

Table des matières

INTRODUCTION	4
CHAPITRE I : PERMANENCES ET TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE	11
1.1 L'ACTIVITÉ BANCAIRE ET SES DIFFÉRENTS « MÉTIERS »	12
1.1.1 <i>Du banquier à l'institution bancaire</i>	12
1.1.2 <i>La « professionnalisation » de la banque ou la constitution du « groupe professionnel » des salariés de la banque</i>	13
1.1.3 <i>Les traits fondamentaux de l'activité bancaire</i>	20
1.1.3.1 <i>Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques</i>	21
1.1.3.2 <i>Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance</i>	25
1.1.4 <i>La variété des « métiers » de la relation de service bancaire</i>	33
1.1.4.1 <i>L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services versus relations de service</i>	33
1.1.4.2 <i>La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »</i>	39
CONCLUSION	44
1.2 UNE HISTOIRE DE LA BANQUE...	44
1.2.1 <i>Du VI^{ème} siècle avant Jésus-Christ au XV^{ème} siècle : les banquiers - marchands</i>	45
1.2.2 <i>Du XV^{ème} siècle au début du XX^{ème} : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales</i>	47
1.2.2.1 <i>Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants</i>	47
1.2.2.2 <i>La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle</i>	49
1.2.3 <i>De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées</i>	53
1.2.3.1 <i>Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire</i>	53
1.2.3.2 <i>L'industrialisation du système bancaire</i>	55
- <i>Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire</i>	55
- <i>Un modèle d'organisation bureaucratique</i>	57
- <i>La fermeture du marché interne du travail</i>	58
1.2.3.3 <i>La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics</i>	62
- <i>La libéralisation du secteur bancaire</i>	62
- <i>Le marketing et l'informatisation au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »</i>	64
- <i>Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie</i>	66
CONCLUSION DU CHAPITRE I	70
CHAPITRE II : LA BANQUE DES ANNÉES 90, UNE ORGANISATION EN MOUVEMENT PERMANENT	73
2.1 LA BANQUE CONFRONTÉE AUX LOGIQUES MARCHANDES	74
2.1.1 <i>La poursuite du mouvement de réorganisation de l'activité bancaire initié depuis le milieu des années 80 par les pouvoirs publics</i>	74
2.1.1.1 <i>Les prémices de la régulation marchande : une rentabilité bancaire en berne</i>	74
2.1.1.2 <i>Déréglementation, mais non suppression de la réglementation</i>	75
2.1.1.3 <i>La valorisation bancaire pour l'actionnaire</i>	78
2.1.1.4 <i>Les conséquences des transformations bancaires sur la régulation sociale</i>	79
2.1.2 <i>Les conséquences des réorganisations sur le travail des salariés de l'agence bancaire</i>	80
2.1.2.1 <i>La gestion et l'organisation du travail dans l'agence bancaire</i>	80
2.1.2.2 <i>La construction épistémologique de l'objet de la thèse</i>	82
2.1.2.3 <i>La place des salariés dans une organisation en mouvement</i>	83
2.1.3 <i>Les enjeux de quelques réponses provisoires</i>	88

