

<b>CHAPITRE I : PERMANENCES ET TRANSFORMATIONS DE L'ACTIVITÉ BANCAIRE</b>	<b>11</b>
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 Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques	21
1.1.3.2 Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance	25
1.1.4 <i>La variété des « métiers » de la relation de service bancaire</i>	33
1.1.4.1 L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services <i>versus</i> relations de service	33
1.1.4.2 La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »	39
<b>CONCLUSION</b>	<b>44</b>
1.2 UNE HISTOIRE DE LA BANQUE...	44
1.2.1 <i>Du VI<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ au XV<sup>ème</sup> siècle : les banquiers - marchands</i>	45
1.2.2 <i>Du XV<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales</i>	47
1.2.2.1 Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants	47
1.2.2.2 La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle	49
1.2.3 <i>De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées</i>	53
1.2.3.1 Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire	53
1.2.3.2 L'industrialisation du système bancaire	55
Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire	55
Un modèle d'organisation bureaucratique	57
La fermeture du marché interne du travail	58
1.2.3.3 La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics	62
La libéralisation du secteur bancaire	62
Le marketing et l'informatisation au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »	64
Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie	66
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE I</b>	<b>70</b>

## Chapitre I : Permanences et transformations de l'activité bancaire

De nombreux termes ont été utilisés pour définir les transformations du secteur bancaire à partir du milieu des années 80. Le principal est celui de « modernisation » (Courpasson, 1995 ; Pastré, 1985) parfois qualifiée de sans précédent. Nous souhaitons comprendre jusqu'à quel point ce terme<sup>1</sup> est pertinent pour décrire cette période. En effet, acteurs de terrain et spécialistes du secteur y avaient déjà recours pour décrire les avancées, notamment informatiques, survenues dans les années 60-70. Cette précaution initiale nous permettra de différencier, dans la suite de la thèse, ce qui relève réellement de la nouveauté, de ce qui s'inscrit dans une certaine continuité.

Se poser la question de la modernisation bancaire, c'est avant tout opérer un retour en arrière. Il est en effet nécessaire d'appréhender la situation antérieure afin de mieux distinguer ce qui représente une véritable mutation pour le secteur, de ce qui correspond à des permanences ou au prolongement d'innovations plus anciennes. Ce détour par l'histoire<sup>2</sup> présente l'intérêt de relativiser les propos de nombreux acteurs et observateurs du secteur, véhiculant souvent un discours amplifié sur la modernisation de la banque, principalement technologique, mais également économique. Ayant étudié le secteur financier vers la fin des années 70 et le début des années 80, Eric Verdier affirme en effet avoir, à maintes reprises, pris conscience de l'importance de ce discours, déjà de mise à l'époque. Il écrit notamment à ce propos que « l'expression de « révolution informatique », [« depuis quelques années à la mode, sinon galvaudée » (Verdier, 1980a)], communément utilisée pour retracer l'évolution de l'organisation des banques et des assurances et plus largement du travail de bureau, est très réductrice sinon inexacte » (Verdier, 1985a). L'informatique n'est pas en soi une cause de bouleversement radical des contenus et de l'organisation du travail. Il n'y a pas de déterminisme technologique. Ce n'est qu'intégrée dans des stratégies d'entreprises que l'informatique va devenir le vecteur d'une réorganisation globale des circuits de travail. En outre, « son application, dans toutes ses dimensions, n'a pas été instantanée : elle est le fruit d'une histoire où s'entremêlent des stratégies des entreprises, les résistances des employés et l'évolution des caractéristiques techniques des matériels » (Verdier, 1980a).

Dans cet ordre d'idée, Danièle Linhart (1991, p.14) dénonce l'empressement de nombreux chercheurs, à parler de « modernisation » de l'entreprise. Séduits par ce concept et focalisés sur le discours des directions, ils ne s'interrogent pas réellement sur les conditions concrètes et les situations réelles de travail, ni sur les formes d'organisation et les contenus des qualifications. « Il est trop rapide d'affirmer, comme souvent, qu'il n'y a pas de changement,

---

<sup>1</sup> De nombreux auteurs s'interrogent, depuis quelques années, sur les concepts de modernisation (Linhart, 1991, 1994), de modernité (Touraine, 1992 ; Giddens, 1994 ; Martuccelli, 1999), voire de post-modernité (Giddens, 1994). Nous nous y sommes référée pour comprendre de quoi il était question.

<sup>2</sup> Il nous a très tôt été conseillé par Eric Verdier (1980 ; 1985).

que tout cela n'est que du discours, car le discours fait partie de la réalité, et en tant que tel le reflète et l'oriente. Ou bien que tout change, parce que l'on peut observer des politiques qui visent à mettre en œuvre un changement, sans se préoccuper d'évaluer réellement les résultats et les effets de ces politiques » (Linhart, 1994, p.22). En quoi peut-on parler ou non de modernisation, voire d'une « éternelle modernisation » (Linhart, 1991) bancaire ?

Plusieurs questionnements s'imposent pour mieux saisir, dans une première partie de ce chapitre, ce qui résulte d'éléments stabilisés et ce qui peut être attribué à des transformations de fond. En quoi peut-on parler de groupe professionnel plutôt que de profession ? Quels sont les principes fondamentaux qui structurent son activité ? Y a-t-il une coupure nette entre un avant et un après 1984, année de la mise en place de la loi fondant la « nouvelle ère bancaire » ? Existe-t-il un renouveau des « métiers » de la banque dans les années 90 ? Les premières pistes de réponses proposées ici nous permettent de mettre en évidence les notions mobilisées dans la suite de la thèse, ainsi que leurs enjeux actuels.

La seconde partie du chapitre retrace un historique du secteur, en situant, pour chaque étape, la place accordée à l'homme (et la femme !). Dans un premier temps de l'histoire, le personnage central n'est autre que le banquier lui-même. Le curseur se déplace ensuite, à partir de la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, en direction d'une catégorie qui devient nettement significative en nombre, celle des employés de banque. Ce détour par l'histoire nous permet de mieux comprendre comme s'est structuré le groupe professionnel, et la façon dont a évolué l'organisation de l'activité bancaire à une échelle principalement nationale.

## **1.1 L'activité bancaire et ses différents « métiers »**

Afin d'envisager le passage de la notion du métier de banquier à celle de groupe professionnel des salariés de la banque, il est intéressant de comprendre quand et comment s'est structuré ce groupe. Il est également nécessaire de saisir quels sont les piliers fondamentaux de l'activité bancaire. Enfin, il est possible de s'interroger sur le retour du terme de « métier » (Piotet, 2002, pp.1-9) pour désigner les activités de la banque des années 90.

### **1.1.1 Du banquier à l'institution bancaire**

Quel rapport entre le changeur de l'Antiquité et du Moyen Age et le patron de Haute Banque au XIX<sup>ème</sup> siècle ? Ce sont des banquiers, même s'ils n'évoluent pas dans le même contexte économique, politique, technique et réglementaire. S'ils ne s'adressent pas à un type ni à un nombre de clients identiques, ils reçoivent de leur part des dépôts à plus ou moins long terme, octroient des crédits de même nature et engagent souvent leurs propres fonds. S'ils

emploient quelques rares personnels, ils travaillent néanmoins pour leur compte et transmettent leur métier et leur entreprise de père en fils, créant ainsi des dynasties entières de banquiers. Nous rejoignons ici le sens fondamental du métier, « un ensemble de capacités techniques de travail individuelles » (Naville, 1961, p.233), se rapprochant de la conception du travail de l'artisan.

Avec l'avènement des banques commerciales à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, « le banquier a cessé d'être une personne physique pour devenir une institution » (Oudiette, 1955, p.121), largement nationalisée après la Seconde Guerre mondiale. La figure héroïque n'est plus l'entrepreneur, mais le directeur (Boltanski, Chiappello, 1999, p.54-55). Pour fonctionner, l'institution bancaire emploie un grand nombre de personnes, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, mais principalement à partir des années 1960, durant lesquelles la « bancarisation » des français s'intensifie. S'ils sont parfois assimilés, dans un premier temps à des banquiers, les dirigeants des grandes banques commerciales en deviennent également les salariés. Le statut l'emporte alors sur le métier. L'activité du personnel et des dirigeants de l'institution bancaire s'éloigne de celle du banquier d'antan, tout en gardant les principes de base que sont la collecte des dépôts et l'octroi de crédits, ainsi que les principales techniques<sup>1</sup>.

### **1.1.2 La « professionnalisation » de la banque ou la constitution du « groupe professionnel » des salariés de la banque**

De nombreux clichés sont associés dans l'imagerie populaire au métier de banquier. « Ouvrir son parapluie quand il fait beau, le refermer quand il pleut », « ne prêter qu'aux riches », « faire travailler l'argent des autres », sont autant de stéréotypes encore vivaces aujourd'hui (Choinel, Rouyer, 1996, p.3)<sup>2</sup>. Cette imagerie trouve ses origines dans une époque antérieure au développement des structures bancaires commerciales de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, dans un milieu qui intègre indifféremment le monde de la Haute Banque et la rapacité solitaire de l'usurier (Gaudin, 1993, p.7)<sup>3</sup>.

Tel le facteur, terme qui perdure malgré son remplacement officiel en 1957 dans les appellations de la fonction publique par celui de « préposé » (Chenu, 1994, p.11), le banquier conserve une dimension symbolique d'appartenance professionnelle, une identité comme nom

---

<sup>1</sup> Nos premières réflexions concernant ce point sont issues d'une communication intitulée « Du métier de banquier aux professionnels de la banque », présentée lors de la journée d'étude, « Vers une sociologie française des professions ? », ayant eu lieu en mai 2001 à Rouen.

<sup>2</sup> Michel Gaudin (1993) publie à ce sujet un livre dans lequel il aborde ces différentes critiques qui sont faites aux organismes bancaires.

<sup>3</sup> Marnix Dressen (2004c, p.52) confie pour sa part avoir parfois « eu le sentiment que dans les milieux de la recherche aussi il est un brin suspect de s'intéresser à ce monde du lucre ». Il est rejoint dans cette idée par Michel Arliaud qui « rappelait que les sociologues avaient peu étudié les fonctions commerciales, ce qu'il mettait sur le compte d'un certain mépris pour le monde du commerce et de l'argent, qu'il associait volontiers à la position occupée par ses collègues dans l'espace social, du côté des détenteurs du capital culturel » (Bouffartigue Paul, « En hommage à Michel Arliaud », *Colloque Economie et société. Comment la sociologie rend compte des pratiques économiques*, CENS – Nantes, 3 et 4 décembre 2004).

de métier. On observe ainsi des variations dans l'emploi du vocabulaire, propres à de nombreuses « professions », et des interférences entre la terminologie de la sociologie et celle de la vie quotidienne, elle-même souvent imprécise malgré ses relations avec les terminologies juridiques et administratives (Chapoulie, 1973). Le « banquier » demeure ainsi, à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, dans la liste des principaux métiers élaborée par Le Robert<sup>1</sup>.

Ainsi, lorsqu'une personne se rend dans sa banque, même si c'est de moins en moins souvent le cas pour certaines catégories de la population, du fait du développement des technologies de communication et d'informations qui permettent de traiter les opérations de base à distance (plate-forme téléphonique, Internet, distributeurs automatiques...), elle déclare généralement qu'elle va voir son banquier plutôt que son « conseiller bancaire »<sup>2</sup>. Il est possible de déceler derrière cette pratique langagière une opération de promotion symbolique. Il est certainement plus valorisant socialement pour un client de parler de « son banquier ». La communication des banques elles-mêmes se réfère au terme, comme en témoigne une récente campagne publicitaire du Crédit du Nord : « Banquiers, aujourd'hui », qui joue sur la symbolique de l'ancienneté et de la modernité en montrant la photo d'un stylo et d'une souris d'ordinateur, ou bien le slogan des affiches de la campagne de recrutements opérée par BNP-Paribas à l'été 2002 : « Devenez banquier ! ».

La permanence de l'usage de ce terme ne doit cependant pas cacher le fait que par étapes successives au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup>, et récemment encore si l'on tient compte notamment des législations bancaires de 1984 et 1996, le métier de banquier semble se professionnaliser, au sens fonctionnaliste du terme<sup>3</sup>. En effet, un certain nombre de formations spécifiques sont mises en place, ainsi que des instances de surveillance et de réglementation de l'exercice de l'activité, et des organisations professionnelles diverses. La banque est également caractérisée par le contrôle organisé des pouvoirs publics *via* notamment un processus quasiment généralisé de nationalisations après la Seconde Guerre mondiale.

