. Il renverse en quelque sorte le sens de la relation.

Il fait en quelque sorte un parallèle de son métier avec celui d'acteur. *« Des fois, il y en a qui faut brusquer pour leur montrer qu'on est maître à bord et que finalement ça leur plaît. Il y a plusieurs attitudes. Ben de toute façon, y a être manipulateur, s'adapter, il faut avoir de la sympathie, mais bon, y a un peu de tout. On peut pas avoir toute la relation par la sympathie quoi. Il y a certaines relations qu'on tient juste parce que... ben parce qu'on est dur quoi. Y en a d'autres qu'on tient parce qu'on est pointilleux (...) (Question : C'est un peut être comédien donc...) A ben bien sûr... Y a des fois, c'est des vrais shows, mais bon... Moi, j'ai des fois des couples de clients, je suis obligé de faire des trucs... je me surpasse. Mais à la sortie, ils ont signé quoi... »*. Christèle, s'adressant aux clients particuliers de l'agence de

Rabatau, rejoint Sébastien lorsqu'elle affirme quelque peu mentir au client en lui faisant croire que c'est la relation interpersonnelle entre elle et lui qui compte alors que ce n'est pas la réalité. *« C'est un peu contradictoire, parce qu'au début on essaye de le capter par la personne, parce que ce qu'on lui dit c'est que justement, c'est pas tant l'enseigne qui compte, c'est le service, c'est les personnes qui sont là, après, on lui dit, "Madame, vous êtes pas mon client...". Ce qui est assez difficile à faire comprendre à un client, c'est quand vous changez de poste. Vous vous voulez évoluer, donc vous voulez aller sur un poste qui est un peu plus haut et tout et donc il se trouve que cette personne là, avec qui vous étiez en relation depuis un an, d'un seul coup vous lui dites "allez au revoir, chao, j'm'en fous de toi, je me casse". D'un seul coup, c'est plus..., c'est ça qui est hyper contradictoire, c'est pas évident parce qu'effectivement au départ on le capte et on lui dit "c'est pas l'enseigne qui compte, c'est nous, c'est le service qu'on vous donne, on est là pour vous". Et après, derrière, on lui dit "attendez, vous êtes le client de la banque, vous êtes pas mon client" ».* De toute façon, elle déclare manquer d'envie et de temps pour instaurer une relation permettant de connaître les besoins des clients et leur conseiller les bons produits. Elle ne parvient pas à leur faire confiance, même en ce qui concerne les clients qu'elle connaît depuis qu'elle travaille dans l'agence. Elle développe alors le discours de la direction en matière de service global. *« Notre force, c'est le panel de services, c'est-à-dire qu'on fait plus uniquement le compte courant, le livret A, non seulement on fait l'Assurance Vie, non seulement on fait l'Assurance Prévoyance, on assure les véhicules, on finance les véhicules ; de plus en plus on a une démarche qui est globale. Et la stratégie, c'est ça en fait, c'est habiller le client, du début à la fin ».* Comme Sébastien, elle pense que rien ne doit être gratuit dans les services que fournit la banque. *« Quand vous arrivez dans la banque pour travailler, vous raisonnez comme un client. Il y a donc nécessité d'un apprentissage de la question de la défense de la marge : elle permet de couvrir le risque et en plus, c'est notre salaire à la fin du mois. Le prix que payent les clients a une raison, il se justifie puisqu'il y a un service en échange ».*

Cécile avoue également devoir parfois mentir aux clients particuliers de son portefeuille, afin de pouvoir leur vendre certains produits. *« Comment vous voulez vendre un complément d'assurance santé, il faut à peu près passer 2 heures et demi, voire 3 heures avec le client, pour lui expliquer tout. Vendre ça, on n'a pas le temps. Et les assurances décès, vous savez comment on les vend, on les vend comme des assurances sur des découverts. C'est pas une assurance à fonds perdu, donc entre guillemets, on n'escroque pas le client. Mais je vais faire une autorisation de découvert de 10.000 balles à un client, je vais lui vendre à côté une assurance décès à hauteur de 10.000 francs. Ça n'a rien à voir avec le découvert, mais moi, je vais lui vendre ça comme une assurance en fonction de son découvert, alors que c'est un capital décès, donc les deux objets n'ont rien à faire l'un avec l'autre. Mais comment vous voulez vendre ça ? ».* Ses propos ne sont toutefois pas dénués d'une certaine ambivalence. En

effet, comme elle n'a pas réellement choisi d'appliquer ce type de relation avec les clients, elle insiste également en parallèle sur le besoin de contact et de reconnaissance des clients. Elle parle d'ailleurs très souvent de « *ses* » clients. Elle affirme parfois même faire office de confidente pour certains. « *Je vais mettre sur ma porte, psy, assistante sociale. Je pense que ça c'est un truc personnel, mais voilà quoi. Entre la petite vieille qui pleure parce que sa petite fille est malade, la bonne femme qui me raconte que son mari la trompe, c'est vrai que c'est un peu comme chez le coiffeur. Mais c'est rigolo* ». Edouard, qui s'occupe du même type de portefeuille que Cécile, nous confirme que certains clients, surtout les plus âgés, ont toujours besoin d'un contact. Au cours de notre entretien avec lui, l'un d'entre deux vient d'ailleurs le voir, juste pour lui dire bonjour : « *il est venu, il est content, on a discuté 3 mn, du ballon... Tout ça, ça a toujours existé et ça existera toujours. Y a des gens qui ont besoin, y en a d'autres qui n'ont pas besoin* ». Il semble instaurer une relation de civilité plus que de confiance avec ses clients, toutefois essentiellement dans le but de pouvoir placer certains produits en cas de nécessité. « (Question : Le fait d'avoir des objectifs à remplir change quelque chose dans votre face à face avec le client ?) *Obligatoirement, puisque c'est bien le client qui va vous signer les contrats dont vous avez besoin. (...) En fin d'année, s'il me manque à ouvrir 10 PEL, j'appelle : "bon, j'ai besoin de vous, il faut m'ouvrir un PEL". "Faites ce que vous voulez"* ». Denis, pour sa part, avoue être parfois quelque peu « *expéditif* », voire « *directif* » avec les clients : « *on renseigne qu'à moitié parce qu'on pourrait pas se lancer dans une explication trop longue, aller trop dans le détail, ou alors on reste trop technique et vous savez que c'est pas bien de rester trop technique parce que quand on parle technique, en face de nous, on a un client qui sait pas ce que c'est un déblocage de Révolis... [nous non plus] Il sait pas tout ça lui* ». Il n'hésite pas à leur vendre des produits, même quand les clients n'en ont pas besoin, ou quand ils ne savent pas vraiment de quoi il retourne.

6.1.3.2 La personnalisation de la relation avec les clients

Jacqueline s'occupe des clients particuliers haut de gamme. Ces derniers ont souvent entre 60 et 70 ans. Etant relativement âgés, ils ont très peu recours aux nouveaux outils technologiques comme Internet. La relation directe avec la CGP est pour eux essentielle. Jacqueline instaure un rapport basé sur la confiance, notion pour elle centrale dans son activité. « *Moi, je pense surtout, c'est la confiance du client, tout au moins, dans les clients que je rencontre, dans la gestion de patrimoine, il faut d'abord acquérir leur confiance et après, ils vont vous parler de tous leurs soucis, de tous... Et naturellement, vous allez répondre en terme de produits* ». Elle ne vend pas forcément quelque chose à chaque fois qu'elle rencontre un client. Elle dit avoir hérité cette patience de son expérience de courtier en

assurance auprès des entreprises : « *un plan d'épargne entreprise, si vous en signez, je sais pas, un par mois, c'est super* ». Patrice, qui s'adresse au même type de clients, affirme également que ces derniers ont besoin de le voir et de discuter avec lui. L'instauration d'une relation de confiance sur le long terme est la base de son activité, surtout qu'il est affecté à l'agence de la Canebière depuis 18 ans et CGP depuis 10 ans. « *Si y avait pas eu une relation de confiance entre mes clients et moi, je serais pas resté longtemps. (...) Beaucoup de clients me disent, "je reste chez vous parce que vous êtes là"* ».

Joël, le DCE de la Canebière, travaille avec des dirigeants d'entreprises. Il affirme être très proche des clients de son portefeuille afin notamment de se tenir au courant des moindres évolutions de leur affaire. L'instauration de la relation de confiance est nécessaire et s'opère dans le temps de façon à permettre de limiter les risques. En effet, pour Joël, « *la relation clientèle, c'est de l'ordre de "l'intuitu personae"* ». Il reproche d'ailleurs à son supérieur, le DT, de mettre trop de distance avec les clients entreprises. « *Si ça déborde son travail, il ne s'en occupe pas. Pour ma part, si le client veut me parler, je l'écoute. A ce moment là, je penserai pas obligatoirement au travail, mais surtout à la relation humaine. Je veux m'interdire de bloquer là-dessus. Bon, je le fais pas ça avec tous les clients. Avec 250 clients, on peut pas faire autrement. En plus, ils ne sont pas tous demandeurs de temps* ». Joël n'hésite pas à communiquer son numéro de portable pour pouvoir être joint en cas de besoin par les chefs d'entreprise, et cela même s'il est en vacances. Patricia, CAP à Rabatau entretient également une relation commerciale sur le long terme avec les clients professionnels qu'elle côtoie. Elle souhaite d'abord faire connaissance avec eux, savoir où en est leur affaire avant de leur vendre un produit. « *Moi, il m'arrive de leur téléphoner pour savoir si tout va bien et pas forcément pour leur vendre quelque chose. Moi, mon objectif, c'est de voir le client une fois par an. Pourquoi ? Pour demander des nouvelles de la société, pour savoir s'ils ont des investissements à faire. Pour demander ne serait-ce que le bilan* ». L'instauration d'une relation de confiance réciproque est primordiale pour elle mais non systématique. « *Il faut avoir confiance en son client et il faut que le client ait confiance en son banquier. Moi, quand j'ai un client qui m'appelle et qui me dit « (Madame Patricia), je vais être à découvert de tant, mais je couvre dans deux jours... », je fais confiance, y a pas de souci, pour certains clients. Pour d'autres, je demande un écrit, un fax. Pour d'autres, je dirai non. Il y a encore une certaine confiance, mais la parole, la fidélité, moi j'y crois plus. Pour moi, y a pas de fidélité, donc c'est à moi de travailler d'avantage, d'être présente, pour que le client soit bien et soit confiant d'avantage et soit fidèle* ». Pour cela, elle entretient une relation de convivialité avec les clients et fait en sorte de prendre régulièrement des nouvelles de la situation. « *Le client, il voit qu'on est sur le terrain, qu'on est là, qu'on est à son écoute. Et ben, c'est hyper important ça. Hier ou avant hier, j'ai téléphoné à un client, j'ai laissé un message sur son portable pour dire « je suis rentrée de congés, je suis là* ». C'est pas

forcément un bon client, mais je sais que je peux faire des choses, et que j'ai un bon relationnel. « Ben voilà, je téléphone, pour savoir si vous êtes parti en congé. Je suis de retour, si vous avez besoin de quelque chose, appelez-moi ». Point à la ligne. Ça m'arrive. Pas tout le temps, parce que j'ai pas le temps tout le temps. Là par exemple, je suis allée voir un client qui a repris un bar pour savoir si tout allait bien. « Alors, la reprise, comment ça c'est passé pendant les vacances ? ». Avec lui, j'ai un prêt immobilier locatif à venir. C'est du travail de fond ». Sylvie, qui est également CAP, pense aussi que les professionnels sont très attachés à la personne qui s'occupe d'eux, encore plus, selon elle, que les entreprises. *« Une entreprise, souvent il y a une hiérarchie, donc un PDG comprend qu'il n'a pas besoin d'appeler le DCE pour régler un problème ».* Un CAP étant le conseiller de son client dans différents domaines, aussi bien professionnels que personnels, ce dernier a besoin de le contacter directement plus souvent. Sylvie insiste toutefois sur le fait qu'il ne s'agit en aucun cas de sa clientèle, sentiment que peuvent avoir certains commerciaux en poste depuis plus longtemps qu'elle. *« Je gère une clientèle pour le compte du (Groupe National), c'est pas ma clientèle, c'est pour le compte du (Groupe National). C'est pas mes clients, c'est les clients du (Groupe National). Je suis pas comme ça moi. Y a des gens avec qui je m'entends très bien, mais c'est des clients du (Groupe National) ».*