2.1.3.1 Le client mobilisé par la direction pour changer les pratiques des salariés	88
2.1.3.2 Les conséquences de la segmentation des métiers sur l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et les classifications bancaires	90
2.1.3.3 La mise en place de la RTT collective pour asseoir les réorganisations opérées	94
2.1.3.4 Des identifications professionnelles en grande partie basées sur la segmentation de la clientèle et des métiers	95
CONCLUSION	102
2.2 LE CHOIX DU TERRAIN ET DE LA MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE	102
2.2.1 <i>Le marché du travail de la CLASS au regard de la situation sur le secteur bancaire</i>	102
2.2.1.1 Des liens tissés de longue date	102
2.2.1.2 L'histoire de la banque CLASS	104
2.2.1.3 Une observation chiffrée des transformations du marché interne de travail	105
2.2.1.4 Une comparaison nécessaire avec la situation de l'emploi sur le secteur	108
2.2.2 <i>Circularité et itération des méthodologies d'enquête de terrain</i>	112
2.2.2.1 L'observation pour mieux appréhender l'organisation de la CLASS et le fonctionnement de l'agence bancaire	112
2.2.2.2 L'entretien approfondi : de la trajectoire professionnelle à l'activité de travail	117
2.2.2.3 Le choix de deux unités de travail pertinentes	122
CONCLUSION DU CHAPITRE II	124
CHAPITRE III : LES IMPLICATIONS DE LA COURSE À LA RENTABILITÉ SUR L'ORGANISATION DE LA RELATION COMMERCIALE	127
3.1 L'AJUSTEMENT DE L'ACTIVITÉ DE L'AGENCE BANCAIRE À LA SEGMENTATION DU MARCHÉ ET À LA COMMERCIALISATION DE SERVICES DIVERS	128
3.1.1 <i>La segmentation des clientèles de la banque</i>	128
3.1.1.1 La segmentation du marché des particuliers	129
3.1.1.2 La segmentation des marchés professionnels et entreprises	134
3.1.2 <i>L'élargissement et la diversification des activités : de la vente de quelques produits bancaires à la commercialisation de services divers</i>	136
3.1.2.1 La commercialisation des services, des <i>packages</i> de services et des activités de conseil face à la baisse de la rentabilité des produits bancaires classiques	137
- La rationalisation industrielle : le cas des services standards de base	137
- La globalisation de l'offre de services standards	140
- Le développement des services de conseil personnalisé destinés à une clientèle toutefois spécifique	142
3.1.2.2 La commercialisation de produits non bancaires dans un contexte de dérégulation de l'activité financière	145
- Le cas emblématique de la bancassurance	145
- Le déficit de formation sur les produits d'assurance	148
CONCLUSION	151
3.2 L'ÉVOLUTION DE LA RELATION COMMERCIALE	151
3.2.1 <i>Les modifications dans la relation aux clients : les salariés de l'agence bancaire pris en étau entre les exigences des clients et celles des directions</i>	151
3.2.1.1 Les figures du client bancaire	151
3.2.1.2 Les prémices de la coproduction des services et du consumérisme bancaire : la parole est donnée au « client roi » ?	155
3.2.1.3 Exigences des clients, rhétorique managériale et pression commerciale : les contraintes multiformes de l'activité des salariés de l'agence bancaire	159
- La pression exercée par le client concret	159
- Derrière l'auto-contrôle des salariés, le contrôle hiérarchique	162
- L'exemple du PAC : un rouleau compresseur implacable	168
- Pour faire son PAC : placer ou conseiller ?	171
- La réalisation du PAC conditionne une rémunération individualisée de plus en plus importante face à la faiblesse des augmentations générales	175