---

<sup>1</sup> *Dictionnaire de la langue française*, Tome VI, 1986, p.416.

<sup>2</sup> C'est cette terminologie qui est le plus souvent employée au cours des années 90 aussi bien dans les banques que dans les travaux scientifiques (Ferrary, 1999b et 2002 ; Roux, 1999 et 2001) et au niveau institutionnel (cf. le *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois*, La Documentation Française). D'autres sources parlent aussi de chargé ou d'attaché de clientèle, de gestionnaire de compte également. Nous avons toutefois plus volontiers recours au terme de commerciaux, même si parfois nous utilisons ceux de vendeurs ou d'exploitants, privilégiés, nous le verrons plus loin, en raison de l'activité concrète de travail de la majeure partie des salariés des réseaux. Nous pouvons cependant noter que « la multiplicité des termes est révélatrice d'un flou identitaire et d'un manque de reconnaissance à la fois sociale et organisationnelle d'un métier » (Clergeau *et alii*, 2003).

<sup>3</sup> Plusieurs auteurs fonctionnalistes insistent sur le concept de professionnalisation. Parsons (1939), "The Professions and the Social Structure", *Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, pp.34-49, traduit dans *Éléments pour une sociologie de l'action*, Paris, Plon (1963) et cité par Dubar et Tripiet (1998, pp.81-90) ; Carr-Saunders et Wilson (1933), *The professions*, Oxford, Clarendon Press, cité par Dubar et Tripiet (1998, pp.74-81) et par Maurice (1972) ; et surtout Merton, qui prolonge de manière critique les travaux de Parsons, (1957), *The Student Physician. Introductory studies in the sociology of medical education*, Cambridge, Harvard University Press, cité par Pillon et Vatin (2003, p.288) et par Dubar et Tripiet (1998, p.88-89) ; et Wilensky (1964), "The professionalization of Everyone ?", *American Journal of Sociology*, 2, september, pp. 137-158, cité par Dubar et Tripiet (1998, p.90), Maurice (1972) et Chapoulie (1973), pour lequel, si Wilensky adopte la problématique fonctionnaliste, il demeure cependant critique par rapport aux thèses couramment admises ; enfin, Abbott (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago and London, The University of Chicago Press, cité par Dubar et Tripiet (1998, p.90).

Si nous avons recours aux caractéristiques de la professionnalisation au sens fonctionnaliste, nous nous inscrivons toutefois dans le prolongement des propos de Jean-Michel Chapoulie (1973) pour qui, malgré l'insuffisance théorique de ces études, non compensée selon lui par la qualité du travail empirique, ces dernières ne sont pas inutiles : « si l'on reconnaît dans le type-idéal des professions une systématisation parmi d'autres du modèle professionnel, et si l'on tient compte de ce qui est occulté par cette représentation sociale, à savoir les relations des groupes professionnels avec la structure de classe, les recherches fonctionnalistes permettent de formuler une série d'interrogations sur les modes d'existence, dans la réalité sociale, des groupes professionnels et sur les fonctions sociales de leurs idéologies »<sup>1</sup>.

L'organisation de la profession bancaire se déroule dans des conditions « socio-économiques » (Maurice, 1972 ; Latreille, 1980, p.6), « socio-historiques » (Couture, 1988), particulières. Les débuts de la professionnalisation bancaire interviennent en effet dans la période de l'entre-deux guerres, marquée par les répercussions de la crise boursière et financière. Le processus s'intensifie pendant l'Occupation Allemande. C'est une volonté de protection de l'économie française et des usagers de la banque, donc de l'intérêt général, qui guide dans un premier temps les pouvoirs publics. Comme le médecin répond à un « besoin médical » et le professeur à un « besoin d'enseignement » (Chapoulie, 1973), le nouveau professionnel de la banque satisfait un « besoin d'argent » croissant à partir des années 30 et surtout au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

« Le « professionnel », dans n'importe quelle branche d'activité et n'importe quel emploi, reste le travailleur pourvu d'une expérience éduquée » (Naville, 1961, p.234). La banque dispose ainsi depuis 1932 d'un système de formation professionnelle continue certifié par des titres de l'Education Nationale<sup>2</sup>. Le diplôme du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), de niveau V et celui du Brevet Professionnel (BP), de niveau IV, sont attribués par le CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire)<sup>3</sup>. La reconnaissance d'une spécialité professionnelle comme formation supérieure est un moment clé du processus de professionnalisation. C'est chose faite avec la mise en place du CESB (Centre d'Etudes Supérieures de Banque) en 1941, qui forme les cadres supérieurs, exerçant ou destinés à exercer des fonctions de direction, et de l'ITB (Institut des Techniques de Banque) en 1951,

---

<sup>1</sup> Des interrogations concernant les théories fonctionnalistes des professions avaient déjà été formulées par Georges Benguigui (1967) et Georges Benguigui et Dominique Monjardet (1968).

<sup>2</sup> Pour une vision socio-historique très détaillée de cet enjeu que représente la formation, se référer à Marnix Dressen, *Formation professionnelle et néocorporatisme dans la banque en France au vingtième siècle. Un essai de perspective socio-historique*, Mémoire pour l'habilitation à diriger les recherches, CNAM, décembre 2004.

<sup>3</sup> En 1932, l'organe de formation se nomme le Syndicat Professionnel pour le Développement de l'Enseignement Technique de Banque (SPDET). En 1941, il devient le Centre d'Enseignement Technique de Banque (CETB), et en 1972 le CFPB.

dont les cours sont organisés au sein du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)<sup>1</sup>. L'ITB ouvre des perspectives aux gradés<sup>2</sup> ayant obtenus le BP, qui souhaitent poursuivre leur formation et bénéficier de promotion vers la classification de cadre. Les salariés, la plupart du temps entrés jusque dans les années 80 avec un niveau très bas de qualification et bénéficiant de ces formations à la fois théoriques et techniques, peuvent ainsi espérer gravir les échelons hiérarchiques et faire carrière. Le CFPB organise également des séances de formation permanente, le plus souvent au sein même des établissements. C'est cette partie de son activité qui va lui permettre de perdurer quand, à partir des années 70, le CAP entame son déclin, puis dans son sillage, le BP (Van Bockstaël, 1992), en raison de la hausse du niveau de qualification à l'embauche<sup>3</sup>. Depuis la première moitié des années 90, le nombre de diplômés de l'ITB augmente pour sa part de façon importante (Ferrary, 2002).

Si l'on peut parler de professionnalisation dans une acception fonctionnaliste, il est toutefois difficile de rapprocher la banque des professions « établies » (Chapoulie, 1973) servant de référence à ce paradigme. En effet, une formation spécifique n'est en aucun cas une condition *sine qua non* pour exercer, à la différence par exemple des médecins et des juristes. Elle est surtout valorisée, sur le modèle de la carrière, dans un marché interne du travail. Si on assiste depuis quelques années à la hausse du niveau de diplôme à l'entrée, c'est une tendance qui épouse l'évolution générale du marché du travail. Les formations recherchées aujourd'hui ne sont d'ailleurs pas strictement spécifiques au secteur bancaire.

Autre composante de la professionnalisation de la banque, la mise en place, dans les années 40, d'organisations professionnelles, d'instances consultatives, de réglementations, de contrôles et de sanctions, tel que cela fut le cas, rappelle Catherine Paradeise (1985), pour de nombreuses autres professions à la même époque en France. Les lois des 13 et 14 juin 1941 organisent et réglementent la profession bancaire. Elles donnent un statut particulier à la banque, considérée jusque là comme une activité commerciale comme une autre. Désormais, il s'agit d'une entreprise qui reçoit des dépôts du public et les emploie à des opérations de crédit. Le Régime de Vichy définit une organisation de la profession que l'on peut considérer

---

<sup>1</sup> L'ensemble de ces diplômes ont été réformés par étapes au début des années 90 dans le but d'adapter les formations dispensées aux évolutions du secteur et notamment développer l'acquisition de qualifications commerciales et relationnelles.

<sup>2</sup> Classification spécifique à la banque, elle se situe dans la grille entre les employés et les cadres et a pris, au fur et à mesure des années, de l'importance du fait des promotions internes. Elle correspond à la maîtrise dans l'industrie. Elle perdure jusqu'en 2000, année où elle est regroupée avec les employés, dans la nouvelle Convention Collective, sous l'appellation de Techniciens des métiers de la banque.

<sup>3</sup> « Jusqu'au milieu des années 1980, le secteur bancaire était autosuffisant en matière d'investissement en capital humain et l'Etat ne réalisait aucun effort de formation particulier. En revanche, à partir du milieu des années 1980, de nombreuses filières universitaires de troisième cycle spécialement dédiées à la banque ont été créées marquant la prise en charge par l'Etat de l'investissement en capital humain. Alors qu'à la fin des années 1970, il n'y avait aucune formation universitaire aux métiers de la banque, on peut recenser au milieu des années 1990 32 DESS spécialisés dans les activités bancaires. A ceux-ci s'ajoutent les étudiants des DEA et des DESS d'économie, de gestion, de droit et d'informatique dont les compétences acquises dans le système universitaire peuvent être employées dans le secteur bancaire. La prise en charge par le système éducatif de la formation aux compétences bancaires concerne également les deuxièmes cycles avec la création des IUP (Instituts universitaires professionnels) » (Ferrary, 2002).

comme teintée de corporatisme (Choinel, Rouyer, p.5). Il est alors nécessaire d'opérer un détour par l'histoire, pour mieux comprendre pourquoi la profession s'est structurée de telle façon au cours de cette période. Comment en effet des mesures largement préconisées par le gouvernement du Front Populaire ont-elles paradoxalement été adoptées par ceux-là mêmes qui l'avaient victorieusement combattu en 1936-1938 (Andrieu, 1990, p.11) ? Malgré le déclenchement de la Seconde Guerre mondiale, aucune nécessité économique n'imposait cette réforme. Les bilans des banques étaient bons<sup>1</sup> et la Bourse poursuivait ses opérations comme à l'accoutumée (*ibid.*, 1990, p.143). Ce sont en fait, selon Claire Andrieu, les nombreux interdits, barrières, et menaces instaurés par l'envahisseur, pesant sur la gestion et sur la déontologie bancaires qui, ajoutés au choc de la défaite, ébranlèrent la profession et entraînèrent la conversion des dirigeants. En réponse au carcan imposé par le vainqueur, une contre organisation et une contre réglementation, d'initiative et de maîtrise spécifiquement française, devaient être mises en place. Cette réaction d'origine, à la fois patrimoniale et patriotique, fut, selon l'auteur, par la suite passée sous silence au profit de motivations rationnelles secondes puisées aux sources de la doctrine économique (*ibid.*, 1990, p.153).

A partir de 1941, la profession obtient la possibilité de se contrôler elle-même. Le gouvernement institue donc la tutelle des banques en créant l'Association Professionnelle des Banques (devenue l'Association Française des Banques (AFB) en 1976), ainsi que l'Association Professionnelle des Etablissements Financiers. Ces deux associations correspondent parfaitement à l'esprit corporatiste vichyssois, car toutes les banques en sont obligatoirement membres et, au-delà d'une fonction de représentation de la profession, elles disposent d'un pouvoir disciplinaire et constituent l'équivalent des Ordres pour les professions libérales.

Le gouvernement de Vichy met également en place le Comité Permanent d'Organisation des Banques, qui réussit « à empêcher la tutelle allemande sur la vie bancaire, alors que l'Occupant prévoyait une ample prise en charge par ses propres établissements et Services » (Bonin, 1989, p.277). Le Comité Permanent devient en 1945 le Conseil National du Crédit (CNC)). Outre sa fonction consultative, il régleme les ouvertures d'agences et limite de façon drastique les stratégies de couverture territoriale des banques, du moins jusqu'en 1984. Le gouvernement de Vichy instaure également la Commission de Contrôle des Banques (aujourd'hui la Commission Bancaire, dotée de pouvoirs de surveillance et de sanction).