De son côté, Alexandre, CSC à Rabatau parle de « ses » clients et affirme être dans la banque pour eux. Il a su instaurer une relation de confiance, surtout avec les plus anciens. Christèle, avec laquelle il travaille à l'agence de Rabatau, atteste d'ailleurs que certains particuliers ne veulent avoir affaire qu'à lui : *« (Alexandre), il y a des personnes qui viennent le voir spécialement, qui ne voudront voir que lui ».* A la différence des jeunes récemment recrutés pour faire du commercial, il refuse d'abuser le client et de le considérer uniquement comme un moyen : *« le client, pour eux [les jeunes commerciaux], c'est une matière première. C'est une matière première, c'est-à-dire que dans 2 ans, 3 ans, ils sont à Lyon, à Paris. Et vous, vous restez avec votre client là. (Question : C'est pour eux un moyen pour progresser) Uniquement. Alors il faut le faire. C'est bien parce que ça dope quand même les chiffres, mais il faut le faire avec une certaine... Il faut bien laisser passer son message quand même ; le client il faut pas le tromper ».* C'est pour cela que certains de ses collègues de travail disent de lui qu'il fait dans le « social ». C'est d'ailleurs ce que Céline met en avant dans son propre travail, lorsqu'on lui demande ce que ce dernier lui apporte : *« c'est le contact avec les clients, de réaliser un projet... C'est de permettre d'aider les gens à acheter une maison, on fait quand même un peu de social aussi. On les voit évoluer. On a des fois des gens en difficultés, auxquels on fait un plan d'amortissement, qui arrivent à tenir leurs engagements, à retrouver un certain équilibre. On en voit passer au-dessus, qui arrivent à faire de l'épargne, qui arrivent à acheter une maison. Donc, il y a quand même un caractère social dans la banque, c'est pas négligeable ».* Florence déclare aussi, comme Alexandre,

travailler à l'instauration d'une relation de confiance avec les clients du Point d'Accueil, dont certains la connaissent maintenant depuis 6 ans. Ils ont souvent beaucoup plus besoin, selon elle, de cette relation de confiance réciproque que d'une réponse en terme de produit à tout prix. *« La confiance, ça s'instaure par le temps, par l'écoute, par la disponibilité. Encore plus je pense que par la capacité à répondre. C'est plus une présence, une écoute. C'est sûr qu'on peut pas faire n'importe quoi, on peut pas leur proposer n'importe quoi. Mais bon, ils ont envie qu'on soit là au moment où ils en ont besoin. La confiance se fait comme ça, aussi bien dans des moments qui sont pour eux un peu difficiles où ils ont une inquiétude, qu'on soit présent »*. Elle a également appris à adapter son mode de fonctionnement au client qu'elle a en face d'elle, et joue parfois, comme Cécile, le rôle de confidente. *« On est obligé un peu de répondre à leur attente parce qu'ils ont besoin de ça, de venir, de nous parler, de nous raconter leurs soucis, de nous raconter leur vie privée. (...) A l'inverse, y a des gens qui se refusent absolument, ou qui ont des difficultés à parler d'eux »*.

Il nous faut quelque peu relativiser le discours de certains salariés. Ce dernier laisse en effet parfois penser qu'il est nécessaire de laisser parler le client, de jouer le jeu de la relation sociale, dans le but toutefois de lui vendre quelque chose.

6.1.3.3 Des relations avec les clients très rares et non commerciales

Jusqu'en 2000, David avait des contacts quotidiens avec la clientèle de l'agence de la Canebière en tant que caissier. Les relations qu'il entretenait avec elle étaient toutefois beaucoup plus, selon lui, d'ordre *« social »* que commercial. *« Je pense qu'à la banque, je suis pas à ma place. Des fois, on me dit, « tu aurais dû rentrer chez l'abbé Pierre », parce que je m'occupe toujours des gens qui n'ont pas d'argent, alors que c'est pas... J'ai beaucoup plus le côté humain que le côté commercial. Renvoyer quelqu'un parce qu'il n'a pas d'argent, je ne pourrais pas. Ça a toujours été. C'est pour ça que les gens me trouvent sympathique, parce que j'ai pas ce côté commercial. Je reconnais que pour la banque, c'est pas ce qu'ils recherchent, c'est pas rentable »*. Depuis ses deux opérations et l'interdiction de son médecin de travailler en contact avec la clientèle, il est affecté au *back-office*. Il a essentiellement des relations téléphoniques avec les clients, notamment pour des demandes d'accords au sujet de certains paiements. Il est toutefois en contact direct avec les clients de l'agence de Pujet, située sur le même territoire que celle de la Canebière. En effet, il effectue occasionnellement des remplacements sur ce site et est alors, contre les indications du cardiologue, affecté à la caisse. *« En ce moment, ils m'envoient à Pujet, à mi-temps. Ce matin, j'étais à Pujet, là je reviens ici. (Question : Et qu'est-ce que vous faites à Pujet ?) Je sers les clients. (Question : Mais ça ne correspond pas...) Eh oui. Je sais pas si ça va durer... J'espère que ça va pas trop durer. Ils le savent. Jusqu'au jour où je me sentirai pas bien, je m'arrêterai. Comme j'y vais*

juste pour la matinée, je peux pas faire des travaux de papier, je sais pas où ils en sont, donc je sers les clients ». Christian, avec lequel David travaille, n'a aucun contact avec la clientèle du guichet de la Canebière. Il a seulement quelques relations avec des entreprises qu'il doit joindre au téléphone au sujet de flux de trésorerie ou de virements de salaires dont il s'occupe. Pour sa part, Sophie ne semble pas du tout à l'aise avec l'activité commerciale et le contact avec les clients qu'elle ne connaît pas. « (Question : Faire du commercial ne vous intéresse pas du tout ?) *Je sais pas. Au départ, je pensais que c'était une question de formation, parce que je connaissais pas les produits. J'ai du mal... Si le client vient, parce que j'ai affaire avec les clients au niveau des commerciaux, en plus ça fait longtemps que je suis là, donc ils me connaissent, ils viennent me voir, donc on parle, mais ça passe plus facilement que quand c'est un nouveau prospect qu'il faut rentrer dans la conversation. J'ai plus de mal à ce moment là, et je sais pas pourquoi. (...) C'est vrai que des fois, j'aimerais bien faire du commercial, mais dès que j'ai le client devant, je suis bloquée. Si je le connais pas ou... J'ai du mal en fait à rentrer... Je sais pas analyser ce qui se passe à ce moment là* ». Elle apprécie toutefois les relations non commerciales qu'elle entretient avec les clients des commerciaux spécialisés dont elle traite le SAV en tant que binôme. Elle dit avoir, comme Alexandre, Céline et David, une vision assez sociale de la relation qu'elle entretient avec les clients¹ : « *ils viennent confier leurs petits bobos, ils ont besoin d'une écoute, surtout les personnes âgées. Avec moi, y a moins de pression qu'avec les commerciaux, on a plus le temps de discuter, de rester 2, 3 minutes avec le client, de l'écouter* ». Julien dit également aimer le contact avec les clients, mais il prend uniquement en charge les activités de guichet et la tenue de la caisse. Il ne s'occupe pas des activités commerciales des CSC. Il sait très bien que le guichet n'est pas le lieu où l'on peut établir une véritable relation approfondie avec les clients. « *On est en discussion avec un client, en bas au niveau du guichet, quand on voit, si l'autre guichetière est occupée sur une opération, qu'il commence à se former une file de clients qui attendent, on sait qu'il faut mettre un terme à la relation, qu'on est obligé d'aller servir les autres* ».

6.1.4 Le rapport à l'organisation en mouvement

Le dernier rapport considéré envisage les différences de perceptions des mouvements récurrents de l'organisation du travail et des pratiques commerciales instaurées par l'actionnaire via la direction de la CLASS. Les salariés n'évoluent pas au même rythme, certains s'adaptent plus facilement et plus rapidement que d'autres, beaucoup plus réfractaires. Cela n'empêche toutefois en rien la critique des transformations vécues. Il n'en demeure pas

¹ Tous ces discours des salariés au sujet de l'aspect « social » ou « psy » de leur activité de travail sont cependant largement susceptibles de travestir la réalité (Weller, 1994). Nous pouvons les mettre en doute au regard de ce que nous avons montré dans le chapitre III. Si la CLASS fait du « social » en donnant la possibilité à des clients qu'elle écartait jusque-là d'ouvrir un compte et d'effectuer des opérations, elle leur fait largement payer au moyen d'une tarification croissante.

moins que pour espérer progresser, la capacité d'adaptation aux changements est une nouvelle compétence attendue par la direction. Le salarié doit désormais être « malléable » afin de passer dans des univers changeants.

6.1.4.1 La perception des mouvements de l'organisation du travail

Les transformations de l'organisation dont nous avons déjà parlé ne sont pas sans conséquences directes sur les fonctions exercées par les salariés. En 1996, au moment de la fusion entre les banques A et B fondant la CLASS et de la mise en place du nouvel organigramme, plusieurs des 17 salariés voient leur affectation modifiée. Pour certains, ces modifications ont plutôt des conséquences positives. C'est notamment le cas de Patricia qui est formée au métier de CCP afin de pourvoir aux nouvelles créations de poste sur le segment des particuliers ; c'est indéniablement pour elle une progression de carrière étant donné qu'elle travaillait jusque là au guichet. Elle ne subit donc pas ce changement et l'utilise pour développer sa carrière. Florence et Céline, mutées de leurs sièges administratifs respectifs, la première étant issue de la banque A et la seconde de la banque B, travaillent alors pour la première fois en agence et deviennent CSC. Ce reclassement est selon elles très positif en terme de nouvel intérêt au travail. Elles ne semblent en rien nostalgiques de leur ancienne fonction, Céline le précisant même de façon explicite. D'autres salariés doivent par contre renoncer à une activité qui leur plaisait, voire même se résigner à une certaine dévalorisation de leur fonction. Alexandre et Julien quittent ainsi leur poste de second d'agence, et les responsabilités administratives allant avec. Ils deviennent CSC, métier relativement subalterne au regard de celui qu'ils exerçaient jusque là. David travaillait jusqu'à cette date dans « l'équipe volante ». La nouvelle organisation mise en place la supprimant, il doit se stabiliser et devient CSC caissier à Rabatau avant d'intégrer l'agence de la Canebière en 1998. Quelques mois après la fusion, en 1997, Joël intègre le site de la Canebière en tant que DCE. Jusque là directeur d'agence, son poste est supprimé par la nouvelle organisation. Cela permet en partie d'expliquer qu'il la conteste quelque peu, ainsi que la méthode employée pour sa mise en place : la convocation des directeurs d'agence alors en place, en trois groupes distincts, afin de réduire les risques de contestation collective.