- Comme si le PAC ne suffisait pas... les campagnes commerciales	183
3.2.2 <i>Les prémices d'une rationalisation de l'interaction commerciale</i>	185
3.2.2.1 D'une dichotomie standardisation/professionnalisation de la relation client à la mise en place de sa codification	185
3.2.2.2 Les outils de la codification de la relation client	187
CONCLUSION DU CHAPITRE III	191
CHAPITRE IV : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, TRANSFORMATIONS DES RÉGULATIONS SOCIALES ET INTERROGATION DE LA PERTINENCE DE LA DISTINCTION CADRES, NON CADRES	195
4.1 LES CONSÉQUENCES DE LA SEGMENTATION DES CLIENTÈLES DANS L'ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE L'AGENCE BANCAIRE	196
4.1.1 <i>Les mouvements de l'organisation du travail</i>	196
4.1.1.1 L'organisation de l'agence fondée sur la dichotomie tâches administratives, tâches commerciales	196
4.1.1.2 L'organisation du territoire articulée autour de la frontière entre commerciaux du guichet et commerciaux spécialisés sur un segment de clientèle	197
4.1.1.3 L'accentuation du processus de segmentation interne	202
4.1.1.4 Le recentrage sur l'agence et le retour de son directeur	205
4.1.2 <i>La segmentation du marché du travail des commerciaux de l'agence bancaire</i>	208
4.1.2.1 Le marché du travail du segment des particuliers	208
4.1.2.2 Le marché du travail du segment des professionnels et entreprises	211
4.1.2.3 Les distinctions et les liens entre métiers de chaque segment	212
- Une gestion des ressources humaines différenciée	212
- Des passerelles au sein de l'activité de travail et des parcours professionnels	215
CONCLUSION	216
4.2 LES TRANSFORMATIONS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉGULATIONS DE L'EMPLOI BANCAIRE	217
4.2.1 <i>L'évolution des profils de recrutement : d'une confiance dans les relations personnelles à une sélection par le profil commercial</i>	217
4.2.1.1 Psychologisation et naturalisation des compétences attendues	217
- Le mode de la recommandation garantissant auparavant la constitution d'un salariat de confiance	217
- Le profil commercial, nouveau sésame pour entrer dans la banque	219
- L'injonction à la mobilisation de qualités personnelles	221
4.2.1.2 Les compétences commerciales valorisées au détriment de l'analyse du risque	226
4.2.2 <i>La transformation des possibilités de promotion interne</i>	229
4.2.2.1 La diversification des niveaux d'entrée	229
4.2.2.2 L'individualisation de parcours erratiques	232
- La réussite commerciale ne suffit pas	232
- Des carrières incertaines aux fondements flous	234
4.2.3 <i>L'impératif de mobilités fonctionnelle et géographique pour faire carrière</i>	236
4.2.3.1 Historiquement, une immobilité des salariés et une mobilité mesurée de leur encadrement	236
4.2.3.2 A entreprise mobile, salariés mobiles !	237
4.2.3.3 Les implicites de la mobilité	240
4.2.3.4 Certains immobiles résistent	244
4.2.4 <i>La prise en compte de l'évolution des normes d'emploi au niveau de la branche</i>	246
4.2.4.1 Une convention collective plusieurs fois malmenée avant d'être dénoncée	246
4.2.4.2 Une grille de classification remaniée	247
4.2.4.3 La poursuite de l'ouverture du marché du travail	250
CONCLUSION	253

4.3 QUELLE PERTINENCE DE LA DISTINCTION ENTRE CADRES ET NON CADRES DANS L'AGENCE BANCAIRE ?	254
4.3.1 <i>Qui sont les cadres de l'agence bancaire ?</i>	254
4.3.1.1 De la définition du cadre basée sur la détention d'un capital économique à celle envisagée dans les deux Conventions Collectives	254
4.3.1.2 L'appartenance à la catégorie de cadre liée au métier exercé, mais pas seulement...	255
4.3.2 <i>Les éléments d'un marqueur social toujours en place mais néanmoins fragilisé</i>	257
4.3.2.1 L'entretien de la spécificité des cadres par rapport aux techniciens...	257
4.3.2.2 ... N'empêche en rien un certain nombre de rapprochements entre les deux catégories	258
- Vers une banalisation de la situation de certains cadres	258
- La généralisation des exigences jusque là réservées aux cadres	260
4.3.2.3 L'exemple de la réduction individuelle du temps de travail	262
- La fin d'un « salariat de confiance » ?	262
- Les tendances à la diminution de l'investissement temporel	263
- Le recours des cadres au temps partiel : une tendance encore hétérogène	264
4.3.3 <i>Une hétérogénéité marquée de la catégorie des cadres de l'agence bancaire : les managers et les autres cadres</i>	267
4.3.3.1 La segmentation de l'encadrement : une réalité ancienne, mais interrogée par la « montée du commercial »	267
4.3.3.2 Le cadre commercial de la banque, plus proche du commercial non cadre que du manager	269
4.3.3.3 Le manager de territoire : « l'homme multiple »	272
- Les dix rôles du cadre intermédiaire du réseau commercial bancaire	272
- Le manager de territoire, à la fois acteur et sujet du changement permanent	278
- Le manager de territoire : cadre intermédiaire et commercial	281
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	282
CHAPITRE V : LA RTT COMME RÉVÉLATEUR DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL DES SALARIÉS DE L'AGENCE	285
5.1 LA BANQUE : BATAILLE JURIDIQUE AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET AMÉNAGEMENTS SPÉCIFIQUES À LA CLASS	286
5.1.1 <i>Les négociations de branche sur le temps de travail et son aménagement</i>	287
5.1.1.1 L'abrogation du décret de 1937 ou la fin d'une « distorsion de concurrence » selon l'AFB	287
5.1.1.2 La signature de l'accord sur la RTT au niveau de la branche : une véritable bataille juridique	290
5.1.2 <i>Le processus de signature de l'accord sur la RTT à la CLASS</i>	294
5.1.2.1 Des réflexions antérieures à l'accord sur les "35 heures"	294
5.1.2.2 Les travaux préparatoires pour un ARTT visant à mieux servir les clients	295
5.1.2.3 L'état de la représentation syndicale	298
5.1.2.4 L'accord soutenu par des « mesures d'accompagnement »	304
- La signature et l'application de l'accord	304
- Des « mesures d'accompagnement » visant une meilleure rentabilité commerciale	308
CONCLUSION	310
5.2 LES IMPLICATIONS DE LA RTT DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES SALARIÉS DES AGENCES	311
5.2.1 <i>Des conditions de travail mises à mal</i>	311
5.2.1.1 Une augmentation de la charge de travail généralisée	311
- La plate-forme entrante : réduire le poids des appels téléphoniques pour accroître le temps commercial disponible	311
- L'augmentation plus que proportionnelle des tâches administratives au regard de la hausse de l'activité commerciale	314
- Les commerciaux spécialisés, cadres et techniciens, logés à la même enseigne	315
5.2.1.2 Des variations notables dans l'appréciation des horaires de travail : le rôle de la taille de l'agence et du portefeuille de clients	317
- Une distinction nécessaire entre horaires d'ouverture aux clients et horaires de travail des salariés	317
- Le rôle de la taille du site en ce qui concerne les horaires de travail des CSC	318
- La détention d'un portefeuille individuel de clients conditionne le dépassement de l'horaire	320