Ces lois sont validées par les gouvernements de la Libération. En 1945, tout en conservant les mécanismes de surveillance institués par la loi de 1941, la législation transfère toutefois les pouvoirs de contrôle de la profession, de la corporation à l'Etat et à la Banque de

---

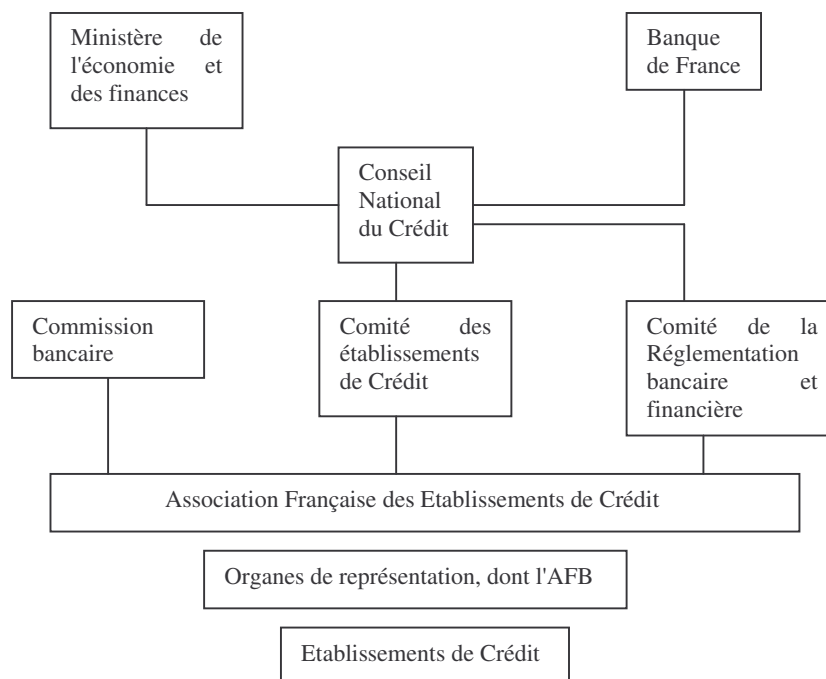
<sup>1</sup> L'historienne Annie Lacroix-Riz (« Les grandes banques françaises de la Collaboration à l'épuration, 1940 – 1950 », *Revue d'histoire de la Deuxième Guerre mondiale*, 1986, n°141 et 142), citée par Hubert Bonin (1989, p.277), pose cependant la question suivante, à propos des « bilans doublés, voire triplés de 1940 à 1943-1944 » : « avec qui d'autre que l'Occupant et ses fournisseurs les banques auraient-elles gagné de l'argent, à l'heure où les seuls secteurs prospères de l'économie française étaient ceux qui travaillaient au bénéfice de la machine de guerre allemande ? ».



France. En effet, la loi « relative à la nationalisation de la Banque de France et des grandes banques, et à l'organisation du crédit » a pour objet essentiel de donner à l'Etat les « leviers de commande » du crédit. Les législations de 1941 et celles de 1945 définissent ainsi la profession bancaire, posent les conditions de son exercice et instituent un monopole des opérations de banque en sa faveur, avec le double souci de protéger le public et de contrôler le crédit.

Par la suite, le Comité des établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement va également dans le sens de l'instauration de barrière à l'entrée dans la profession (Coussergues, 1996, p.49). Il est chargé, par la loi bancaire de 1984 et par la loi de modernisation des activités financières de 1996, de « prendre des décisions ou d'accorder les autorisations ou dérogations individuelles prévues par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, à l'exception de celles relevant de la Commission Bancaire ». En outre, cette autorité de tutelle délivre l'agrément nécessaire à l'exercice de la profession de banque, à la radiation ou à la modification des caractéristiques d'un établissement (par exemple lors de fusion-acquisition). Un Comité de la Réglementation Bancaire et Financière est également instauré par la loi de 1984. Il fixe les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit en ce qui concerne le montant et la composition de leur capital, les normes de gestion et les règles comptables, les conditions des opérations avec la clientèle et celles de la concurrence. En outre, il réglemente les modalités d'implantation des réseaux en remplacement du CNC.

### **Organisation du système bancaire français dans les années 90**



En matière de statut, aucun acteur du secteur bancaire n'est donc plus indépendant, à l'image des banquiers du siècle précédent. Si les salariés bénéficient de rémunérations de leur travail relativement intéressantes pendant de nombreuses années au regard d'autres secteurs économiques<sup>1</sup>, elles ne permettent qu'à une frange réduite de la population bancaire de faire partie des « fractions supérieures des classes moyennes », et d'acquérir également prestige et pouvoir, caractéristiques pourtant constitutives d'une profession au sens des fonctionnalistes.

S'il ne s'agit pas d'une « profession établie » (Chapoulie, 1973), les salariés de la banque n'en constituent pas moins un groupe professionnel<sup>2</sup>. Il s'agit en effet, nous le vérifierons tout au long de la thèse, de processus historiques de segmentation incessante, de compétition entre segments, de « professionnalisation » de certains segments et de « déprofessionnalisation » d'autres segments, de restructuration périodique sous l'effet des mouvements du capital, des politiques des Etats et des actions collectives de ses membres (Strauss, 1992). Ces caractéristiques guident la construction de ce travail concernant le groupe professionnel des salariés de la banque, et plus particulièrement ceux des agences bancaires.

Ce groupe professionnel est pendant longtemps basé sur la référence à la terminologie d'employé de banque, principalement administratif. Le modèle social de ce groupe se construit, dans les années 50-60, sur la base du modèle de la fonction publique<sup>3</sup> et sous l'impulsion des pouvoirs publics. Ce système d'emploi à « statut » conduit à la mise en place d'un « marché du travail fermé » (Paradeise, 1984, 1985, 1988)<sup>4</sup>, définissant une profession au sens des théories d'inspiration webérienne élaborées dans les années 70 – 80<sup>5</sup>. La

---

<sup>1</sup> En 1986, une enquête sur la structure des salaires bruts mensuels des employés d'établissements de 10 salariés ou plus des secteurs privé et semi-public démontre que les hommes les mieux payés après les employés qualifiés des services du personnel (9.708 frs) sont les guichetiers de banque (9.191 frs) et les employés des services techniques de banque (8.991 frs). Par comparaison, les moins bien payés sont les employés de libre service (5.875 frs). Chez les femmes, les guichetières de banque arrivent en tête des employées les mieux payées (8.733 frs), devant les employées qualifiées des services du personnel (8.450 frs) et les employées des services techniques de banque (8.433 frs). En dernière position, nous retrouvons là encore les employées de libre service (5.416 frs) (Chenu, 1990, p.113). Cela rejoint l'idée de la nécessité de rétribuer la fidélité et la fiabilité des salariés à l'intérieur d'un marché du travail fermé (aussi bien sous la forme de salaire que de carrière), plutôt que de punir la défection (Paradeise, 1988).

<sup>2</sup> Nous reprenons ici la définition de Claude Dubar dans un article paru en 2003 dans l'ouvrage de Pierre-Pichel Menger. L'auteur y définit le groupe professionnel comme « un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisantes, sur une période significative ». Ce faisant, il s'inscrit dans la suite de Durkheim qui, dans la préface de la seconde édition de sa thèse *De la division du travail social* (1902), appelait de ses vœux la renaissance des groupes professionnels comme instances de régulation de la vie économique et sociale. Claude Dubar se place également dans la continuité des travaux d'Anselm L. Strauss (1992).

<sup>3</sup> Plusieurs auteurs se sont intéressés au modèle de la fonction publique (Segrestin, 1985 ; Pillon, Vatin, 2003, p.286).

<sup>4</sup> L'auteur rassemble, sous la terminologie « marché du travail fermé » tous les faits d'organisation sociale des marchés du travail issus d'efforts de professionnalisation, c'est-à-dire de stabilisation institutionnelle du rapport de travail. Elle introduit son article de 1984 par cette phrase : « appelons *marchés du travail fermés* ces espaces sociaux où l'allocation de la force de travail aux emplois est subordonnée à des règles impersonnelles de recrutement et de promotion ». « Le marché du travail fermé produit un optimum collectif lorsqu'il satisfait tout à la fois les travailleurs, qu'il protège tout en leur accordant des rétributions différentielles intéressantes, les entrepreneurs, auxquels il assure la disposition des compétences nécessaires, l'Etat, dans certains cas, auquel il permet d'accomplir des tâches jugées indispensables ». C'est exactement ce qui se passe dans la banque, entre les années 40-50 et les années 80.

<sup>5</sup> « Ces “nouvelles” approches mettent en question les justifications morales ou les motivations vocationnelles des professionnels. Elles tendent plutôt à considérer les professions comme des acteurs collectifs du monde économique qui sont parvenus à fermer leur marché du travail et à établir un monopole de contrôle de leurs propres activités de travail. Cette perspective consiste enfin à considérer les professions comme des groupes spécifiques de travailleurs, appartenant aux couches moyennes, qui partagent, à des degrés divers, des croyances communes et qui engagent, de diverses manières, des actions collectives visant à établir ce monopole sur un marché pour accroître leur statut social. Les concepts, communs à

constitution de ce marché du travail très typé est rendue nécessaire, à l'époque, par le faible niveau de qualification générale des français et la nécessité de maintenir une stabilité de l'emploi dans un secteur vital pour l'économie. Cette fermeture du marché du travail comprend ainsi à la fois une dimension culturelle et une dimension économique. « Historiquement, la fermeture du marché du travail n'a pas résulté d'un pacte en bonne et due forme, en ce sens qu'il n'y a jamais eu une négociation entre acteurs sociaux qui aurait à l'ordre du jour : comment allons nous procéder pour verrouiller le marché et protéger les salariés de la concurrence des *outsiders*. D'une part, la réglementation du marché est progressive, se fait à petits pas, par tâtonnement, répétition et invention, bref, sans objectifs très clairs au départ et donc sans plan cohérent » (Dressen, 2004c, p.234).

La fermeture du marché du travail est notamment permise par la régulation sociale de branche forte, objectivée par une Convention Collective Nationale (CCN) datant de 1952<sup>1</sup> et un décret de 1937 réglementant le temps de travail. La CCN entérine notamment la prédominance des classifications et des postes de travail par rapport aux métiers. Elle permet la reconnaissance et la valorisation de la formation professionnelle dispensée par le CFPB à des salariés entrés le plus souvent sans aucune qualification, et par la même, la constitution de véritables carrières ascensionnelles : « l'organisation du métier en carrière, avec les conditions de stabilité, d'avancement, de garanties, d'assimilation étroite au milieu professionnel et aux institutions qui le représentent, voilà ce qu'on appelle la tendance à la "professionnalisation" » (Naville, 1961, p.237). Cette professionnalisation bancaire, alliée à la clôture du marché du travail, est au fondement, pendant de nombreuses années, une identité professionnelle forte, quoique non unifiée, des salariés de la banque.

### 1.1.3 Les traits fondamentaux de l'activité bancaire

L'activité bancaire repose sur trois piliers fondamentaux : la limitation des risques et l'instauration d'une relation de confiance réciproque avec les clients, permises notamment par le recueil et l'analyse d'informations. Cet triptyque constitue le principe de base structurant l'activité bancaire au cours des siècles et aujourd'hui encore. En effet, « le banquier est un collecteur d'informations, en une tradition déjà vivace au Moyen Age. Sans elles, il ne peut véritablement asseoir ses crédits, limiter ses risques » (Bonin, 1992, p.127).

---

toutes ces "nouvelles théories" sont ceux de monopolisation économique, de clôture sociale et de légitimité politique et ils sont d'origine webérienne, même si on peut aussi les trouver parfois chez Marx. Les professions, reconnues comme telles, sont celles qui sont parvenues à monopoliser un segment du marché du travail, à faire reconnaître leur compétence juridique et à légitimer leurs privilèges sociaux. Conformément à l'approche webérienne, les groupes professionnels ne sont pas seulement des "entités économiques" mais aussi des "groupes statutaires" qui héritent ou se dotent de ressources culturelles pour tenter de faire valider leur vision du monde » (Dubar, Tripier, 1998, p.113-114).

<sup>1</sup> Une première Convention Collective est signée en juillet 1936, sous le gouvernement de Front Populaire. La situation de la branche est déjà à l'avant-garde sur le plan social (Andrieu, 1990, p.284). Une seconde Convention Collective suit en 1947. Fréquemment mise à jour, la CCN de 1952 suit le modèle du statut de la fonction publique (Le Gall, 1978, p.178). Cette dernière Convention restera valide près d'un demi siècle (1952-1999).