L'instauration de la nouvelle organisation du travail n'est pas la seule source de transformation des fonctions exercées par les salariés. Le rachat par le nouvel actionnaire mutualiste, en 1998, de 69% du capital du Groupe National auquel appartient la CLASS, modifie certaines activités de la banque et, par là même, du personnel. C'est le cas de Jacqueline dont l'activité de courtage en assurance auprès des grandes entreprises prend fin et qui doit réintégrer le réseau commercial traditionnel. *« Le changement c'est quand même très difficile, sur le plan humain, pas évident... Surtout après plusieurs années d'un autre métier*

et, entre guillemets, d'une autre dimension, parce que bon, surtout du temps de la (banque B), quand j'étais à la (banque B), je représentais la banque au (Groupe National) à Paris, toujours pareil, pour mon tout petit métier, mais bon, voilà, je montais deux fois par mois à Paris... Là, vous vous retrouvez en agence. (...) Je me suis dit, « Mince, on te fait quitter un truc sur lequel tu réussis », et je veux dire, ça a été très dur, très très dur. Mais bon, ça fait partie des aléas de la vie professionnelle ; la politique dans notre milieu, je parle au niveau des actionnaires, le fait de ne plus avoir de réponse produit, ben voilà. Mais ça fait partie du jeu, c'est sûr. Je le dis aujourd'hui, plus sereinement qu'en 99. C'est très dur ». L'activité de reclassement la plus logique au regard du parcours professionnel de Jacqueline aurait été celle de DCE. Aucun poste n'étant libre à l'époque, elle obtient celui de CGP. « (Question : Pourquoi en juin 99 ne vous a-t-on pas proposé un poste de DCE ?) Et oui, bien sûr, parce que moi je l'avais demandé, mais oui, mais il n'y en avait pas de disponible. Et oui, on fait comment, on ne le créait pas pour moi. Alors, ça a été très très dur de l'accepter, inutile de vous dire. Mais bon, après, tout ça, vous pouvez le comprendre, qu'est-ce vous pouvez... ? Encore une fois, vous allez pas rayer quelqu'un pour qu'on vous mette vous, c'est évident. Bon, ben il fallait remplir les cases ». Nous la rencontrons toutefois très à l'aise en 2002 dans son nouveau métier de conseillère patrimoniale, nous parlant même de « plaisir » dans son travail.

Les trois plus jeunes salariés, Sébastien, Christèle et Sophie, n'ont pas de point de comparaison car ils n'ont pas du tout ou très peu connu l'ancienne organisation du travail. Ils sont dans l'ensemble très peu critiques. Christèle estime par exemple n'avoir rien perdu étant donné qu'elle connaissait la nouvelle donne organisationnelle au moment de signer son contrat de travail. Seul Sébastien déplore le manque de recherche, de la part des managers, d'une motivation collective des équipes de travail et regrette l'absence de directeur d'agence dans chaque unité. Ce second point l'oblige d'ailleurs, afin de pouvoir répondre aux nombreuses questions qu'il se pose, à trouver un palliatif en la personne du DPA, qui n'est pourtant pas son supérieur hiérarchique. « Pour la réussite de tous, ce serait bien qu'il y ait un chef ; alors, si pas pour une agence, un pour deux, je sais pas, mais y a quelque chose à... De toute façon, on en revient parce qu'à chaque fois, y a des changements d'organisation tous les trois ans ».

Sur ce dernier point, il est rejoint par son propre DPSC : « les collaborateurs du secteur bancaire sont contraints de se remettre en cause en permanence, de s'adapter en permanence aux évolutions du système bancaire, aux évolutions de la concurrence, aux évolutions des produits, aux évolutions des outils, aux évolutions des organisations, puisque les organisations changent tous les ans ou tous les deux ans, comme dans la plupart des entreprises, pour diverses raisons. Donc, il faut être adaptable. (...) Avant on faisait peut-être carrière dans une branche de l'entreprise, de la banque, donc du début de votre lancement jusqu'à la retraite, aujourd'hui il faut aussi peut-être savoir pour tout le monde, quel que soit

son positionnement, changer de métier dans la banque, parce que, à un moment donné, l'évolution du secteur bancaire fera qu'on aura peut-être besoin de gens dans des nouveaux métiers et que certains seront obligés d'aller vers ces nouveaux métiers » (DPSC de Rabatau).

Tous les salariés rencontrés sont conscients de ce mouvement permanent. Si la plupart se sentent concernés, certains, comme David, se tiennent toutefois quelque peu en marge. Denis sait de son côté que la norme est devenue le métier de vendeur et il s'est adapté à cette norme. Il affirme que certains métiers vont, à terme, disparaître et que tout le monde doit devenir commercial. Il utilise à plusieurs reprises le terme de « *révolution* » à venir, mais affirme être prêt. Il a anticipé, il se dit préparé à ce qu'il y ait d'autres changements instaurés par l'actionnaire. « *Il vaut mieux être super polyvalent, de manière que ce jour là, quand il va arriver la révolution et elle va arriver, de manière à vite s'aiguiller, je veux dire par là, trouver le bon filon pour sauver... ben sa tête, c'est peut-être pas très élégant, mais... Parce que ça arrive, c'est incontournable* ». Alexandre déclare pour sa part subir les transformations de l'organisation. Le seul aspect positif qu'il y voit est le sentiment d'accroissement de la responsabilité individuelle, accompagnée toutefois de son corollaire plus négatif, l'individualisation de l'activité. La forte individualisation des rapports de travail est également explicitement dénoncée par Sylvie, Cécile, Edouard et Joël. « *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...* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à la Canebière, 38 ans). Patrice semble au contraire apprécier le découpage de l'activité de l'agence par métiers et par portefeuilles individuels de clientèle bien définis. Christian affirme pour sa part qu'avec la nouvelle organisation du travail s'est développé un sentiment de supériorité exacerbé des commerciaux spécialisés par rapport aux CSC. Dans cette idée, Florence dénonce le fait que les commerciaux spécialisés trouvent tout à fait normal que les CSC leur rendent service, alors que ces derniers ont eux-mêmes une charge commerciale en augmentation. Edouard remet pour sa part en cause les différences de traitement entre les jeunes et les anciens, notamment dans l'attribution des postes.

6.1.4.2 La prise en compte des évolutions des pratiques commerciales

En matière de pratiques commerciales, les salariés sont également contraints de s'adapter à des transformations régulières et fréquentes de leur activité de travail. Cela ne va pas sans difficultés étant donné notamment les lacunes, plusieurs fois évoquées par les personnes rencontrées, en terme de formation sur les produits.

Sébastien et Christèle déclarent n'avoir aucun problème avec les pratiques commerciales ayant cours à la CLASS. Si Christèle se sent très à l'aise par rapport aux exigences de sa

direction en terme de réalisation des objectifs commerciaux, elle reconnaît toutefois que cela est plus facile pour elle qui n'a pas connu la banque plus administrée. « *Je comprends tout à fait que ça ne soit pas évident pour ceux qui n'ont pas eu l'habitude. Certains ne sont pas rentrés pour ça. Et d'un seul coup on leur dit « voilà, ça a changé, vous faites plus ça, vous faites ça ».* Moi je comprends qu'il y ait des gens qui ne s'y fassent pas et qui ne veulent pas s'y faire ».

Edouard et Cécile semblent beaucoup plus critiques à propos des pratiques commerciales que la direction attend d'eux. Ils contestent l'absence de véritable possibilité de conseil à destination des particuliers et de réponse à leurs besoins. « *Aujourd'hui, on est mauvais dans, j'en sais rien, on va dire les assurances, on n'a pas de bons résultats, on lâche tout et on fait que de l'assurance. Si ça correspond au besoin du client, c'est très bien. Mais si ça lui correspond pas... Disons qu'on est un peu passé de la vente en épicerie fine à la vente en grande surface. Enfin, moi c'est ce que je ressens, depuis que l'actionnaire est le (mutualiste), c'est vraiment ce qui se passe. C'est la masse le (mutualiste) ; on n'en a rien à foutre de la qualité. Alors que nous on a toujours bossé sur la qualité. Et nous, les quantités, on n'en voulait pas. Aujourd'hui, ça c'est complètement inversé, c'est des grandes quantités et la relation de qualité, on s'en fout parce que c'est qu'une relation. C'est un autre boulot, c'est autre chose* » (Cécile, technicienne, Chargée de Clientèle Particuliers à La Canebière, 38 ans).

Patricia s'oppose à la tendance de la banque de développer une rentabilité commerciale sans porter attention aux conséquences en terme de risques. Sylvie trouve pour sa part que les objectifs commerciaux sont beaucoup trop élevés. Elle avance cette idée car elle a pu comparer ce qui lui est demandé à la CLASS avec ce qu'on attendait d'elle lorsqu'elle travaillait dans une banque du Groupe National sur Paris. « *Mes objectifs sont par exemple plus importants ici qu'à Paris (...)* ; y avait moins de pression à ce niveau là ». Joël dénonce également l'accroissement des objectifs. « *Ils sont toujours en augmentation ; le principe, c'est qu'ils soient ambitieux car il y a recherche de développement. Ils doivent cependant demeurer atteignables* ». Edouard parle également de la démesure des objectifs commerciaux annuels, ainsi que de la pression trop forte sur les résultats. David nous explique pour sa part qu'il ne souhaite en aucun cas participer à l'activité bancaire telle qu'elle se déroule aujourd'hui.

Christèle se dit très motivée par l'élargissement des produits vendus en direction notamment des assurances : « *c'est peut-être pas plus mal parce que ça évite de rentrer dans une routine, c'est-à-dire qu'on pourrait en faire très vite le tour du métier. Là, le fait qu'il évolue encore, c'est assez enrichissant pour nous, ça permet de ne pas s'ennuyer entre guillemets* ». Cécile est d'accord avec Christèle, jusqu'à un certain point seulement. « *On n'a pas un métier qui est figé. On a un truc qui est en constante évolution, donc pour nous, personnellement, on est obligé d'apprendre tout le temps, et ça c'est bien, c'est très*

intéressant. Mais d'un autre côté, il faudrait pas non plus qu'on en arrive à faire tout et n'importe quoi parce qu'on va plus rien savoir faire. (...) Y a tout un tas de choses, ça va, c'est logique, c'est cohérent. Mais là déjà on va faire, il paraît, les mutuelles, les compléments de santé ; c'est pas le même boulot. Autant qu'on vende un contrat d'assurance auto avec un crédit auto, on peut ; jusque là, il y a une logique. Une assurance habitation avec un prêt immobilier, y a une certaine logique. Mais il y a un moment où il faudra s'arrêter, parce qu'après ça va devenir tout et n'importe quoi ». Cécile, comme Florence, Denis et Edouard, dénonce le manque de formation sur ces nouveaux produits. Alexandre et Julien demeurent également relativement circonspects par rapport à l'élargissement des produits vendus. Edouard nous confie d'ailleurs qu'il estime ne pas être entré dans la banque pour vendre des assurances.