5.2.2 <i>Les contraintes au niveau de l'équipe de travail</i>	324
5.2.2.1 Des exigences de polyvalence non généralisées	324
5.2.2.2 Le binôme : un CSC comme un autre ou un secrétaire administratif ? Le rôle de la taille de l'agence	325
- Rabatau : le travail de guichet prime et le binôme n'est pas figé	325
- Canebière : le binôme n'est plus un vrai CSC	326
5.2.2.3 L'activité administrative de l'agence : support incontournable de la relation bancaire pourtant largement dévalorisé	328
- Une évolution de la répartition entre activités commerciales et tâches administratives fondée sur la négation de ces dernières	328
- La gestion des tâches administratives opérée par la CLASS renforce la segmentation des salariés de l'agence	330
- La non reconnaissance de la lourdeur des tâches administratives	331
5.2.2.4 Quel impact des "35 heures" sur les collectifs de travail à la CLASS ?	333
- La poursuite de la déstabilisation des collectifs de travail	333
- La volonté de maintenir une équipe au niveau de l'agence	335
5.2.3 <i>La conciliation travail / vie privée</i>	339
5.2.3.1 L'incidence de la RTT collective sur le temps partiel	339
5.2.3.2 La prise et l'usage des jours de RTT	342
CONCLUSION	344
5.3 LE RÔLE DE L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE DANS LA MISE EN PLACE DES "35 HEURES"	345
5.3.1 <i>La triple implication des managers</i>	346
5.3.1.1 Les conséquences pour leur propre compte	346
5.3.1.2 Leur action pour préserver les intérêts de l'entreprise	347
5.3.1.3 Leur responsabilité en ce qui concerne l'application de l'accord dans les agences	348
5.3.2 <i>La Canebière : le rôle de conciliation de l'encadrement intermédiaire</i>	349
5.3.3 <i>Rabatau : des managers éloignés se basant sur la centralité des « mesures d'accompagnement » et la gestion concrète par le DPA</i>	352
CONCLUSION DU CHAPITRE V	355
CHAPITRE 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

<i>6.1.4 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
CONCLUSION	411
BIBLIOGRAPHIE	420
DOCUMENTS DE TERRAIN	440
GLOSSAIRE	442
ANNEXE	444