### 1.1.3.1 Le recueil de l'information pour une véritable gestion des risques

Historiquement, le risque bancaire le plus ancien est celui de liquidité (Descamps, Soichot, 2002, p.172). Il survient lorsqu'une banque ne peut se procurer, à l'aide de l'actif disponible issu des dépôts des clients, les liquidités nécessaires dans les délais requis. Le risque de liquidité est à l'origine de paniques bancaires peu fréquentes mais spectaculaires et renforcées par l'effet de contagion initié par des déposants soucieux de se voir restituer les dépôts confiés. L'établissement concerné est alors victime d'une véritable crise de confiance. Un second risque, longtemps limité par les banquiers, est celui de crédit. « Jusque dans les années 1950, il apparaissait impensable qu'une banque puisse prêter de l'argent aux familles n'appartenant pas à la bourgeoisie aisée ou n'apportant pas de bonnes garanties de solvabilité, ne serait-ce que par un compte bien doté ou du « répondant » : terres, immeubles, etc. Cela aurait constitué un « risque » démesuré et surtout un métier « ignoble », indigne de la conception plutôt élitiste que la profession se faisait de son métier » (Bonin, 1992, p.222). Avec le développement des banques commerciales généralistes, s'instaure une véritable gestion des risques bancaires, divisés en centaines de milliers d'opérations, et non plus seulement leur limitation. En effet, si « l'assureur a pour métier de gérer le risque, alors que le banquier a celui de minimiser les risques qu'il fait courir à sa clientèle [et à la banque] (...), ces risques sont, aujourd'hui, suffisamment importants pour avoir, eux aussi, à être "gérés" » (Pastré, 1985, p.173). Des services spécifiques, appelés « services des engagements », sont même créés pour entériner les décisions des commerciaux.

En accordant des crédits, la banque prend plusieurs type de risques<sup>1</sup>. Le risque de contrepartie constitue le risque fondamental de toute activité bancaire et survient lorsque les paiements promis par les débiteurs, particuliers, entreprises, collectivités territoriales ou émetteurs de titres, ne sont pas totalement effectués. Afin d'évaluer et de gérer ce risque, la banque examine le passé financier du client, son comportement lors d'opérations antérieures. Il s'agit d'un véritable investissement qui consomme des ressources et du temps pour analyser et contrôler le risque de contrepartie. Outre la consultation de son propre historique-client, la banque peut obtenir un certain nombre d'informations auprès d'organismes compétents en la matière. Cela peut être la Banque de France qui publie une cotation sur la qualité des entreprises uniquement destinée aux établissements de crédit. L'établissement bancaire peut aussi interroger le fichier central des chèques (FCC) ; également tenu par la Banque de France, il recense les émetteurs de chèques sans provision. Le fichier « centrale des risques »

---

<sup>1</sup> Nous nous intéressons principalement aux risques directement gérés par les salariés des agences commerciales (appuyés par ceux des services administratifs de l'analyse risque). Ils ne constituent pas les seuls risques supportés par les établissements bancaires. Les typologies sont nombreuses et varient d'une sources à l'autre. Pour une vision plus large des risques bancaires, se reporter à Descamps, Soichot (2002, pp.110-117 ; pp.164-173), Garsuault, Priami (1997, pp.167-170) et Coussergues (1996, pp.98-107). On y retrouve notamment les risques de taux, les risques de change...

(FICP), pour sa part, inventorie l'ensemble des crédits consentis par tous les établissements bancaires au bénéfice d'un même emprunteur et répertorie les incidents de remboursements. Les banques peuvent enfin consulter le fichier des impayés (CPII). Il est également possible d'utiliser la presse, principalement professionnelle, afin de connaître les dernières informations concernant une entreprise (modification de raison sociale, capital, cotation, etc...).

« Les liens avec la clientèle sont plus distants et ils reposent davantage sur la connaissance de la situation financière, sur la connaissance, non pas des personnes, mais de leurs caractéristiques en tant que membres d'un segment donné » (Laurent, 1997). Des dispositifs institutionnels permettent ainsi aux banques d'exiger des informations pour réduire l'asymétrie entre emprunteur et prêteur. Le diagnostic comptable et financier d'une entreprise est fondé sur une analyse détaillée de ses bilans et de ses comptes de résultats. En outre, elle doit fournir des documents prévisionnels matérialisant ses projets stratégiques. La visite de ses locaux permet également de mieux appréhender la réalité de la situation. Dans le cas d'un prêt pour un particulier, l'analyse financière porte sur son revenu, son ancienneté dans l'emploi et son patrimoine. L'analyse de risque de cette catégorie de clients est très souvent formalisée grâce à l'utilisation d'une méthode dite de *scoring*<sup>1</sup>, principalement destinée aux crédits à la consommation. Cette approche instrumentale synthétise le risque de non remboursement d'un crédit au moyen d'une note représentant la somme pondérée de différents paramètres jugés discriminants : âge, situation familiale, profession, ancienneté dans l'emploi, revenus, impôts.... L'analyse statistique montre en effet une forte corrélation entre ces attributs et la régularité des remboursements. Le total des notes, comparé à une note critique préalablement établie, indique s'il faut accepter ou refuser le crédit. La décision est donc automatisée. Un célibataire de 25 ans, venant de démissionner d'un emploi et en CDI depuis seulement 4 mois aura par exemple de fortes chances d'être mal noté et donc considéré « à risque » par l'outil, surtout si le montant du crédit est élevé.

Le commercial n'est toutefois pas à l'abri de certaines malveillances des clients. « Alors que le prêteur souffre d'une asymétrie d'information, l'emprunteur garde le plus souvent une meilleure connaissance du projet, de sa situation financière personnelle et de l'ensemble de son bilan, et peut être tenté de dissimuler une partie de l'information » (Laurent, 1997). Un particulier peut par exemple garder secrètes des informations capitales pour le dossier, mais qui le desservent. Une entreprise peut omettre de signaler une dégradation accélérée de ses comptes, que la lecture du bilan de l'année écoulée, établi au moins un trimestre après la clôture de l'exercice, ne permet plus d'apprécier. Pire, les informations comptables et financières émises par une entreprise peuvent être consciemment erronées et les perspectives annoncées totalement fausses. Les méthodes d'appréhension du risque à partir d'éléments

---

<sup>1</sup> Appelée également Système d'Aide à la Décision (SAD).

objectifs sous-tendent ainsi une limite essentielle : elles ne permettent pas à la banque de se prémunir contre les comportements opportunistes des futurs emprunteurs (Ferrary, 1999a). Afin de réduire cet aléa, il est nécessaire de recueillir des informations complémentaires en utilisant des outils toutefois beaucoup moins formels. Le but est d'amener l'emprunteur potentiel à révéler des informations qu'il n'aurait pas données dans une relation purement professionnelle ou de les obtenir de manière indirecte par des tiers appartenant à un même réseau social<sup>1</sup>. A l'inverse de ce qu'affirme Michel Ferrary (1999b), cette logique sociale est, selon nous, plus complémentaire qu'opposée à celle plus instrumentale évoquée précédemment.

La vigueur des banques du XIX<sup>ème</sup> « s'explique souvent par leur insertion dans des réseaux de relations de familles, d'amis et ou de correspondants très denses » (Bonin, 1989, p.92). De nos jours, le responsable de l'analyse du risque, de plus en plus souvent le commercial lui-même, peut par exemple devenir membre d'une association de quartier, d'un club privé lui permettant de juger la situation et surtout la réputation<sup>2</sup> d'un client, potentiel ou avéré, auprès de ses concurrents ou partenaires. Cela suppose une imbrication des temporalités professionnelles et personnelles (Ferrary, 1999b), et confère traditionnellement un avantage indéniable aux caisses mutuelles rurales de dépôts et de prêts, gérées par des administrateurs bénévoles issus du monde social local (Wissler, 1989) et, d'une façon générale, aux banques régionales qui bénéficient d'une proximité géographique avec leurs clients, principalement les petites entreprises (Ferrary, 1999a)<sup>3</sup>. D'un autre côté, c'est bien la réputation locale d'un directeur d'agence, en plus de sa légitimité professionnelle, qui, dans les années 80, fondait son identité professionnelle et lui conférait sa position de notable respecté d'un quartier, d'un village. C'est encore la réputation qui est aujourd'hui au cœur des compétences d'interfaces des nouveaux managers bancaires (Courpasson, 1998). Cela démontre bien que la confiance doit être réciproque entre le professionnel de la banque quel qu'il soit et le client.

Mais l'expérience est toutefois supérieure à l'information ou à l'ensemble d'informations que constitue la réputation (Coriat, Guennif, 2000, p.231). La relation de crédit s'inscrit dans la durée. Il est indéniable qu'une relation de long terme qui s'établit entre la banque et son client enrichit l'analyse de ce risque et peut permettre l'instauration d'une relation de

---

<sup>1</sup> Les réseaux sociaux sont des « groupes d'individus entre lesquels la fréquence des interactions économiques et la densité des relations sociales permettent de lever l'incertitude liée au hasard moral en permettant de discerner précisément entre les membres malhonnêtes et les membres honnêtes » (Ferrary, 1999a).

<sup>2</sup> « Le mécanisme réputationnel repose implicitement sur la mobilisation de ressources non économiques, à savoir l'appartenance à certains réseaux sociaux » (Orléan, 2000, p.61). Il repose également « sur un mécanisme de sanctions » (Orléan, 1994). Voir également Coriat et Guennif (2000, p.230-231), Usunier (2000, p.20), Mangematin (1999), et Karpik (1996).

<sup>3</sup> C'est ce que démontre Jean Saglio (1990, pp.185-189) au sujet de « Monsieur Jeanneney », banquier de la « BRA », un banque régionale. « Celui-ci n'a pas le même comportement que les autres banquiers. Sans doute plus au courant des pratiques professionnelles locales, il a adapté sa stratégie au terrain spécifique. (...) sa connaissance précise du milieu industriel local lui permet de réaliser avec profit des opérations que ses collègues n'examineraient même pas ».

confiance réciproque. Connaissant mieux les clients, le commercial de la banque peut appréhender leurs projets personnels qui risquent d'interférer sur leur projet professionnel. Des confidences<sup>1</sup> alors faites par un client à son « banquier » sur l'état de son ménage, si par exemple les époux sont associés dans une affaire, alimente son stock d'informations dans l'éventualité où il aurait une décision à prendre. La densité des relations interpersonnelles permet donc d'accéder à des informations inaccessibles dans le cadre de relations strictement professionnelles (Ferrary, 1999a).

Le rapport de force entre la banque et son client influence le risque de crédit. Si le client est considéré comme très rentable, il peut, le sachant, menacer de faire défaut et donc peser sur la décision d'octroi du crédit. Cependant, lorsque la banque juge le risque encouru élevé, mais qu'elle souhaite tout de même octroyer le crédit, elle requiert la prise de garanties (ou sûretés). Ces dernières peuvent être réelles (hypothèques ou nantissements) ou personnelles (cautionnement ou aval). Il peut également s'agir de garanties marchandes comme les contrats d'assurances ou de clauses contractuelles prémunissant la banque contre une éventuelle défaillance de son client. Ces garanties supposent qu'une sanction sera infligée en cas de non respect de l'engagement par le client. « Une image d'Epinal dans le domaine des financements consiste à opposer la « frilosité » des banquiers français ne s'engageant dans une affaire qu'après s'être entourés de multiples garanties, à l'attitude plus ouverte et audacieuse des banquiers anglo-saxons. Sans être fausse, cette distinction n'est toutefois pas totalement pertinente puisque l'expérience montre des exigences de fonds propres beaucoup plus élevées dans le monde anglo-saxon pour jouir de la confiance de son banquier » (Descamps, Soichot, 2002, p.113). Une étude conduite par Solving International début 1997 en France (Zollinger, Lamarque, 1999, p.211) atteste cependant que les banques affichant les meilleures performances ont un taux de provision<sup>2</sup> de l'ordre de 1%, contre 0,2 à 0,5% pour les plus prudentes. Si certaines banques n'acceptent plus de prêter qu'à leurs clients sans risques, d'autres gagnent de l'argent et des parts de marché sur des clientèles moins aisées, plus risquées mais prêtes à accepter des taux d'intérêt plus élevés.