Edouard, Christèle, Alexandre, Sophie mettent en avant le fait que les développements de l'Internet, de la PFTE et des divers automates permettent de réduire les tâches purement administratives en agences, jugées peu intéressantes, et donc de se consacrer aux activités purement commerciales. Julien affirme que la PFTE a largement dégagé son activité d'une grande partie des appels téléphoniques.

D'autres, comme Christian et Céline, déclarent cependant que ces évolutions font perdre le contact avec le client. *« C'est pratique dans un sens parce que vous gagnez du temps, vous êtes pas là à le servir, mais par le contact, vous allez discuter avec le client, il va vous faire part de son projet, vous allez lui dire « vous savez qu'on a tel produit ». Moi je sais que commercialement, c'est pas bon. C'est anti-commercial »* (Céline, technicienne, Chargée de Service à la Clientèle à la Canebière, 46 ans). Patrice trouve, pour sa part, qu'au lieu d'alléger le travail administratif, le système informatique de la CLASS, constitué d'empilement de fonctionnalités, ne fait que l'alourdir. David avoue de son côté avoir un usage minimaliste de l'outil informatique. *« J'ai un ordinateur, on nous l'a imposé, on l'a pas demandé, enfin, moi, je l'ai pas demandé. Pour faire ce que j'ai à faire, je sais m'en servir, mais je cherche pas à en savoir plus ».*

Jacqueline se dit peu concernée par les nouvelles technologies en raison du type de clientèle auquel elle a affaire, souvent relativement âgée. De son côté, Patrice qui est CGP comme Jacqueline, s'il reconnaît le gain de temps permis par la PFTE, le nuance pour son propre compte étant donné que les clients dont il s'occupe veulent souvent lui parler directement. Cécile a du mal à supporter que la PFTE puisse gérer son emploi du temps et lui fixer des rendez-vous. C'est pour elle une grande perte d'autonomie. Elle avance même l'idée d'une certaine déshumanisation de son travail : *« on est tous des matricules, les clients sont considérés comme des matricules et nous aussi. Et c'est cette espèce de côté impersonnel, les plates-formes, tout ça, c'est ce côté là qui, je sais pas, je pense pas qu'on soit sur la bonne tendance là ».*

Si l'interaction avec les clients est bien le lieu de la construction de la légitimité professionnelle, au vu des entretiens réalisés, nous pouvons constater que certains médias comme Internet enlèvent une part de cette légitimité en raison du fait qu'ils dépossèdent les salariés de l'agence de certaines activités qui leur incombent jusque là, mais surtout, suppriment des occasions de contact. C'est un peu la même chose lorsque c'est la plate-forme téléphonique qui se charge de leur prendre des rendez-vous. Ils ne maîtrisent plus la relation avec le client du début à la fin.

Dans ce domaine, les salariés doivent donc faire preuve de capacité d'adaptation s'ils veulent espérer pouvoir se signaler positivement auprès de la direction, les choix opérés en matière d'action commerciale pouvant très bien changer du tout au tout, « *dans deux ans parce qu'on s'apercevra que finalement on s'est associé avec le numéro un en France du marché du particulier et qu'il n'y a plus besoin de se développer là-dessus et qu'on nous spécialise sur l'entreprise. Je le souhaite pas, mais ça peut être comme ça. Ou qu'on décide que c'est plus rentable, qu'il y a trop d'intervenants sur le marché du particulier, on gagne vraiment plus d'argent dessus et que temporairement il faut... Ou au contraire, qu'il faut abandonner l'entreprise parce qu'il y a une grosse crise économique qui fait que...* » (DT de Rabatau).

On observe donc une diversité des perceptions de l'évolution des pratiques commerciales. Cette dernière transcende les catégories de salariés. Les discours recueillis ne se superposent pas à ceux concernant les rapports envisagés précédemment.

Conclusion

En observant le rapport à la carrière entretenu par les 17 salariés rencontrés dans les deux agences étudiées, nous constatons que ce qui joue essentiellement est le type d'affectation de départ et la durée de cette dernière. Il est en effet plus facile pour un salarié qui a toujours travaillé au contact direct de la clientèle de remplir une activité commerciale, que pour une personne ayant effectué l'essentiel de sa carrière dans les services administratifs centraux ou bien dans le *back-office* des agences. Une frontière semble également se dessiner entre ceux qui ont des perspectives de progression professionnelle, en interne ou en externe, et ceux qui n'en ont aucune. Un certain nombre de points semblent par contre communs aux salariés rencontrés dans les deux agences. C'est notamment le cas du faible nombre d'expériences professionnelles antérieures à la banque, du fait que quelle que soit la génération, on entre dans ce secteur plus « par hasard » que par vocation, de la participation relativement fréquente, mais cependant plus ou moins poussée, à la formation professionnelle et enfin, un attachement local de la plupart des personnes interrogées.

En matière de rapport à l'activité commerciale, la distinction s'opère entre les salariés qui ont une réelle pratique commerciale et ceux qui effectuent des tâches purement administratives, sans aucun contact, ou très peu, avec les clients. A l'intérieur du premier groupe, une différenciation existe entre les commerciaux ayant une activité plus ou moins volontaire se rapprochant de la vente forcée, et ceux développant un travail de conseil et de vente de produits correspondants aux besoins des clients. Les premiers sont uniquement en contact avec des clients particuliers bas et moyen de gamme, et entretiennent avec eux des rapports largement instrumentaux. Les seconds travaillent avec l'ensemble des clients professionnels, entreprises et particuliers haut de gamme. Ils construisent avec eux, sur le long terme, une relation de proximité basée sur un sentiment de confiance réciproque. Quelques CSC commerciaux optent également pour cette attitude à l'égard de clients particuliers bas de gamme et refusent de vendre des produits inadaptés aux besoins de ces derniers.

L'étude du rapport à l'organisation en mouvement ne permet pas de dégager des éléments aussi nettement distinctifs entre salariés. Nous pouvons toutefois mettre en avant la relative facilité d'adaptation de deux jeunes sur les trois qui n'ont pas connu l'ancienne organisation du travail. Cela n'empêche toutefois pas le développement d'un discours critique sur certains points. Les anciens, plus ou moins nostalgiques, sont souvent plus négatifs au sujet des transformations survenues dans les années 90, aussi bien au niveau des métiers que des pratiques commerciales. Nous constatons toutefois que hormis ceux qui refusent ou qui ne se sentent pas capables de faire du commercial, la plupart se sont adaptés à ce qui est attendu d'eux par la direction, ou bien empruntent des chemins plus ou moins détournés pour parvenir à obtenir les résultats escomptés.

6.2 Une typologie des salariés de l'agence bancaire

Une déstabilisation de l'identification professionnelle des salariés de la banque était mise en avant par Yves Grafmeyer en 1992 à propos du déplacement des tâches administratives en direction des activités commerciales des agences. Cette dernière semble se poursuivre avec la diversification des offres commerciales, essentiellement en direction des clients particuliers, et la tarification généralisée des services, visant une meilleure rentabilité des établissements bancaires. Ces évolutions ont en effet pour conséquence l'accroissement de la pression commerciale pesant sur les salariés. Deux pôles entre lesquels existent toute une palette d'attitudes s'offrent alors aux commerciaux : appliquer la méthode de placement permettant d'obtenir rapidement les résultats attendus par la direction, ou bien prendre cette dernière au mot lorsqu'elle développe le discours marketing du conseil, et instaurer une relation avec les clients basée sur l'écoute, l'analyse des besoins et l'instauration d'une confiance réciproque. Sur le long terme, cette démarche permet également d'atteindre les objectifs escomptés et de

surcroît permet de limiter fortement les risques. Elle semble toutefois plus réalisable avec certaines catégories de clientèle qu'avec d'autres.

La construction des modèles d'identification des salariés dépend selon nous du mode de socialisation professionnel, c'est-à-dire en fonction du fait qu'ils ont commencé à travailler dans des activités administratives ou en relation avec la clientèle. Elle dépend aussi de leurs perspectives professionnelles futures. Le segment de marché auquel ils s'adressent, le type de relation instaurée avec les clients, ainsi que les pratiques commerciales mises en œuvre finissent de rapprocher les salariés d'un des modèles d'identification.

Le croisement des rapports à la carrière et à l'organisation en mouvement fait ainsi apparaître plusieurs distinctions entre les salariés : ceux ayant fait l'essentiel de leur parcours professionnel en agence et ceux ayant surtout travaillé dans des emplois administratifs ; ceux ayant connu l'ancienne organisation, souvent relativement critiques avec les transformations survenues dans les années 90, et s'y adaptant plus ou moins bien, et ceux ne l'ayant pas ou très peu connu. La prise en compte des rapports à l'activité commerciale et aux clients permet ensuite de faire ressortir trois modèles d'identification distincts : le placeur, le conseiller et l'administratif¹. Pour chacun d'eux, un cas typique est développé sous la forme d'un encadré. Les autres salariés regroupés dans les trois identifications professionnelles construites sont souvent plus ambivalents.

¹ La répartition dans cette typologie de chacun des 17 salariés rencontrés figure en annexe 13.

Les modèles d'identification¹

Types	Rapport à la carrière	Rapport à l'activité commerciale	Rapport aux clients	Rapport à l'organisation en mouvement
Placeur	Pour tous volonté de progression professionnelle. Anciens affectés depuis longtemps en agence ou adaptation rapide par peur de perdre son emploi. Jeunes recrues embauchées directement à un poste commercial. Jeunes prêts à être mobiles en externe	Activité plus ou moins volontaire se rapprochant de la vente forcée	Uniquement clientèle de particuliers. Rapport instrumental au client	Jeunes n'ont pas connu ancienne organisation du travail : à l'aise avec attentes direction. Anciens souvent plus critiques
Conseiller	Ancienneté relativement importante pour tous. Certains ont toujours travaillé en agence et comptent encore progresser. D'autres ont été reclassés des services administratifs vers les postes de commerciaux de base : peu de perspective d'évolution pour eux	Volonté de faire un travail de conseil et de vente de produits correspondant aux besoins des clients	Tous les clients entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme ; quelques rares clients particuliers bas de gamme. Relation personnalisée de proximité, de confiance réciproque	Aucune nostalgie et capacité d'adaptation aux transformations de l'organisation, malgré quelques critiques (individualisation, poids des objectifs commerciaux...)
Administratif	Aucune perspective professionnelle Salariés issus des services administratifs (centraux ou pur <i>back-office</i> des agences).	Activités purement administratives. Refus ou incapacité de tenir une fonction commerciale	Peu, voire aucune relation avec la clientèle. Possibilité d'appréciation d'un contact non commercial	Dévalorisation de leur activité dans la nouvelle organisation du travail. Certains peu concernés, d'autres plus critiques, surtout ceux ayant connu l'ancienne organisation du travail

6.2.1 Le placeur

Si le métier de vendeur constitue bien le « métier central » de la banque aujourd'hui et si la figure du commercial devient la figure emblématique, que le management voudrait « identificatoire » (Dressen, 2004c, p.240), nous avons pu observer que la direction de la CLASS souhaitait largement voir se développer le modèle du placeur de produits bancaires comme modèle de référence, du moins sur le segment des particuliers. Le client ne doit plus avoir le choix, il doit être équipé d'un certain nombre de services désormais tous payants. Dans le chapitre III, ainsi que dans la première partie de ce dernier chapitre, nous avons vu que Sébastien était l'archétype même du placeur de produits dont les clients n'ont pas obligatoirement besoin. Il n'est cependant pas le seul salarié à se rapprocher de ce modèle.