Il n'existerait donc pas une simple industrialisation de la relation commerciale, basée sur des ratios, des informations objectives, des garanties formelles, mais une forme de « compromis » entre les logiques d'action « industrielle et domestique » (Boltanski, Thévenot, 1991 ; Wissler, 1989), ou entre la « relation marchande » et la « relation sociale »

---

<sup>1</sup> Jean-Michel Servet (1997, p.25-26) rappelle les liens très forts existants, en plus d'une même origine étymologique, entre confiance et confidence. Niklas Luhmann distingue pour sa part deux types de confiance : *trust* et *confidence*. Le premier, que l'on peut traduire par le terme de confiance décidée, comporte un élément de risque ; accorder sa confiance, c'est accepter de prendre un risque. Le second, qui est plus une confiance assurée, implique d'avantage l'idée d'une confiance immédiate, tranquille ; la personne qui fait confiance sait à quoi s'attendre dans la situation considérée (« Familiarity, Confidence and Trust : problems and alternatives », in Gambetta Diego (éd.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell, 1989, pp.94-107, chapitre traduit par Quere Louis, in *Réseaux*, n°108, volume 19, 2001, pp.15-35).

<sup>2</sup> Le taux de provision pour créances douteuses est la proportion des crédits que la banque prévoit de ne pas recouvrer.

(Courpasson, 1995b). Nous pouvons toutefois nous interroger sur la marge réellement octroyée par les directions en faveur des méthodes informelles d'évaluation du risque. En effet, face à certaines dimensions que nous allons considérer dans notre thèse, telles que la rentabilité à court terme prônée par les dirigeants, la réduction du temps de travail, la croissance des objectifs quantitatifs annuels et l'injonction à la mobilité aussi bien géographique que professionnelle, quel est le temps qu'un commercial de la banque peut réellement consacrer à la constitution d'un capital social<sup>1</sup> essentiellement fondé sur la durabilité du réseau de relations sociales ? La question se pose également au niveau de l'instauration d'une relation de confiance réciproque avec les clients. Ces préoccupations demeurent présentes tout au long de la thèse et participent à la construction de nos résultats.

### **1.1.3.2 Le recueil de l'information pour permettre l'instauration d'une relation de confiance**

Nous allons tout d'abord poser les dimensions qui constituent analytiquement la notion de confiance, en nous appuyant sur la littérature et en posant nos propres options théoriques, puis nous adapterons ces dernières au cas de l'activité bancaire.

« Le banquier est (donc) confronté à un risque énorme : il prête un argent qui ne lui appartient pas. Comment s'assurer que l'emprunteur est fiable ? Qu'il remboursera bien l'argent le moment venu ? Qui dit crédit dit confiance, car le verbe latin *credere* signifie : croire, avoir confiance<sup>2</sup>. Le crédit d'une banque repose sur la confiance qu'ont ses déposants envers elle quand ils parient sur la qualité des crédits qu'elle attribue à ses emprunteurs. Cette « boucle de la confiance » est la clé de la vie bancaire » (Bonin, 1992, p.120). En effet, « le banquier ne vit que de confiance : celle qu'on lui fait et celle qu'il accorde » (Oudiette, 1955, p. 85).

Une distinction peut toutefois être faite entre d'un côté, un client qui s'engage en son nom ou au nom de son entreprise, et de l'autre, un commercial qui engage l'institution bancaire dans laquelle il travaille. Pour certains, « la relation de confiance qui préside à toute tractation commerciale, surtout si elle est financière, ne peut être pensée que située au niveau de l'institution et non des agents qui la représentent » (Piotet, 2002, p.138). En effet, celle que le client engage avec la banque est institutionnelle par la force des choses : le contrat est signé au nom de l'établissement, il perdure en cas de mouvement de personnel au cours de son

---

<sup>1</sup> « Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (Bourdieu, 1980).

<sup>2</sup> On retrouve également la confiance dans la *monnaie fiduciaire*, c'est-à-dire les billets de banque, terme qui a pour origine le latin *fiducia*, la confiance, que l'on doit, selon Jean-Michel Servet (1997, p.33), « généraliser à l'ensemble des moyens de paiement ».



exécution... La relation que le client entretient avec un commercial est donc tout d'abord la conséquence de la confiance qu'il accorde à l'institution à laquelle ce commercial appartient. On parle alors de « confiance institutionnelle »<sup>1</sup>, voire de « confiance organisationnelle » (Reynaud, 1998), ou de « confiance systémique » (Giddens, 1994, p.89).

Pour Giddens, la confiance dans un système transcende l'expérience personnelle ou les relations de face à face<sup>2</sup>. La confiance basée sur des contacts sociaux établis dans un contexte de co-présence est, selon lui, propre aux sociétés traditionnelles dans lesquelles temps et espace sont unifiés. Celle basée sur des engagements anonymes repose sur des gages symboliques et des systèmes experts, c'est-à-dire des systèmes abstraits, propres à nos sociétés modernes<sup>3</sup>. « Tout le monde sait que le véritable dépositaire de la confiance est le système abstrait, et non les individus qui le « représentent » dans des contextes donnés » (*ibid.*, 1994, p.91). « La confiance est liée à l'absence dans le temps et l'espace. On n'a pas besoin de faire confiance à quelqu'un dont les activités sont visibles en permanence et dont les modes de raisonnement sont transparents, ni de faire confiance à un système dont les rouages sont parfaitement connus et compris » (*ibid.*, 1994, p.40). Thuderoz rejoint par-là Giddens lorsqu'il affirme (2003, p.26) que « si les hommes doivent traiter avec des appareils bureaucratiques devenus autonomes, s'ils doivent gérer des relations avec un Autrui absent, ou éloigné, avec lequel ils ne sont plus en face à face, s'ils doivent se contenter d'informations parcellaires sur leur avenir, ou si ce dernier devient hasardeux, la confiance devient un médium fort utile ». Pour André Billette (1999), il s'agit là d'une dichotomie personnel/impersonnel caricaturant la confiance. Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.178) notent d'ailleurs, à propos de la période actuelle qu'ils affirment « connexionniste », l'« importance du rôle accordé aux relations de face à face, à la responsabilisation, à la confiance, aux situations vécues ensemble, à la parole donnée (qui vaut tous les contrats), à l'entraide, à la coopération dans l'établissement des partenariats dans le montage des projets, dans la construction des réseaux ».

Si l'on applique la grille de lecture de Giddens au cas de la banque, on retrouve certes la dissociation qu'il observe dans le monde moderne, entre temps et espace, notamment au

---

<sup>1</sup> L'*institutional based trust* « est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation » (Mangematin, 1999, p.38-42, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111). Lyne Zucker définit la confiance en fonction de ses modes de production. Elle distingue trois formes de confiance : institutionnelle, relationnelle et *intuitu personnae*. Selon Vincent Mangematin (1999), « ce sont les institutions qui permettent aux autres modes de confiance d'exister ».

<sup>2</sup> L'ouvrage d'Anthony Giddens cité dans la thèse est la traduction française datant de 1994 de *The Consequences of Modernity* (1990). Dans son acception de la confiance, l'auteur s'inspire de Niklas Luhmann, *Trust and Power*, Chichester, Wiley, 1979.

<sup>3</sup> Pour Anthony Giddens, une « institution moderne » est caractérisée par son *dynamisme* et sa *mondialisation*. Il explique cela de trois manières. Il y a tout d'abord une *dissociation du temps et de l'espace* et une recombinaison sous des formes permettant une « distribution » spatio-temporelle précise de la vie sociale. Cela permet la *dé-localisation des systèmes sociaux* selon deux mécanismes distincts mais reposant tout deux sur la nécessité de faire confiance à des systèmes abstraits : la *création de gages symboliques*, tel que l'argent, instruments d'échanges pouvant « circuler » à tout moment, quelles que soient les caractéristiques spécifiques des individus ou des groupes qui les manient, ainsi que l'*établissement de systèmes experts*, dont nous ne maîtrisons pas l'ensemble des savoirs. Enfin, l'*organisation et la réorganisation réflexives des relations sociales* s'opère à la lumière des apports permanents de connaissance affectant les actions des individus et des groupes.

travers des nouvelles technologies (distributeur, Internet, téléphone...) qui sous-entendent que le client doit avoir confiance dans le système bancaire pour réaliser un certain nombre d'opérations à distance. Mais on retrouve également le rôle central du commercial de l'agence bancaire en ce qu'il permet l'articulation entre les deux types de confiance, relationnelle et systémique, étant donné que, selon l'auteur, « les individus présents aux points d'accès assurent le lien entre confiance-personnelle et confiance-système » (*ibid.*, 1994, p.121). Cela signifie donc, selon nous, que la relation interpersonnelle compte dans l'instauration d'une relation de confiance réciproque.

Si la confiance en l'institution est la première condition pour que le client travaille avec la banque, elle n'est pas la seule. Les deux types de confiance sont ainsi plus complémentaires que substituables. « En effet, si dans le premier cas, la connaissance interpersonnelle joue un rôle primordial, dans le second, c'est le développement des échanges entre des personnes ne se connaissant pas, qui génère le besoin de confiance fondée sur les institutions » (Mangematin, 1999). Anthony Giddens (1993) revient d'ailleurs lui-même sur ce point. André Billette (1999) souligne que dans un tout autre contexte, l'auteur est même « très explicite sur la modernisation que la confiance personnelle connaît aujourd'hui, en passant de la relation d'autorité-dépendance à la relation égalitaire ou démocratique ». Ce faisant, il « échappe à une conception unilatérale de la confiance moderne qui ne serait que le *system trust* » (*ibid.*, 1999). Nous pouvons ainsi nous interroger sur l'évolution possible de la relation bancaire vers une relation « égalitaire » entre commercial et client, seule susceptible, semble-t-il selon Giddens, de permettre de parler de la banque comme d'une institution moderne.

Il n'en demeure pas moins que pendant longtemps, la confiance des clients envers leur banque reposa sur l'apparat de leurs sièges et de leurs agences. Ils devaient rassurer le client, lui donner le sentiment que son argent y serait en sécurité, donc susciter sa confiance ; les sièges des banques devaient donc exprimer la solidité, une richesse bien ancrée dans la durée (Bonin, 1992, p.195). L'histoire ayant montré qu'une succursale à l'architecture haussmannienne, aux tableaux de maîtres et aux tapis d'Orient ne protégeait en rien contre les crises boursières et financières, les critères de base du fondement de la confiance des clients ont évolué. Deux ressources privilégiées permettent ainsi d'établir la confiance de l'épargnant exposé à une asymétrie d'information : la réglementation publique et la constitution de marchés internes du travail (Möbus, Verdier, 1993), propres à la banque<sup>1</sup>. Les règles

---

<sup>1</sup> Nous pouvons rapprocher ce constat du travail de Karpik sur les avocats (1995). L'auteur démontre en effet que « la méfiance naturelle du justiciable est neutralisée par la mise en place de garanties apportées par l'Etat et par l'Ordre des avocats. Trois moyens se combinent pour limiter le risque d'incompétence : le monopole, qui garantit que l'exercice de la profession est exclusivement réservé à ceux qui détiennent le titre d'avocat, le diplôme obligatoire qui atteste d'une formation minimale certifiée et le stage qui complète le savoir académique ». « Les avocats constituent un cas intéressant où la confiance institutionnelle génère la confiance interpersonnelle. Le diplôme, les titres, l'inscription à un bureau sont des gages de compétences alors que les règles de l'Ordre sont les garantes d'un comportement non opportuniste des avocats » (Mangematin, 1999). « Ces institutions créent une confiance minimale qui n'explique en rien pourquoi le choix d'un individu se portera sur un avocat plutôt qu'un autre » (*ibid.*, 1999).

prudentielles, la tutelle des pouvoirs publics et la stabilité des salariés rassurent les clients. On peut alors s'interroger sur l'état de cette confiance depuis le début des années 90 vis à vis d'un secteur en grande partie déréglementé et libéralisé, et sur lequel la mobilité des salariés, du moins en interne, fait force de loi.

Le rôle central de la confiance en économie et son analyse comme modalité de l'interaction sociale n'est plus à démontrer, notamment grâce aux travaux de Lucien Karpik (1998) critiquant la thèse de Williamson. Ce dernier cherche à prouver, sans toutefois y parvenir, que la confiance est « une illusion, un artefact linguistique, un faux objet social » et donc inutile. L'existence d'intérêts mutuels puissants, clairement perçus par les protagonistes, suffirait en effet à promouvoir la coopération. L'économiste restreint alors l'utilisation du terme de confiance, qu'il nomme *personal trust*, aux seules situations où le calcul est absent, telles que les relations familiales, amicales et amoureuses. Selon Karpik, le problème vient de la définition même de la confiance retenue par Williamson, « le risque calculé »<sup>1</sup>. Pour Lucien Karpik, la confiance est une relation de délégation qui, loin d'être exclusivement habitée par le risque, peut aussi se trouver régie par la certitude. La confiance s'inscrit alors dans le registre de la « croyance », ce qui exige la prise en compte de sa construction sociale.

Importante catégorie de la pratique, la confiance est toutefois, jusque dans les années 90 en France, peu construite comme une catégorie sociologique. « La diversité des arrangements contractuels (alliances, accords de coopération) et l'émergence d'une réflexion sur les modes de coordination au sein des réseaux ont créé les conditions favorables à un retour théorique sur la notion de confiance » (Mangematin, 1999). Pour Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999, p.485), « le développement récent d'une énorme littérature sur la confiance » est en effet un indice « parmi d'autres du trouble entraîné par l'apparition de formes d'opportunisme qui, étant liées aux nouvelles organisations en réseaux, ne sont plus appréhendables dans les cadres établis pour définir les normes régissant des relations marchandes ou les relations hiérarchiques ». Au cours de cette dernière décennie, la profusion des définitions et des typologies devient impressionnante. Elle aboutit à la constitution d'une notion jugée parfois floue (Neuville, 2000 ; Usunier, 2000, p.9 ; Mendez, Richez-Battesti, 1999 ; Mangematin, 1999 ; Servet, 1997, p.17)<sup>2</sup>. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une « catégorie

---

<sup>1</sup> On peut, à ce propos, affirmer qu'il existe presque autant de définitions de la confiance que d'auteurs qui s'y intéressent : « la confiance constitue (...) l'anticipation d'un comportement positif, accompagné d'un risque assumé » (Medjad, 2000, p.122) ; « la confiance est l'antidote du risque » (Callon, Licoppe, 2000, p.134)...

<sup>2</sup> Nous avons ainsi laissé de côté les nombreuses définitions et typologies présentées dans les ouvrages récents abordant cette thématique, tout en nous y référant ponctuellement, étant donné que plusieurs d'entre elles se recoupent sur certains points : *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, sous la direction de Mangematin Vincent, Thuderoz Christian, CNRS Editions, Paris, 2003 ; *La confiance en question*, sous la direction de Laufer Romain, Orillard Magali, Collection Logiques Sociales, L'Harmattan, Paris, 2000 ; *La confiance : approches économiques et sociologiques*, coordonné par Thuderoz Christian, Mangematin Vincent, Harrison Denis, Editions Gaëtan Morin, Paris, Collection Pertinence - Impertinence, 1999 ; *La construction sociale de la confiance*, sous la direction de Bernoux Philippe, Servet Jean-Michel, Montchrestien, Association d'Economie Financière, Caisse de dépôts et consignations, Collection Finance et Société, 1997.

plurielle ». « La confiance est un concept pluridimensionnel (...) et, de ce fait, déconcertant : il caractérise, simultanément, une relation et l'espoir fondé sur cette relation ; un état donné de cette relation et une action (ou un mouvement) ; une attitude et un comportement ; une propriété (ou une faculté) et une croyance ; une norme sociale et un calcul ; le produit d'une interaction et un arrangement institutionnel ; un rapport et une ressource ; une institution et une interaction ; un engagement et une routine, etc. » (Thuderoz, 2003, p.23). Vincent Mangematin et Christian Thuderoz (2003, p.250) parviennent à extraire de ces différentes approches un certain nombre de points communs. La confiance est ainsi, comme l'affirme Karpik, de l'ordre d'une « croyance », spontanée ou acquise, individuelle ou collective, en la valeur, morale ou professionnelle, d'autrui, ou en sa propre valeur, ou en la valeur d'une institution ; elle se construit, soit de façon intuitive, sous forme de pari sur une personne, soit de façon progressive, par apprentissage relationnel ; elle est plus ou moins fragile, mais a, quoiqu'il en soit, besoin d'instruments ou de supports pour se matérialiser, se rendre visible et utile.

Nous avons choisi d'utiliser la typologie construite par Bénédicte Reynaud (1998) car elle permet, selon nous, de mieux saisir les éléments sous-tendant la relation interpersonnelle entre commercial de la banque et client dans les années 90. Ne reposant ni exclusivement sur une appréciation purement instrumentale, ni uniquement sur la prédominance de l'évaluation sociale, l'instauration d'une relation de confiance du commercial de banque envers son client avéré ou potentiel est fondée, selon nous, sur la combinaison des deux.

Pour Bénédicte Reynaud (1998), la confiance est une « croyance » à propos d'une relation, soit entre deux individus, soit entre un individu et une institution. Elle doit s'appuyer sur des croyances collectives, des pratiques sociales et des règles. Sa caractéristique essentielle est son indétermination radicale qui porte sur les intentions et les règles : comment savoir si l'on peut faire confiance à l'autre ? La confiance est « une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement du délégataire. L'asymétrie et la réciprocité de l'engagement constituent les deux caractéristiques essentielles et indissociables de la relation de confiance » (*ibid.*, 1998). Le problème qui se pose est alors de trouver les conditions, ou des garanties qui permettent d'instaurer une relation de confiance stable.

L'échange marchand qui s'opère dans l'agence bancaire entre salarié et client mobilise non pas une forme unique de confiance, mais plusieurs, étroitement imbriquées (*ibid.*, 1998). En premier lieu, la confiance rencontrée en pratique repose sur une *confiance contractuelle* passant par la signature d'un contrat qui notifie les droits et obligations des deux parties. Elle est largement sollicitée par les directions des banques et protège également les clients. C'est le cas par exemple pour un crédit bancaire. « Le contrat, même incomplet, constitue une incitation pour les parties à se comporter conformément aux promesses, faute de quoi l'auteur de trahison s'expose aux menaces contenues dans le contrat, même si elles ne sont pas

complètement explicitées » (Mangematin, 1999). « La confiance contractuelle s'appuie sur la mise en œuvre d'un ensemble d'engagements qui dépassent nettement la simple signature d'un contrat : construction et entretien d'une réputation, diffusion de cette réputation au sein d'un réseau suffisamment large de clients ou partenaires potentiels, création et entretien d'une capacité industrielle crédible (équipements, normes, références) et diffusion de cette information sous une forme clairement identifiable et repérable dans un réseau de partenaires potentiels » (*ibid.*, 1999). Malgré des supports techniques, des mécanismes de sanctions explicites et une certaine irréversibilité, ce type de confiance est insuffisant et instable car le contrat ne garantit en rien que la personne va rembourser son crédit<sup>1</sup>. En effet, tout contrat comporte une part considérable de non-dit et *a fortiori* de non-écrit, qui introduit un aléa que seules d'autres formes de confiance peuvent rendre supportable (Medjad, 2000, p.117). Une deuxième forme de confiance est alors nécessaire.

La *confiance organisationnelle*, également soutenue par les directions, repose sur des règles explicites déclenchant des engagements implicites<sup>2</sup>. La règle est l'énoncé des actions à déclencher et des dispositions à prendre, en fonction de conditions définies. Les engagements ne reposent pas sur des déclarations, mais sur la participation à une coordination d'action qui impose des contraintes. L'hypothèque sur la maison achetée à crédit engage ainsi le client à honorer sa dette s'il ne veut pas que son bien soit saisi. Il s'agit d'« un mécanisme créateur de confiance institutionnelle puisqu'elle donne des gages tangibles de remboursement aux prêteurs » (Mangematin, 1999).

Enfin, la *confiance tacite* s'appuie sur des règles implicites, des normes ou conventions sociales, sur le poids des usages ; ce sont des régularités de comportement. La connaissance mutuelle des individus, leur appartenance à des réseaux sociaux, le fait qu'ils suivent des routines, en fait, la régularité de leurs comportements permet de lever l'indétermination relative aux intentions de suivre la règle. La confiance tacite survient grâce à une connaissance sur la durée du client de l'agence bancaire. La détention d'un capital relationnel fait ici partie intégrante de la construction de la confiance. Cette troisième forme de confiance dépend entièrement de la relation personnelle que le commercial entretient avec le client. Cette dernière se base sur une proximité spatiale et temporelle (Servet, 1997, p.30)<sup>3</sup>.

Dans la pratique, la construction de la confiance d'un commercial de la banque envers un client se base donc en premier lieu sur la qualité des informations que ce dernier fournit, et sur la signature d'un contrat comprenant un certain nombre de garanties réciproques. La relation de confiance est donc largement instrumentée au sein de la relation marchande. En second

---

<sup>1</sup> Nous pouvons ici faire un parallèle avec l'incomplétude du contrat de travail.

<sup>2</sup> Pour ces deux premiers types de confiance proposés par Bénédicte Reynaud, voir aussi Vincent Mangematin, 1999, p.44-51.

<sup>3</sup> La confiance contractuelle peut être rapprochée de la logique marchande, la confiance organisationnelle, de la logique industrielle et la confiance tacite, de la logique de réseau (Boltanski, Chiapello, 1999). A l'image des logiques, ces types de confiance peuvent se combiner, ou bien l'une d'entre elles peut prendre le pas sur les autres.

lieu, s'il ne s'agit pas d'une première opération, le commercial tient compte du type de relations antérieurement instaurées (durée de la relation, proximité, respect des contrats antérieurs, qualité des échanges...). Jean-Michel Servet signale notamment dans ce cadre l'importance de la mémoire (1997, p.35). En effet, pour certains la confiance se développe uniquement dans le contexte d'une série d'actes répétés, dont les intervalles constituent autant de moments de vérification (Coriat, Guennif, 2000, p.229). On parle alors de « confiance relationnelle »<sup>1</sup>, permise par la mise en place de routines communes, générées par des échanges fréquents et divers. Pour Lyne Zucker, ces échanges sont fonction d'un processus de don/contre-don, mais peuvent également être basés sur la réputation. Or, nous émettons une réserve sur le fait d'inclure, dans le mécanisme de confiance relationnelle, la réputation. En effet, la confiance relationnelle ne peut être, selon nous, que le fruit de l'expérience concrète de la relation, et non son éventualité, subordonnée à l'appartenance à un groupe fondant la réputation. C'est dans le cas où le client n'a jamais traité avec la banque que le commercial peut se référer à sa réputation à l'intérieur d'un réseau social précis. La confiance qui se base alors sur les caractéristiques particulières des personnes est construite de manière exogène à la relation<sup>2</sup>. Il s'agit, selon nous, de ce que Zucker nomme la « confiance *intuitu personae* »<sup>3</sup>.

Ce type de confiance s'apparente à l'un des dispositifs de jugement que Lucien Karpik (1996) déclare fondé sur la « confiance impersonnelle » : les classements au moyen de la réputation. Toutefois, il se rapproche également beaucoup de celui qu'il fonde sur la « confiance personnelle », construite collectivement au moyen du dispositif de jugement, neutralisant les « menaces d'opportunisme », que constitue le réseau. Karpik parle en effet à son sujet du rôle central du « bouche à oreille » qui ressemble beaucoup au mécanisme réputationnel. Même si Karpik précise « qu'à chaque forme de coordination peut correspondre un ou plusieurs dispositifs de confiance », ce qu'il appelle la « confiance distribuée », on peut s'interroger sur la pertinence théorique de distinguer ces deux dispositifs de jugement que sont le réseau et la réputation mise en œuvre par le réseau.

La confiance envers un client avéré ou potentiel résulte donc de l'imbrication de données formelles et de la subjectivité du commercial, alimentée par les relations personnelles

---

<sup>1</sup> La *process based trust* « repose sur les échanges passés ou attendus » (Mangematin, 1999, p.38-39, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111).