¹ Cf. en annexe 13 son application aux salariés de la CLASS rencontrés.

Christèle, jeune recrue comme lui, véhicule le même discours et relate le même type de pratiques. Ils ont été embauchés directement en agence ou dans des activités purement commerciales. Ils n'ont pas connu l'ancienne organisation du travail et s'adaptent tout à fait aux exigences en terme de rentabilité commerciale à court terme. Le travail de persuasion des directions semble donc plus facile avec ces nouveaux embauchés, ce qui ne garantit toutefois pas contre certaines oppositions de leur part. Les jeunes, mieux formés que leurs aînés, ont plus le sentiment de pouvoir se débrouiller seul face au patron. Remplissant la « mission » pour laquelle ils ont été recrutés, ils attendent un retour en terme de progression de carrière, sinon, ils affirment qu'ils n'hésiteront pas à chercher un meilleur poste dans un autre établissement. Ce sont d'ailleurs les seuls salariés rencontrés à envisager la possibilité d'une mobilité externe.

Ils se rapprochent en cela de la *forme identitaire de réseau* envisagée par Claude Dubar (1991, pp.221-231). Ils sont en effet insérés dans un réseau extérieur à l'entreprise. Ce dernier concerne davantage leur formation professionnelle en cours que leur formation initiale, éloignée de leur activité de travail actuelle. Ainsi, Sébastien et Christèle, qui préparent l'ITB, sont au contact de salariés d'autres établissements. Ils comparent leurs situations d'emploi respectives et surveillent les opportunités susceptibles de les intéresser, en même temps qu'ils acquièrent un titre valorisable dans d'autres établissements bancaires. Moyen de mobilité socioprofessionnelle, le réseau affinitaire est aussi partage de savoirs, d'information et de valeurs distinctives (Dubar, 1994a). Il ne s'agit plus de se fondre dans un groupe d'appartenance, mais plutôt de s'en distinguer pour « mener sa barque » avec l'aide de quelques amis sûrs. Les salariés les plus jeunes et les plus diplômés se sentent souvent déclassés par rapport à leur origine sociale, à leur diplôme ou simplement à l'image qu'ils se faisaient d'eux-mêmes. Relativement individualistes, ils apprécient leur autonomie croissante dans le travail. Ils adhèrent aux innovations et valorisent les formations générales, surtout lorsqu'elles sont diplômantes. Ils ne souhaitent pas rester dans l'emploi qu'ils occupent et qu'ils considèrent comme « déclassé » par rapport à leur formation initiale ou continue (Dubar, 1992). Ils sont parfois très critiques vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Nous avons pu le constater avec Sébastien qui remet par exemple en cause l'absence de manager dans chaque site et le défaut de réelles méthodes de motivation visant la réussite commerciale de tous les salariés.

Selon Claude Dubar (Dubar, 1991, p.228 ; 1994a), il est possible d'opérer un rapprochement avec ce que Renaud Sainsaulieu (1985) appelle le *modèle des affinités*, désignant « l'insertion dans quelques réseaux de relations privilégiées entre collègues mais aussi avec des chefs » permettant un « accès à des positions plus individuelles et interpersonnelles ». Il est question ici de « connivences affectives » entre personnes privées.

Il est également possible de faire un parallèle avec le *modèle de la mobilité* mis en avant par Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.256-262). Ce modèle met en évidence un processus de socialisation foncièrement individuel et fondé sur l'activité de travail. « Cette construction identitaire se caractérise par la définition d'un projet socio-professionnel, plus ou moins centré sur l'ascension sociale, et toujours inscrit dans une évolution individuelle » (*ibid.*, 1995, pp.256). Certains mobiles ont ainsi, comme Sébastien, un rapport relativement instrumental à l'entreprise : il s'agit d'un lieu d'acquisition d'expérience en vue de la mise en œuvre d'une ascension interne ou externe. « Les phases d'innovation ou de modernisation dans lesquelles se sont engagées certaines entreprises constituent un contexte favorable à des possibilités de carrière pour ceux qui s'investissent dans le changement. L'implication et l'adaptation à des situations de travail évolutives sont de nouveaux moyens d'accéder à une promotion rapide. Ces ambitieux prennent appui sur les changements intervenus dans l'entreprise pour avancer un projet de promotion rapide en échange de leur forte implication. La promotion revêt alors une dimension particulière puisqu'elle peut s'exercer dans n'importe quelle entreprise. L'important est de construire une trajectoire ascensionnelle dont le milieu de travail n'est que le support » (*ibid.*, 1995, pp.257-258).

Sébastien, CCP à l'agence de Rabatau, 25 ans, technicien E

Ce lyonnais, diplômé d'un baccalauréat économique et social et d'un DEUG d'histoire, se destine d'abord à la carrière de professeur des écoles ou de professeur d'histoire. Plusieurs étés d'affilée, il travaille dans divers emplois commerciaux et se rend compte que cela lui plaît beaucoup. Il pense également que le CAPES risque d'être trop compliqué à passer. Sa petite amie de l'époque travaille dans le Groupe Régional auquel appartient la CLASS. En 1998, elle lui fait passer une annonce de recrutement pour la plate-forme téléphonique sortante qui va ouvrir. « *On était 400 lettres, 120 entretiens et 12 retenus* ». Une fois recruté, il y fait « *de la prospection pure et dure* » : vente directe, prise de rendez-vous pour l'ouverture d'agences... Il reste en poste deux ans et trois mois au cours desquels il passe le BP. Pour désigner cette période, il emploie lui-même le terme de « *mission* ». Il semble quelque peu nostalgique de cette époque. « *C'est un travail difficile, donc on se serre les coudes, y a une bonne ambiance, on a envie de rigoler, on est entre jeunes* ».

Il est ensuite muté à sa demande sur Marseille, comme CSC pendant 10 mois dans l'agence de Gambetta à la CLASS. « *Sortant de la plate-forme téléphonique sortante, j'avais beaucoup de dynamique commerciale, donc j'avais une force commerciale intéressante, et quand je suis arrivé en agence, j'ai pas été perdu du tout, même si je connaissais pas vraiment le métier de l'agence, j'y avais été quelque fois, comme ça, au tout début. Tout de suite, on m'a mis à un poste de commercial en agence. (...) Je dirais que l'agence est arrivée à 103% de son objectif, alors que c'était pas arrivé depuis quelque temps et que je dirais que grâce à moi, l'agence a bien marché* ». En septembre 2000, il entame la formation au diplôme de l'ITB, dont il obtient la première année. Il poursuit alors en seconde année afin de progresser dans la classification et d'obtenir une culture bancaire qu'il n'a pas.

Du fait de ses résultats commerciaux, il est très vite repéré par la direction de la CLASS qui lui propose un poste de CCP à l'agence de Rabatau. Il s'y trouve depuis huit mois au moment de notre rencontre. Il est alors classé deuxième meilleur vendeur dans son métier sur l'ensemble de la CLASS. Son discours est emblématique de celui du placeur. Il est là pour « *équiper* » les clients. Toutes les occasions sont bonnes selon lui pour vendre un ou plusieurs produits : un appel téléphonique de sa part pour demander la régularisation d'un découvert, un coup de fil d'un client qui demande un renseignement, un rendez-vous initialement pris pour faire la connaissance d'un particulier...

Il est toutefois lucide sur son attitude est essaye de temporiser quelque peu ses ardeurs de placement : « *je me suis rendu compte que je me suis mis en porte-à-faux avec certains tout de suite, parce que ne les connaissant pas, je me suis mis à leur proposer des trucs qu'ils ont mal vécus (...) C'est un petit peu contradictoire parce que moi je vois qu'à court terme aujourd'hui, mais tant pis. Il faut pas que je travaille que pour moi quoi. (...) Je suis jeune, j'ai les dents longues et je suis pas satisfait de ce que j'ai aujourd'hui, donc je travaille sur du court terme, mais il faut pas que j'oublie non plus que la clientèle est là depuis 30 ans et qu'il faut pas qu'elle parte du jour où je sois arrivé, parce que ça va m'être néfaste* ». Cette réflexion se fait toutefois par rapport à son intérêt personnel et à ses perspectives de carrière et très peu en raison de sa conviction concernant l'importance du conseil pour les clients. En parallèle, il se plaint de la lourdeur des tâches administratives et en dénigre un certain nombre ce qui n'est pas sans incidences sur sa relation avec les clients. En effet, il est souvent en retard dans des démarches pourtant incontournables, et une fois qu'il a vendu un produit, il néglige les formalités allant avec.

Il semble se sentir un peu seul dans son travail. Il souhaiterait plus de collaboration entre CCP d'un même territoire et une plus grande proximité avec son supérieur hiérarchique direct, le DPSC, dont il pallie toutefois l'éloignement grâce à la présence du DPA sur l'agence de Rabatau.

Il est très ambitieux et pense ne pas être assez payé pour ce qu'il fait. La question de l'insuffisance de sa rémunération revient d'ailleurs à plusieurs reprises dans notre entretien. Il compte obtenir la fonction de CAP dès sa réussite à l'ITB et affirme qu'il n'hésitera pas à partir dans un autre établissement bancaire en faisant valoir sa réussite commerciale, s'il estime que cette dernière n'est pas reconnue par la CLASS

La seconde catégorie de placeurs (Edouard, Cécile et Denis) est constituée par les salariés qui ont connu l'organisation du travail antérieure à la segmentation des clientèles et des métiers. Ils ont été contraints de s'adapter aux transformations mises en place, car leur niveau de formation initiale, leur âge, et/ou leur situation personnelle ne leur permettent pas, selon eux, de s'abstenir ou de retrouver un emploi ailleurs. Certains pensent aussi que de toute façon, la situation actuelle est la même dans toutes les banques, ce qui leur fait dire que partir de la CLASS n'est pas la solution. Seul Edouard émet quelques regrets de ne pas avoir

démisionné plus tôt, lorsqu'il avait des propositions d'autres enseignes. Ils sont toutefois souvent très critiques à l'égard des mouvements de l'organisation et surtout des pratiques commerciales que la direction leur demande de mettre en œuvre.

Si Edouard et Cécile, aujourd'hui CCP, ont toujours travaillé en agence, Denis, CSC-RPA, est pour sa part issu des services centraux administratifs. Les deux commerciaux spécialisés évoquent fréquemment l'insuffisance de leur rémunération et donc l'importance de réaliser le PAC pour toucher la prime, même si cette dernière n'est pas très élevée. Denis, pour sa part, a dû incorporer la nouvelle norme de vendeur afin d'espérer maintenir un niveau de salaire suffisant pour faire vivre sa famille, sa concubine étant au chômage et sa fille de 20 ans poursuivant des études supérieures. Ces trois salariés semblent toutefois en conflit avec leur propre conception de l'activité.

Ce qui rassemble ces salariés, jeunes et moins jeunes, sous le modèle du placement est principalement le type de rapport à la clientèle qu'ils entretiennent, ainsi que la pratique commerciale qu'ils disent adopter et le temps qu'ils y consacrent. Tous, sans exception, interviennent sur le segment de la clientèle des particuliers. Les trois CCP rencontrés au cours de notre enquête figurent dans ce type, ainsi que deux des CSC ayant directement une activité commerciale. Ils maintiennent un certain éloignement vis-à-vis de la clientèle, ou du moins une relation très instrumentale. Il s'agit pour eux d'un moyen leur permettant de remplir les lignes de leur PAC croissant, afin d'assurer un meilleur salaire et/ou une progression de carrière. Tous semblent apprécier leur activité commerciale, mais les trois salariés les plus anciens dans l'entreprise affirment se sentir contraints dans cette dernière, essentiellement en raison de la lourdeur des objectifs commerciaux annuels. Cela n'est aucunement un problème pour les deux plus jeunes, et c'est même un moteur dans leur activité quotidienne. Ils effectuent toutefois tous les cinq des heures supplémentaires pour réussir à faire leur travail. La politique commerciale mise en place, tournée vers le développement des clientèles de particuliers, ainsi qu'une grande part des recrutements opérés récemment par la CLASS semblent tendre vers le renforcement progressif de ce mode d'identification.

6.2.2 Le conseiller

Tout en insistant sur le processus de segmentation interne, nous avons préféré parler, tout au long de la thèse, de commerciaux et non de conseillers. Cette seconde terminologie est en effet selon nous non généralisable, même si largement utilisée en sociologie (Ferrary, 1999b, 2002 et Roux, 1999, 2001) pour désigner les salariés de l'agence bancaire. C'est en fait un biais induit par le discours marketing des directions. Certains salariés disent toutefois conserver une part importante, voire essentielle, de conseil dans leur activité quotidienne. La généralisation de l'usage du terme de conseiller, opérée par les établissements bancaires, en

parallèle au développement d'un discours sur la rentabilité à tout prix, entraîne selon nous une vision faussement homogénéisante du groupe des salariés de l'agence bancaire.

Le modèle du conseiller permet de désigner la pratique des salariés réfractaires à la politique de vente forcée. Ils résistent au principe de la rentabilité à court terme en choisissant de tenir compte des clients. Il s'agit de commerciaux ayant déjà tous une certaine ancienneté. Ils savent que le modèle du conseil fonctionne, mais qu'il faut un peu de temps pour en recueillir les fruits. Au final, ils réalisent, voire dépassent leurs objectifs car les clients leur font confiance. Les plus jeunes ne connaissent pas ce mode de fonctionnement et ne savent pas, quand ils débutent, qu'il marche. Ils veulent des résultats immédiats parce que c'est ce que la direction leur demande.

Le conseiller est plus ou moins mobile au niveau fonctionnel et/ou géographique ; s'il l'est, il a toutefois plus de chance de faire carrière et de progresser dans la classification que s'il ne l'est pas. Hormis Florence et Céline, tous sont issus du réseau commercial et ont une pratique de la relation avec la clientèle éprouvée. On retrouve ici l'ensemble des salariés en charge des segments « nobles » de la CLASS : DCE, CAP et CGP, ainsi que trois CSC qui semblent ne pas pouvoir se résoudre à appliquer le modèle du placeur. Tous développent un travail de conseil auprès des clients qu'ils reçoivent. Ils semblent tous entretenir une véritable relation de proximité avec ces derniers, basée sur la confiance réciproque acquise sur la durée.

Jacqueline, CGP à l'agence de Rabatau, 47 ans, cadre I

S'affichant comme une femme de contact, dynamique, enthousiaste et ambitieuse, Jacqueline a eu « *plusieurs vies dans la banque* », cependant toutes tournées vers l'aspect commercial de l'activité. Titulaire du bac, elle entre en 1974 dans une des agences de la Banque B, dans laquelle son père est déjà salarié, pour remplacer pendant 4 mois une personne malade. Elle travaille ensuite un an et demi dans le service comptabilité d'une entreprise cliente de la banque. La Banque B fait appel à elle pour intégrer l'agence de Port-de-Bouc. Très vite, par un concours de circonstances, elle occupe en 1977 le poste de second d'agence. En 1984, elle accepte un poste dans la démarché entreprise. « *Alors là, j'étais vraiment le E.T. [extra-terrestre] à la (Banque B), parce que bon, faire de l'entreprise pour une femme, c'était un métier qui était réservé aux hommes, et même d'ailleurs, chez nos confrères, l'entreprise, c'était le milieu des hommes* ». En 1991, elle devient, après une formation lourde, gérante d'un cabinet de courtage de l'assureur à l'époque actionnaire du Groupe National. Elle fait de la banque assurance, de l'épargne salariale auprès de grandes entreprises. Son bureau se situe, à partir de 1996, au siège marseillais de la CLASS. En 1999, à la suite du rachat par le nouvel actionnaire, son activité prend fin et elle se reconvertisse, à défaut de poste de DCE libre, dans la gestion patrimoniale. En évoquant le passage d'une clientèle d'entreprises à une clientèle de particuliers, même fortunés, elle déclare : « *vous avez l'impression sur le coup d'être rétrogradée* ». Les manques de sa formation sur les produits des particuliers au moment de sa prise de poste la font « jongler » pendant les six premiers mois. « *Je suis rentrée en juin 99 ici, sans grande formation. Enfin, toujours pareil, c'est pas sans grande formation, j'exagère un peu, mais c'était des formations qui n'étaient pas adaptées pour mon profil. Parce qu'il y a des stages qui existent suivant la filière à laquelle vous appartenez et suivant votre poste, mais moi à la limite, il fallait que je reparte du b.a.-ba pour le particulier, la fiscalité, tout ça, alors c'était pas un poste de CGP, parce que j'aurais du le savoir et à côté de ça, on me donnait par exemple des formations commerciales, "comment se présenter devant un client", etc, que je connaissais par cœur, dont j'avais pas besoin. Alors je comprends bien qu'on pouvait pas faire du sur-mesure, puis j'avais très très peu de temps pour me former, donc on prend les formations qui existent dans le temps qui était voulu* ». Elle se base alors surtout sur son expérience de la relation avec les clients, l'appui de l'équipe de l'agence de Rabatau et les conseils des autres CGP du territoire pour apprendre le métier sur le terrain.

Jacqueline fonctionne sur le modèle du conseil et cherche en priorité à instaurer une relation de confiance avec les clients de son portefeuille. Au cours de notre entretien, c'est d'ailleurs elle qui aborde spontanément ce sujet. « *Je suis passée après quelqu'un qui avait 14 ans ici d'ancienneté, alors je vous dis pas le "why" quand les clients ont appris entre guillemets qu'il partait. Donc, il a fallu que j'acquière leur confiance, les rencontrer plusieurs fois pour cela. (...) Vous vivez des moments très intenses avec les clients quand vous arrivez effectivement à reprendre leur confiance, enfin, à reprendre, ils me l'avaient pas donnée, je veux dire, à acquérir leur confiance, tout de suite comme ça au départ et là vous dites "c'est bien (Jacqueline), là tu as bien bossé"* ». Au final, elle atteint, voire dépasse largement ses objectifs, sans avoir besoin de réaliser de vente forcée. « *En l'an 2000, j'ai fait 130% de mon PAC, même au-delà, l'année dernière* ». Les objectifs commerciaux peuvent même parfois passer au second plan, lors par exemple de sa prise de poste en 1999. « *Je me suis dit "(Jacqueline), tu as de juin à décembre, tu feras ce que tu peux", et j'ai fait, j'ai fait pas mal. Je crois que j'avais terminé l'année à 85%, un taux quand même relativement honnête. (...) Je me suis dit, là, la priorité elle est pas là. Il faut d'abord, acquérir leur confiance* ».

Elle exprime une adhésion forte à la culture d'entreprise : « *c'est complètement idiot certainement, c'est peut-être désuet, mais je pense avoir une mission à accomplir, pour mon entreprise* ». Cette implication dans son travail a cependant pour conséquence un investissement temporel très important. Elle travaille en effet de 8 heures à 19 heures/19 heures 30, avec une pause de 45 minutes maximum, pendant laquelle elle lit *La Tribune*. A titre personnel cependant, cet investissement dans le travail n'est pas sans conséquences sur sa vie familiale. « *Le plus terrible, ça a été un jour où j'ai été opérée de la main, donc j'étais à la maison, je pouvais pas conduire et il pleuvait, c'était au mois de février et j'avais dit, « Tiens, je vais mettre un peu d'ordre dans mes photos ». Et là, j'ai commencé à regarder ; tiens là, il y a le Carnaval de Geoffrey [son fils âgé de 15 ans au moment de l'entretien], à l'école, ça tu l'as pas vu, puis ça non plus tu l'as pas vu, et ça non plus. Je pleurais* ».

Elle a tout à fait le profil d'un manager et semble très intéressée par la fonction, notamment celle de DPSC.

Une grande partie de ces salariés semble se rapprocher, sur certains éléments, de la *forme identitaire d'entreprise* construite par Claude Dubar (1991, pp.211-219)¹. Les personnes

¹ Il se peut toutefois que certains commerciaux des segments notamment professionnels s'apparentent plus à la *forme identitaire de réseau* mise en avant par Claude Dubar (Dubar, 1991, pp.221-231), même si nous n'en avons pas rencontré dans les deux agences envisagées. Nous pouvons en effet le supposer si l'on considère que la plus grande partie des

mobilisées dans et pour l'entreprise sont fortement impliquées dans leur travail et envisagent leur promotion en interne. Si Edouard, Cécile et Denis, qui adoptent plutôt le modèle du placeur, peuvent également être classés dans ce type, plutôt que dans la forme identitaire de réseau, on retrouve surtout des salariés appliquant le modèle du conseiller en charge des segments entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme. Ces salariés ont connu une évolution continue depuis leur entrée dans la vie active ; ils ont toujours « bougé » dans l'entreprise. Ils sont impliqués dans les innovations, ce qui ne les empêche pas d'être parfois critiques. Les salariés de la CLASS se rapprochant de ce modèle ne sont en effet pas aveugles sur les incohérences de certaines politiques menées par l'entreprise. Ils parlent de leur plaisir au travail qui est de prendre et assumer des responsabilités, de se définir par elles, de s'intéresser, de coopérer avec un espoir de continuer d'évoluer. Souvent peu diplômés, ils sont menacés par les jeunes diplômés.

Pour Claude Dubar (*ibid.*, 1991, pp.217-218) le modèle de la mobilisation dans l'entreprise se situe à mi-chemin entre le *modèle fusionnel* et le *modèle de négociation* de Renaud Sainsaulieu (1985). Du premier il conserve une forte identification à l'entreprise et du second, l'espoir ou la poursuite d'une « promotion interne » en contrepartie de leur forte implication au travail. Selon le chercheur (*ibid.*, 1991, pp.219), ce sont les innovations structurelles qui rendent possible « la réalisation de potentialités biographiques. (...) Sans la mise en place de filières de progression professionnelle, l'incitation à la formation ne pourrait avoir d'effets identitaires tangibles ». Dans le cas de la CLASS, la segmentation du marché et son corollaire en terme d'organisation par métiers a permis la possibilité, toutefois non assurée, de construire des parcours de progression pour ceux qui jouent le jeu de l'entreprise.