<sup>2</sup> André Orléan (1994), se référant à David M. Kreps (« Corporate Culture and Economic Theory », in James E. Alt, Kenneth A. Shepsle, *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press, 1990, pp.90-143), affirme que pour la réputation, comme pour le contrat et le serment, l'introduction d'un tiers extérieur à l'action, qui n'obéit pas au calcul de l'intérêt, garantit la confiance mutuelle. Dans le cadre du contrat, le médiateur est l'appareil judiciaire; pour le serment, c'est la religion. En ce qui concerne la réputation, il s'agit des représentations du fonctionnement de la société marchande.

<sup>3</sup> La *characteristic based trust* est « attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné » (Mangematin, 1999, p.38, citant Zucker, « Production of trust : institutional sources of economic structure : 1840-1920 », *Research in Organization Behaviour*, 8, 1986, pp.53-111). Cela s'apparente à notre avis beaucoup plus au mécanisme réputationnel que la confiance relationnelle. Pour Giddens et Zucker, les sociétés modernes sont caractérisées par une pénurie relative de confiance *intuitu personae*, et sont de plus en plus fondées sur une confiance institutionnelle (Lorenz, 2003, p.113).

entretenues avec lui et avec des membres de certains réseaux. Le comportement de confiance tel qu'il s'instaure chez les commerciaux de la banque reste compatible avec celui de poursuite de l'intérêt. Il se différencie par là du comportement altruiste (Usunier, 2000, p.19). « La déconstruction du discours des acteurs montre que la relation de confiance est en fait sous-tendue par la rationalité économique. La relation de confiance est construite dans le but d'obtenir des informations permettant d'optimiser les décisions » (Ferrary, 1999a).

Mais, au regard de l'évolution récente de l'activité bancaire, l'instauration d'une relation de confiance (tacite) réciproque avec les clients est-elle réellement possible et avec quels clients ?

Si la nécessité d'instaurer une relation de confiance afin de limiter le risque bancaire demeure, de nombreux obstacles rendent cette tâche difficile. Outre le fait que les particuliers vont facilement dissimuler un deuxième compte ou un crédit prélevé ailleurs, « le "standing" d'une entreprise sur une place est à la fois rassurant – car il incite à la confiance – et aveuglant – car il peut dissimuler une détérioration des comptes de cette firme qui vit ainsi sur sa réputation » (Bonin, 1992, p.126). De plus, les politiques de gestion des ressources humaines et de développement commercial pèsent également lourd sur les possibilités d'instaurer une relation de confiance. L'incitation à la mobilité géographique des commerciaux ne leur permet pas toujours de construire une relation sur la durée et de prendre le temps de connaître leurs clients et les besoins de ces derniers. Ainsi, selon une certaine vision quelque peu idéaliste, voire anachronique, de la situation (Ferrary, 1999a), « la régulation par la confiance suppose que les directions fonctionnelles [des banques] acceptent que s'instaurent des relations personnelles entre les gestionnaires et leurs clients ». Dans la pratique, il est plus courant qu'elles souhaitent voir limiter ce type de relations par crainte d'une baisse de la vigilance des conseillers s'ils sympathisent trop avec les clients. Ce principe est un des fondements de l'injonction à la mobilité géographique. Si cette dernière semble moins forte que dans les années 80, durant lesquelles la règle était de ne pas dépasser une durée maximale de trois ans dans le même poste, durée devenue minimale au cours de la décennie 90, au bout de quelques années, il est nécessaire pour les directions de transférer le commercial dans une autre agence. Une clause de mobilité figure d'ailleurs de plus en plus souvent dans les contrats de travail de l'ensemble des catégories de personnels de la banque, cadres et non cadres. Le but est que les liens tissés avec la clientèle ne provoquent pas une prise de risque non calculée et une moindre vigilance de la part du commercial. Cela permet également à ce dernier, selon les directions, de découvrir de nouveaux clients dans l'agence dans laquelle il est muté et de renouveler leur traitement par rapport au méthode de son prédécesseur. Or « déplacer un conseiller bancaire revient à détruire le lien social qu'il a noué avec ses clients » (*ibid.*, 1999a) et donc déstabilise la relation de confiance instaurée. Il en va de même en matière de résultats commerciaux. Ces derniers sont exclusivement quantitatifs. Le coût de

l'instauration d'une confiance tacite avec son client peut être jugé trop important par rapport à la rentabilité escomptée en terme d'objectifs à court terme. Une logique purement instrumentale sera alors préférée.

Nous reviendrons, dans le chapitre III de cette thèse sur le type de construction de la confiance à l'œuvre au cours des années 90 dans les banques, et notamment la place effectivement laissée à la confiance relationnelle. Nous aborderons également plus en détail la question de la mobilité interne dans le chapitre IV, afin de saisir les pratiques actuelles des établissements bancaires, le vécu des salariés et les conséquences sur les relations entretenues avec les clients.

#### **1.1.4 La variété des « métiers » de la relation de service bancaire**

La loi bancaire de 1984, complétée par celle de 1996, structure le paysage bancaire en définissant une banque universelle, sous-tendant l'exercice d'activités variées, largement tournée vers la distribution de services. Ainsi, la tendance générale est, au cours des années 90, à la transformation de l'établissement bancaire en un véritable prestataire de services. En empruntant le chemin de la diversification des offres pour s'adapter à une concurrence accrue, les banques subissent, en parallèle à l'augmentation des profits potentiels, une augmentation des risques liés à l'exercice de leur activité. Au cours de cette période, le terme de « métier » resurgît, en premier lieu dans la rhétorique mobilisée par les directions. On peut s'interroger sur l'usage qui en est fait : est-il un lieu de repli identitaire aussi protecteur que peuvent traditionnellement le croire les salariés ?

##### **1.1.4.1 L'activité bancaire centrée sur les services : distribution de services *versus* relations de service**

Jean Gadrey (1996) rappelle, dans une étude sur la productivité bancaire, toute l'ambiguïté du terme de produit : « il désigne aussi bien les résultats de l'entreprise, son « produit » vis-à-vis de la fonction financière de l'entreprise qui est de mettre en valeur des capitaux et de dégager des marges, que les biens et services que cette entreprise met à disposition de ses clients ou usagers, son « produit » vis-à-vis de sa seconde grande fonction qui est de répondre aux besoins d'autres agents ». Nous nous intéressons surtout, dans cette partie, à la seconde définition fournie par l'auteur, tout en gardant à l'esprit la première qui en est totalement dépendante. Malgré cette précaution préalable, on constate que la notion de produit bancaire retenue présente des contours quelque peu flous (Coussergues, 1996, p.61), cela n'étant d'ailleurs pas spécifique à la banque. Comment en effet dissocier un produit matériel, une carte bancaire par exemple, des services auxquels il permet d'accéder, payer



dans les commerces, retirer de l'argent à un distributeur, interroger son compte à distance ? A l'inverse, comment peut-on concevoir un service, un prêt bancaire par exemple, sans objet, souvent un bien tangible, un appartement, une voiture, un engin agricole ?

Les banques, qui assuraient une fonction proche du service public et dont le modèle d'affaires reposait sur les revenus issus de l'intermédiation<sup>1</sup>, retirent aujourd'hui l'essentiel de leurs bénéfices de leur aptitude à générer des commissions<sup>2</sup> issues des services (Daley, 2001). On peut ainsi considérer que toute l'activité bancaire est en fait une activité de services, services de plus en plus rémunérés directement par la clientèle. Tenir les comptes courants ou les comptes de dépôts est un service ; gérer les portefeuilles est un service. Consentir des crédits à court terme, organiser un crédit à moyen terme, préparer une émission à long terme, une augmentation de capital, une introduction en Bourse, toutes ces opérations constituent autant de services que les banques doivent rendre. La tendance est à la diversification et à la multiplication de ces services<sup>3</sup>. Par ailleurs, une partie de plus en plus importante, si ce n'est la totalité du personnel des agences exerce leur activité, de plus en plus régulièrement, en situation d'interaction directe avec les clients.

Jean Gadrey (1992, p.85-98 ; 1994c, pp.30-32) met en lumière quatre phases de transformation des activités de services bancaires. Dans les années 50, tout d'abord, il s'agit d'un « service traditionnel préindustriel », fondé sur des relations personnalisées et sur des supports techniques rudimentaires. Les années 60-70 sont celles de la production de masse de produits - services standards, prenant la forme de « quasi-produits », à partir de systèmes techniques lourds et centralisés, destinés à une clientèle passive et peu segmentée<sup>4</sup>. « L'interaction opérationnelle au guichet reste de mise, sous la forme traditionnelle d'écritures manuelles effectuées au contact de la clientèle et transmises ensuite aux centres de traitement informatique. Des relations personnelles épisodiques et de faible complexité se nouent à cette occasion pour régler les problèmes courants de tenue et suivi des comptes, ou les questions un peu plus complexes d'attributions de crédit » (*ibid.*, 1994c, p.30-31). Dans les années 80, la conception de « quasi-produits » se fait en relation avec la fonction commerciale et le marketing, pour des clientèles ciblées et segmentées. Il faut vendre et aller à la rencontre de la clientèle dans un environnement devenant plus concurrentiel. La fonction commerciale

---

<sup>1</sup> L'intermédiation bancaire est le procédé par lequel les prêts et les emprunts devaient obligatoirement transiter par un dépôt en banque. Cela représentait la ressource essentielle de la banque avant le milieu des années 80 (Dressen, Roux-Rossi, déc. 1996c, p.24). « L'art traditionnel du banquier consiste à collecter les dépôts les moins chers pour les replacer à des taux plus élevés : la marge d'intermédiation doit couvrir les frais de traitement et de distribution, les risques de défaillance des débiteurs, la rémunération des actionnaires » (Fournas, 1993, p.18). Désormais, de nombreuses entreprises peuvent directement accéder aux marchés financiers.

<sup>2</sup> « Les commissions perçues proviennent de la tarification des services rendus par l'établissement bancaire » (Garsault, Priami, 1997, p.199).

<sup>3</sup> Cf. Encyclopaedia Universalis, corpus 3, *banques d'affaires*, 1985, p.276.

<sup>4</sup> Eric Verdier (1985a) note toutefois que « la standardisation des produits et la « rationalisation » des procédures de travail ne sont nullement des processus nouveaux mais expriment des tendances qui se sont affirmées dès les années trente » dans la banque et l'assurance.

s'introduit en force au niveau des agences, ce qui contribue à faire monter les exigences de service. Cette phase perdure aujourd'hui encore, juxtaposée à la suivante dont l'auteur dessine les principaux contours malgré le fait qu'elle ne soit pas achevée au moment où il l'étudie, et correspond seulement à des tendances émergentes. Il met en avant les années 90 comme celles d'une recherche prioritaire de services considérés par les banques comme étant « à valeur ajoutée ». Il s'agit de conseiller, résoudre des problèmes, trouver des solutions, réduire l'incertitude. Les clients deviennent de plus en plus exigeants.

Au sein de cette dernière période, la gamme des produits bancaires comprend plusieurs sortes de services (Coussergues, 1996, p.64-65) : les services purs, comme les activités de conseil, les services mixtes, de plus en plus nombreux par rapport aux premiers, reposant sur un haut contenu technologique, comme les activités de conseil s'appuyant sur des systèmes experts ou des logiciels d'aide à la décision, et enfin les services ayant comme support des capitaux, cause même de la prestation (crédits et dépôts). Il s'agit cependant de services marchands et non plus d'un service public, pendant longtemps gratuit. Depuis un décret de juillet 1984, les prix sont transparents, mais demeurent bien souvent opaques pour les clients, notamment parce qu'ils combinent des produits différents d'un établissement à l'autre. Faute de pouvoir facturer le coût de traitement des chèques, les banques compensent en augmentant régulièrement les tarifications des autres services. La liberté de fixation des prix entraîne des disparités, quoique limitées, entre établissements, et de nombreux magazines publient chaque année le classement des banques en fonction de leurs pratiques de tarification.