Certaines caractéristiques des conseillers rappellent le *modèle professionnel* d'Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.248-256), alors que d'autres les rapprochent du *modèle entrepreneurial* (*ibid.*, 1995, p.262-269). D'un côté, les professionnels mettent en effet en avant, comme les conseillers rencontrés à la CLASS, un intérêt manifeste pour l'activité exercée. Ils revendiquent une véritable « conscience professionnelle » (*ibid.*, 1995, p.249). De l'autre, ils se rapprochent du modèle entrepreneurial lorsqu'ils mettent en avant la nécessité de satisfaire les clients. De plus, « la qualité du travail, l'importance de l'autonomie, le désir de progression dans le métier sont autant d'éléments qui rapprochent ce modèle [entrepreneurial] de celui des professionnels » (*ibid.*, 1995, p.265).

La forte implication dans le travail qui en découle peut cependant être génératrice de stress pour le salarié. Au travers du portrait de Jacqueline, nous voyons en effet que cet investissement ne se fait pas sans un certain coût psychologique. La vie « hors travail » est alors envahie par l'organisation de travail. Les conseillers sont ceux qui réalisent le plus

commerciaux ayant démissionné entre 1999 et 2002 était des CAP qui n'ont pas hésité à être mobile à l'extérieur de la CLASS et, plus largement du Groupe, afin de progresser professionnellement.

d'heures supplémentaires. L'échange reste relativement inégal entre les significations investies dans les contributions des salariés pour leur entreprise et les aléas des rétributions que celle-ci est en mesure de leur accorder.

6.2.3 L'administratif

Le fait d'avoir homogénéisé l'appellation des salariés du guichet au travers du sigle CSC et d'affirmer que tous les personnels des agences ont une fonction désormais purement commerciale, ne change en rien la réalité du maintien d'une partie plus administrative de l'activité. Si tous les commerciaux se plaignent de la lourdeur des tâches autres que celles de contact avec la clientèle, certains salariés y consacrent la totalité de leur temps de travail.

C'est ainsi que notre enquête nous a permis de mettre en évidence une catégorie non négligeable de CSC continuant à exercer des activités exclusivement administratives. Ils ont très peu de contact avec la clientèle et lorsque c'est le cas, ils ne lui vendent rien, soit par volonté, soit par incapacité. Tous les salariés repérés comme se rapprochant de ce modèle d'identification sont en effet issus des services administratifs, que ce soit au niveau central ou en agence, ce qui peut en grande partie expliquer l'absence d'expérience commerciale et de volonté de changement. Le DPA de Rabatau, rencontré en 2001, nomme ceux qui ont déjà une certaine ancienneté dans ce type d'activité les « *recyclés* » des services internes. Ces anciens qui sont entrés dans la banque pour faire des tâches administratives dans un centre uniquement dévolu à ce type d'activités ne parviennent souvent pas à s'adapter aux nouvelles exigences en terme de rentabilité commerciale ; ils ne sont pas préparés, ni formés à cela. Ils ne sont pas entrés dans la banque pour faire cela. Si quelques rares salariés ont été contraints de s'adapter, comme Denis, que l'on retrouve chez les placeurs en raison du type de clients auquel il s'adresse et de la pratique commerciale qu'il met en œuvre, et que d'autres, comme Florence et Céline, ont opté pour une activité plus proche du conseil, la plupart sont restés dans des fonctions purement administratives.

La plus jeune à s'inscrire dans ce modèle est Sophie, qui n'a que 27 ans au moment de notre rencontre. Elle a été employée pendant 6 ans en CDD¹, dont 5 ans au *back-office* de l'agence de la Canebière. Ce n'est qu'avec la mise en place de la RTT à "35 heures" et l'instauration du binôme qu'elle est titularisée. Outre le fait qu'elle n'a jamais eu d'activité commerciale, son statut précaire de longue durée peut parfaitement expliquer son absence d'investissement dans le domaine. Ainsi, lorsqu'on lui demande comment elle a vécu cette longue période de précarité, elle déclare : « *au début, ça allait, comme j'étais toute jeune, j'étais chez mes parents donc ça allait. C'était pas trop embêtant, l'essentiel, pour moi, c'était d'avoir trouvé un travail. J'avais fini l'école au mois de juin et à partir du mois de*

¹ Une telle durée d'emploi en CDD outrepasserait largement la législation.

novembre, j'avais un travail. Surtout que j'ai pas une formation bancaire. Donc c'est vrai que pour moi, j'ai pas galéré entre guillemets. Donc, c'est vrai qu'au départ, je l'ai bien vécu, mais à la longue, quand je savais que mon CDD était d'un an et qu'on arrivait vers le mois de septembre et que ça commençait à être incertain, je savais pas si à la fin... Je commençais à avoir des angoisses, « est-ce que ma période va être reconduite ? ». Parce que CDD, ça veut bien dire ce que ça veut dire, si la personne rentre, on sait qu'on peut être dehors. Y a rien de déterminé¹, y a aucun engagement de leur part. Donc, après, avec le temps, c'était embêtant, parce qu'il n'y a aucun projet, on peut pas acheter, on peut pas s'installer, on peut rien faire tant qu'on n'est pas sûre d'avoir cet emploi, d'être titularisée ».

Ces administratifs n'ont aucune perspective professionnelle, ni aucune réelle volonté d'évoluer. La question de quitter la banque ne se pose toutefois pas pour eux. Ils savent que bien souvent, leur niveau de formation initiale, ou leur âge, parfois même les deux, ne leur permettent pas de retrouver un emploi plus intéressant ailleurs. Ils dénoncent toutefois leur stagnation dans la classification et au niveau de leur rémunération, car pour eux, l'intérêt essentiel du travail est le salaire. Avec le développement de la culture psychologique de l'entreprise, à la CLASS comme dans d'autres entreprises (Buscatto, 2002b), les salariés qui ne parviennent pas à appliquer le modèle du vendeur se sentent exclus pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils ne font pas. La cause principale de l'échec d'adaptation est reportée sur les individus. Ce sentiment existe également entre salariés, ceux appliquant le modèle attendu en voulant aux autres de ne pas respecter les nouvelles règles instaurées, et donc de faire reposer sur eux le poids de ce non respect. Ces salariés sont jugés intrinsèquement incapables de tenir une fonction commerciale. Il n'est à aucun moment fait allusion au type de construction de leurs parcours professionnel qui ne leur permet pas de s'adapter, ou bien à une éthique professionnelle qui leur interdit d'appliquer les pratiques commerciales attendues par la direction. De plus, nous avons vu que leur fonction était essentielle à la réalisation des objectifs commerciaux des autres salariés des agences, ce qui n'est jamais mis en avant hormis par les administratifs eux-mêmes.

¹ Justement non. C'est toute l'ambiguïté de cette appellation.

Christian, CSC à l'agence de la Canebière, 44 ans, technicien D

Après un bac G2 à l'Ecole Pratique de Commerce de Marseille, il entre au service comptabilité d'un négociant en jouets. Il y reste trois ans et décide de partir quand l'activité de l'entreprise commence à péricliter. Il recherche plus de stabilité. Ayant déjà eu précédemment une expériences en tant que stagiaire vacances à la Société Générale, il entre par relation à la Banque A en 1982. Il travaille au Centre de Traitement Magnétique des chèques. Il passe ensuite par plusieurs agences de Marseille, toujours pour s'occuper du traitement des chèques.

Depuis 1996, il est affecté à l'agence de la Canebière. Lorsque nous le rencontrons en 1998, il s'occupe des transactions informatiques et autres virements, du traitement du courrier et de l'archivage. Les seuls contacts qu'il a avec la clientèle passent par le téléphone et le travail de change de devises étrangères, l'agence étant située dans un quartier touristique. Avec la mise en place de la PFTE et le passage à l'euro, ces activités se réduisent fortement. Demeurant dans une agence de taille importante, Christian peut toutefois continuer à se consacrer exclusivement aux tâches administratives, elles-mêmes en augmentation du fait de l'accroissement de l'activité commerciale. *« J'ai presque plus de contact avec la clientèle. Je fais surtout par téléphone, les entreprises que j'appelle ou qui m'appellent pour des flux de trésorerie, des virements de salaires... ».*

L'apport essentiel du travail dans sa vie est le salaire. *« Si je n'avais pas ce travail, j'en aurais un autre, du moins j'espère ».* Il se déclare lui-même employé administratif, *« même s'ils [il parle de la direction] ne veulent pas entendre le mot administratif ».* Il travaille dans la banque comme il pourrait travailler n'importe où ailleurs. *« C'est vrai que quand je dis que je suis dans la banque, on me pose des questions, les taux... Le premier c'est mon docteur. Je sais un peu les taux, mais sans plus. Moi, je suis dans la banque, ça fait 20 ans, et c'est pas mon truc ».*

Marié, père d'une fille de 13 ans, il nous confie que son principal loisir est de regarder la télévision, en moyenne 4 heures par jour.

Ce modèle d'identification se rapproche, sur un certain nombre de points, du groupe des salariés menacés d'exclusion de Claude Dubar (1991, pp.187-197). Ce sont ceux qui ne s'adaptent pas à la « modernisation », soit parce qu'ils ne peuvent pas, soit parce qu'ils ne veulent pas. En effet, « si ces salariés sont jugés implicitement « sans potentiel », c'est généralement parce qu'ils n'ont pas manifesté les signes d'une mobilisation minimale pour l'entreprise, d'une « bonne volonté » de participation aux initiatives impulsées par la direction ou la hiérarchie (...), d'une « conversion » minimale aux nouvelles normes souvent informelles de travail ou de relation » (*ibid.*, 1991, p.188). Pour eux, tout changement est négatif, et souvent vécu comme une sanction, d'autant plus qu'il n'y a pas de contrepartie financière. Ils sont alors souvent stigmatisés. Nous avons pu nous en rendre compte au travers de l'identité pour autrui attribuée par la direction qui fait semblant d'ignorer leur existence et par certains salariés qui dénigrent le travail réel effectué par ces administratifs. Ils « sont jugés *a priori* dépourvus des « nouvelles compétences » requises par l'entreprise de demain et considérés comme incapables de les acquérir » (*ibid.*, 1991, p.187). Ces salariés n'ont jamais changé d'emploi ou de catégorie. Ils n'ont aucune perspective d'évolution professionnelle. Ils travaillent avant tout pour le salaire qu'ils jugent insuffisant. La plupart d'entre eux sont âgés et anciens. En ce qui concerne la nouvelle génération, l'exclusion précoce menace. C'est le cas notamment de Sophie. Sa première expérience professionnelle a en effet été celle de l'exclusion, essentiellement l'exclusion de la stabilité de l'emploi, au travers de 6 années de contrats précaires, avant d'être enfin titularisée. De plus, si la fonction de binôme qu'elle exerce au moment de notre rencontre est nécessaire pour permettre aux commerciaux

spécialisés de se consacrer plus directement à la réalisation de leur PAC en augmentation, elle est néanmoins dévalorisée par la direction, en terme de salaire et de perspectives de carrière et remise en cause en l'état par les autres CSC de l'agence de la Canebière.

La logique combinant une conception instrumentale du travail, une conception pratique des savoirs et une trajectoire d'emploi linéaire et menacée, appelée logique de la stabilité/menace d'exclusion, est renommée par le chercheur *identité de hors-travail* (Dubar, 1992) dans la mesure où l'espace principal d'identification de soi n'est pas celui du groupe professionnel, du métier ou de l'entreprise¹. Dans ce cas, la transaction biographique, structurée autour de la rupture, conforte la transaction relationnelle négative et stigmatisante pour provoquer l'intériorisation précoce ou progressive d'une identité d'exclu. Claude Dubar (Dubar, 1991, p.191) met toutefois en avant une forte dualité entre cette identité sociale virtuelle d'exclu et une identité sociale réelle de salarié exécutant stable, échangeant contre un salaire l'usage de sa force de travail. Mais cette identité sociale réelle, issue de la trajectoire ou de la génération antérieure, n'est plus attractive et aucune autre identité n'apparaît accessible.

A propos des salariés menacés d'exclusion, Claude Dubar (Dubar, 1994a) fait le rapprochement avec le « *modèle du retrait (...)* de tout engagement personnel dans les rapports de travail » de Renaud Sainsaulieu (1985). Les analyses concernant ce modèle se basent toutefois surtout sur les employés féminins et postulent à la fois « un très fort attachement des femmes à la valeur famille » et une « reproduction dans le travail des relations familiales ». Pour ces salariées, les changements en cours sont ressentis comme une menace pour leur emploi. Leur but est la stabilité. Les trajectoires d'emploi de la plupart de ces salariés excluent toute progression professionnelle. Il semble cependant qu'il s'agisse ici d'un jugement d'appartenance à une catégorie en retrait propre à ces individus et non de l'attribution par les membres de l'entreprise, direction ou salariés, d'une identité virtuelle d'exclu, comme Claude Dubar le met en avant.

Un certain nombre de caractéristiques des administratifs permettent également de faire un lien avec le *modèle réglementaire* mis en avant par Isabelle Francfort *et alii* (1995, pp.224-232), notamment en ce qui concerne la faiblesse de l'investissement dans le travail. Il regroupe, entre autres salariés, des « populations d'employés peu qualifiés, occupant des postes de travail répétitifs, dont le contenu est lié à la gestion, au classement ou à la saisie de dossiers administratifs ». Si certains salariés peuvent évoquer un désir d'investissement externe à l'entreprise, cela ne semble pas être le cas des quatre administratifs de la CLASS interrogés qui, à l'image de Christian déclarant ne pas avoir d'autre activité extra-professionnelle que regarder la télévision, ne revendiquent pas être plus investis hors travail qu'au travail. Ce retrait semble plus subi que choisi.

¹ Les années 80 marquent l'augmentation de la *forme hors travail* avec le développement du temps partiel et des pré-retraites pour les salariés jugés non adaptables aux transformations en cours sur le secteur.

A la CLASS, le modèle administratif est le modèle à dissoudre selon la direction et pour la plupart des commerciaux eux-mêmes. Il existe cependant, selon nous, un certain intérêt pour l'entreprise à conserver, dans les faits, un petit groupe de salariés appartenant à ce modèle d'identification, du moment qu'ils ne sont pas en nombre trop important. Cela lui permet de distinguer les bons, les gagnants et les mauvais, les perdants et de valoriser les premiers en fonction du modèle repoussoir que constituent les seconds dans le discours de la direction. Nous pensons pour notre part qu'il s'agit d'un modèle incontournable au regard de la réalité du travail de l'agence bancaire.

6.2.4 L'interrogation de la portée du modèle

Selon David Courpasson (1998), les nouvelles organisations bancaires sont caractérisées par leurs aspects contraignants et « déterministes ». Pour l'auteur en effet, « la modernisation met plus en exergue des « identités subies », non clairement revendiquées ». Si c'est bien ce que nous observons pour les placeurs ayant déjà une certaine ancienneté dans la banque, ainsi que pour l'ensemble des administratifs, cela ne semble pas du tout être le cas des jeunes placeurs ni de l'ensemble des conseillers qui mettent en avant le modèle d'identification auquel nous les rattachons. Nous avons pu constater à plusieurs reprises que les salariés différencient leurs pratique par rapport à celle des autres. Jacqueline oppose sa façon de travailler à celle de Sébastien, Denis s'élève contre l'acceptation de Christian et David du travail de CSC, Alexandre dénonce la façon que les jeunes commerciaux ont d'envisager les clients particuliers...

Des mobilités sont cependant possibles entre les modèles d'identification ainsi mis en avant. Nous pouvons le voir au regard des parcours professionnels subjectivement retracés par les salariés rencontrés. Denis, ancien administratif est devenu placeur, Florence et Céline, également anciennes administratives sont devenues conseillères, Edouard et Cécile, semble-t-il plutôt conseillers, ont été contraints de devenir placeurs.

On peut également supposer que dans le futur, un placeur peut devenir un conseiller s'il est mobile professionnellement et exerce un métier exigeant une attention plus soutenue aux besoins de la clientèle tels que CGP, CAP ou DCE. On peut ainsi penser qu'en devenant CAP, Sébastien devra réduire ses ardeurs au placement et accroître son travail de conseil. Un administratif dont le guichet de l'agence où il travaille est supprimé et l'agence transformée en Agence Libre Service, sera susceptible de partir à la retraite, anticipée ou non, s'il est âgé. S'il est trop jeune, il devra être muté dans une agence dans laquelle le guichet n'a pas encore été fermé, ou bien encore devenir placeur ou conseiller, moyennant un certain nombre de formations. Il se peut aussi qu'il demeure binôme des commerciaux spécialisés de l'agence dont le guichet aura été automatisé. Nous pensons en effet, au vu de ce que nous avons

démontré dans le chapitre V, que cette fonction est susceptible de se développer, probablement rebaptisée à terme secrétaire commercial(e) ou assistant(e) commercial(e), si la CLASS réalise qu'il est nécessaire de la revaloriser. Cela aboutirait au maintien du modèle administratif et non à sa disparition.

On peut toutefois s'interroger pour savoir si les jeunes placeurs promus vont réellement devenir des conseillers, alors que leur socialisation professionnelle initiale s'est faite sur le mode de la vente forcée. Cela dénote de toute façon d'un paradoxe évident. C'est en effet parce qu'ils auront fait leur preuve en tant placeurs qu'ils pourront aspirer à travailler sur les segments plus valorisés en terme de carrière et de relation avec la clientèle, et où l'on retrouve les conseillers.

La typologie que nous avons élaborée semble pouvoir être appliquée pendant encore quelques temps dans la banque, malgré la récurrence des mouvements de l'organisation. Elle semble en outre tout à fait transposable hors du secteur bancaire, dans les entreprises privées de service.

Conclusion du chapitre VI

On observe que, malgré le développement d'une rhétorique des métiers liée à la segmentation du marché, la *forme catégorielle* (Dubar, 1991, pp.199-209) a quelque peu disparu dans la banque, alors qu'elle était prégnante sur le secteur des années 40-50 aux années 80. Si la *forme hors travail* se développe principalement dans les années 80 avec le recours au temps partiel et aux pré-retraites pour les salariés jugés non adaptables aux transformations en cours sur le secteur, des salariés que l'on peut rapprocher de cette forme restent toutefois présents dans les agences à la suite de ces restructurations. S'il demeure aujourd'hui, le *modèle de l'entreprise* semble toutefois ne plus être aussi payant qu'auparavant. Face à la réduction du nombre des postes hiérarchiques, les progressions de carrières non garanties, y compris pour les cadres, la mobilisation pour l'entreprise n'est en effet plus autant reconnue. Il s'opère un déséquilibre entre la contribution attendue par l'entreprise et la rétribution octroyée au salarié. On voit alors se développer, au cours des années 90 chez certaines jeunes recrues, la *forme identitaire de réseau*.

L'identification professionnelle des salariés est selon nous à la fois issue du type de parcours professionnel antérieur, des perspectives professionnelles à venir, des rapports à l'activité commerciale et aux clients, combinant vision du travail des salariés et évolution des attentes de la direction. Les transformations de ces dernières, ainsi que celles de l'organisation du travail, ont modifié les caractéristiques de l'activité de travail et, du même coup, les rapports que les salariés entretenaient avec cette activité. Ce sont *in fine* les identifications professionnelles qui ont évolué avec les différents mouvements. Certaines dimensions

semblent relativement déterminantes comme la socialisation professionnelle initiale, alors que d'autres permettent la mobilité entre modes d'identification, comme c'est le cas du type de segment de clientèle sur lequel le salariés se trouve.

Ainsi, placeurs et conseillers sont souvent entrés immédiatement ou relativement tôt sur le réseau commercial et ont été placés directement en contact avec la clientèle, sans connaître ou alors peu de temps, le travail administratif dans les services centraux ou en agence. Les administratifs affectés aujourd'hui dans les unités commerciales, issus de la promotion interne, ont par contre tous effectué une grande partie de leur carrière dans les centres de traitement administratifs ou bien dans les *back-offices* des agences. Ce qui est demandé dans les premières années au salarié détermine souvent ce qu'il parvient à faire par la suite, jusqu'où il est capable de s'adapter. Confronté très tôt au travail de contact avec la clientèle, il est plus facile pour le salarié de développer une activité commerciale par la suite, et les compétences relationnelles allant avec. Si tous les parcours administratifs ne conduisent pas au modèle d'identification administratif, l'ensemble des salariés figurant dans ce modèle a connu un parcours exclusivement non commercial.

On observe également un lien relativement fort entre le modèle d'identification et le métier exercé, donc le segment de clients rencontrés. Ce dernier confère une appartenance commune à ses membres. Les placeurs sont ainsi exclusivement au contact de particuliers bas et moyen de gamme et les conseillers, principalement en relation avec ceux des segments entreprises, professionnels et particuliers haut de gamme. Le seul métier qui apparaît hétérogène est celui de CSC dans lequel on retrouve à la fois des placeurs, des conseillers et des administratifs. Ce découpage met en évidence les salariés qui peuvent espérer évoluer vers d'autres métiers, ceux issus de mobilités internes, qui stagnent professionnellement mais effectuent quand même un travail plutôt commercial et enfin ceux effectuant uniquement des activités non commerciales. L'âge des salariés ne permet toutefois pas de constituer des groupes homogènes.

La compétence centrale recherchée par la direction est bien ici celle d'adaptation, les identifications devant être mouvantes en fonction du type de métier exercé. Par exemple, un commercial ne devra pas s'adresser à un client particulier haut de gamme comme à un client particulier moyen de gamme. De placeur, il devra devenir conseiller. Plus qu'une crise des identités professionnelles, il s'agit d'une nécessité d'adaptation continue de ces dernières.

L'activité des commerciaux de l'agence bancaire est donc un savant mélange entre fonction commerciale, gestion des risques, tâches administratives et instauration d'une relation de conseil, où les proportions de chaque ingrédient varient. Certains points peuvent supplanter les autres en fonction du type de pratique professionnelle et de segment travaillé, du parcours antérieur du salarié, de ses perspectives professionnelles futures.