En tant que services, les produits bancaires sont immatériels et ne peuvent donc être protégés par des brevets (Daley, 2001 ; Coussergues, 1996, p.65 ; Pastré, 1985, p.20). Tout nouveau produit peut être imité très rapidement par la concurrence, ce qui entraîne une certaine uniformité d'un établissement à l'autre. De plus, les produits bancaires sont la plupart du temps conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale dont les modifications provoquent leur naissance, leur transformation ou leur disparition. Les distinctions entre établissements ne pouvant donc s'opérer sur les produits eux-mêmes, l'attention est portée sur la qualité de la distribution des services et de la relation avec les clients. On assiste à un déplacement de la compétition entre banques des activités de production aux activités de commercialisation. Si la gestion des risques, c'est-à-dire les techniques de sélection des clients et des opérations, conditionne désormais la rentabilité des établissements de crédit, la distribution, c'est-à-dire la gestion du support physique de l'offre bancaire et la gestion du contact client, constitue une source d'avantage concurrentiel (Zollinger, Lamarque, 1999, p.210-215 ; Daley, 2001). L'utilisation de différents canaux de distribution agrégés (agence, automate bancaire, centre d'appel, Internet) permet d'optimiser la répartition des coûts et des revenus associés à chaque service et de répondre à l'ensemble des attentes des clients. L'agence domine cependant toutes les préférences d'utilisation (*ibid.*, 1999, p.101), à

l'exception des retraits d'espèces et des consultations de comptes courants, pour lesquels les nouvelles technologies offrent une alternative appréciée principalement par la clientèle la plus jeune, plus familière et mieux équipées en nouveaux moyens de communication. La gestion différenciée des canaux de distribution permet ainsi à la banque de concentrer ses compétences sur les domaines de services offrants, du point de vue du client, une valeur plus élevée (le conseil) et, pour gagner en efficacité, de gérer les activités d'exécution ou de production (transactions, virements...) dans une optique de réduction des coûts. L'élaboration et l'exploitation de systèmes d'information spécifiques doit permettre l'identification des clients pour lesquels la fabrication d'une offre individualisée s'impose et de ceux auxquels une offre standardisée suffit (*ibid.*, 1999, p.214 et 216).

Tout se passe comme si la standardisation de certains produits – services ne faisait que développer de nouvelles demandes non-standardisables dans lesquelles la relation prestataire – client est consubstantielle à la prestation elle-même, par exemple lorsqu'il s'agit d'une relation de conseil. Le producteur ne peut pas « pré-construire son référent » ; il le découvre au fur et à mesure de la prestation (Reboud, 1997, p.16). Par expérience cependant, il peut construire une typification des cas rencontrés, qui présentent des similarités du point de vue des problèmes posés et qui ouvrent sur un répertoire de solutions éprouvées. Coexistent donc désormais une rationalisation de type industrielle et une rationalisation plus professionnelle (Gadrey, 1994a)<sup>1</sup>. Ce point fait l'objet d'un large développement dans le chapitre III.

Ainsi, la banque devient un véritable prestataire de service pour ses clients, cependant que les technologies mises en œuvre rapprochent son processus de production de celui de l'industrie. Cette « philosophie » de la prestation de service généralisée gagne même l'intérieur des organisations dans lesquelles les services centraux administratifs deviennent les prestataires de service des réseaux commerciaux (Cossalter, 1990, p.41).

L'enjeu actuel et futur est la « maîtrise de la relation avec le client ». Au delà de la banque, le mode de coordination du marché (entre offre et demande) qui semble prédominer dans les années 90, est celui de la relation de service. Il ne s'agit pas, en fait, d'un phénomène nouveau dans les entreprises, mais il devient un enjeu de compétitivité (Besucco, *et alii*, 2002b). Jean-Marc Weller fait remarquer dans un numéro spécial de la revue *Education Permanente* consacré à la relation de service (1998), qu'il s'agit là d'un terme pouvant être considéré comme « à la mode ». En effet, « il n'est pas d'organisation qui ne se réclame désormais de l'attention privilégiée à sa clientèle et de sa préoccupation de la servir mieux ». La banque véhicule en quelque sorte cette « mode ».

---

<sup>1</sup> Nous entendons par rationalisation l'organisation d'une activité économique, en l'occurrence, la distribution de produits et services bancaires, selon des principes rationnel d'efficacité, en soumettant tous ses éléments à une étude scientifique (division et spécialisation du travail, normalisation de la fabrication, automatisation, etc...).

Ce concept a été élaboré par Erving Goffman (1968)<sup>1</sup>. La relation de service est, selon lui (*ibid.*, 1968, pp.377-393), une activité mettant en jeu une relation triangulaire où interviennent un professionnel (praticien – réparateur), un objet à réparer et son propriétaire. La fabrication du service ne peut se réduire ni à une affaire purement technique ni à une affaire strictement interpersonnelle. La relation de service se manifeste ainsi selon trois registres : « technique », il permet au praticien d'obtenir et/ou de fournir des informations indispensables au diagnostic et au traitement de la réalité à « réparer » ; « contractuel », il s'agit de s'entendre sur les termes formels de l'échange marchand (coût, délais...) ; et enfin le registre de « civilités », correspondant à une dimension de sociabilité. Le succès de la relation de service suppose que le « réparateur » distingue le traitement de l'objet et l'échange avec le client. Le service n'est donc jamais seulement une affaire de traitement d'un problème ou d'un objet défectueux présenté par le client. Il est également un traitement de la relation (Weller, 1998). Pour Goffman, le lien moral entre le client et celui qu'il nomme le réparateur fonde la relation de service. La confiance que le premier accorde au second est cruciale et détermine la compétence du professionnel.

Jean Gadrey (1994c, p.25-26 ; 1994b), pour sa part, étudie moins les situations de « réparation » que celle de « coproduction » du service, lorsque prestataire et client sont amenés à agir conjointement pour produire le résultat final. Le modèle de la réparation d'un système matériel couvre en effet, selon lui, un champ relativement étroit<sup>2</sup> qui exclut les relations de service dont l'objet est la recherche d'informations, de conseil ou l'assistance pour la résolution de problèmes et la réduction de l'incertitude dans la prise de décision, et où aucun système matériel n'est placé entre les mains d'un quelconque réparateur, tel que cela est le cas de la banque.

Face à la variété des situations possibles, il préfère parler de relations de service au pluriel. On retrouve toutefois dans la définition de Jean Gadrey, à la différence de celle de Philippe Zarifian (Gadrey, Zarifian, 2001, p.99-102), la configuration triangulaire de Goffman<sup>3</sup>. Ce sont « des interactions (relations entre acteurs humains telles que l'action des uns influe ou vise à influencer sur le comportement des autres), qui se déroulent à propos de prestations de services, entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas

---

<sup>1</sup> Goffman, dans *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux* (1968, pp.377-438), se réfère pour cela explicitement aux travaux de Everett C. Hughes.

<sup>2</sup> A moins de donner, au terme de « réparation » une signification beaucoup plus large, comme le fait Isaac Joseph (1994), pour lequel il s'agit, à propos du travail d'agents de guichet de services publics, « de traiter des pannes (malentendus, désaccords, insatisfactions, réclamations), de coordonner ce traitement avec la tâche requise (recette, information, accueil, contrôle) en se servant de supports de communication écrits, vocaux ou visuels (hygiaphones, dispositifs d'annonces sonores, téléphone, courrier) ».

<sup>3</sup> Philippe Zarifian (*ibid.*, 2001, p.102) n'introduit pas d'intermédiaire entre la transformation et le bénéficiaire. L'intermédiaire est un bon moyen pour réaliser le service ou une cause efficiente d'engendrement du service, mais il ne représente pas le service. Le service rendu, ce n'est pas le traitement, c'est la santé retrouvée. Rapporté à la banque, le service rendu, ce n'est par exemple pas l'accès Internet, c'est la possibilité de gérer ses comptes à distance. Pour Jean Gadrey (*ibid.*, 2001, p.157), Zarifian « court-circuite » la réalité à transformer parce que, selon lui, la transformation d'état de la réalité n'est qu'un « moyen pour réaliser le service », et non l'effet ultime à retenir, « le service rendu ».

aux moments forts que constituent souvent les épisodes de face-à-face, de discussion directe. Elles peuvent dans certains cas exister et être étudiées en tant que relations durables ». Elles visent en tout cas à la modification d'une « réalité » par le prestataire au bénéfice du destinataire (Gadrey, 1994b). Dans le cas du travail bancaire, la réalité modifiée peut être de l'information (Pillon, Vattin, 2003). Philippe Zarifian rejoint Jean Gadrey (Gadrey, Zarifian, 2001, p.36) lorsqu'il affirme que « l'acte de vente n'est en réalité que le début de l'instauration d'une relation de service de longue durée avec le client – usager. Il est très loin de représenter la totalité de cette relation. (...) [II] ne fait qu'initier la prestation d'un service », l'évaluation de la satisfaction de ce service se fera sur toute la durée de cette prestation. La dimension temporelle est donc un thème récurrent de l'analyse de ce type de relations, y compris dans les activités bancaires (Laurent, 1997).

Rapporté à la banque, le concept de relations de service est intéressant pour plusieurs raisons. Il permet d'envisager sur le long terme les interactions entre salariés et clients. Or, nous avons vu que pour instaurer une confiance réciproque et limiter le risque bancaire cela est essentiel, mais toutefois difficile au regard de l'organisation actuelle du travail et de la gestion des ressources humaines opérée. Les relations de service bancaire comprennent, de façon optimale, aussi bien la prise de contact, l'étude de la situation ou du problème, la vente du produit ou plutôt l'apport de la solution (Carmoy, 1995, p.247), le service après-vente, mais également tout une partie moins formelle et plus conviviale de l'échange. La prestation de service réalisée par la banque ne se limite toutefois pas à la relation de service. Les rapports entre les entreprises et leurs clients sont également basés sur des processus techniques. La rationalisation des techniques de vente et l'automatisation de parties simples du service bancaire entraînent alors la modification des conditions de mise en relation du banquier et de ses clients (Laurent, 1997). Les liens sont plus distendus et les occasions de rencontres plus rares. Un même client peut toutefois attendre de sa relation avec le commercial bancaire à la fois une prestation standardisée, automatisée, associée à des prix attractifs, pour un certain nombre d'opérations, et à la fois une relation plus individualisée et personnalisée lorsqu'il émet des demandes spécifiques et a des problèmes ponctuels à résoudre. Les situations de coproduction sont également incontournables dans les relations de services bancaires. Afin de fournir la prestation attendue, le commercial de la banque doit, la plupart du temps, obtenir du client des informations essentielles. Ce dernier doit donc coopérer. En parallèle, il est de plus en plus demandé au client de prendre en charge une partie du service bancaire, du remplissage du bordereau de remise de chèque, à la réalisation de virements par Internet ou au moyen des guichets automatiques.

Nous pouvons toutefois nous demander si les éléments de la relation de service telle que définis par Goffman ne sont pas mis à mal dans la banque ? En effet, le nombre d'informations cachées de part et d'autre ne pèse-t-il pas sur la dimension technique ? Les

accords de certains clients, contraints par la pression du commercial, lui même mis sous pression par sa direction pour signer un contrat, ne grèvent-ils pas la dimension contractuelle de la relation de service ? La diminution du temps qu'un commercial peut consacrer à la partie non purement commerciale de l'échange affaiblit-elle la part consacrée à la dimension de sociabilité ? Finalement, quelle est la place de la confiance, peu travaillée par les interactionnistes, dans la relation de service bancaire des années 90 ?

Cette adaptation du concept de la relation de service ne va donc pas sans poser un certain nombre de questions. Quelle est sa place réelle dans l'activité de travail des salariés ? Comment s'organise-t-elle concrètement ? Concerne-t-elle tous les types de clientèles ? Quels sont les moyens mis à la disposition des acteurs de l'entreprise pour la mettre en œuvre ? Est-ce qu'« une relation de service réussie » correspond à la même chose pour les salariés et pour la direction ? La « logique de service » est-elle la seule logique à l'œuvre dans l'agence bancaire ? Jusqu'où peut-on parler de coproduction du service entre les salariés de la banque et les clients ? Comment s'articulent dans les faits rationalisations industrielle et professionnelle aujourd'hui ? Ces points seront abordés dans le chapitre III de la thèse.

#### **1.1.4.2 La rhétorique managériale autour de la notion de « métier »**

Nous avons relaté, au début de ce chapitre, le processus de professionnalisation des activités bancaires ayant eu cours à partir du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, et la construction du groupe professionnel des employés de la banque. Nous souhaitons aborder ici les principes de base des transformations du groupe professionnel, véhiculés par les directions. La référence est en effet désormais moins celle de l'employé que du vendeur, et le groupe est segmenté en différents « métiers ».

Françoise Piotet (2002, p.1) note la résurgence, depuis une quinzaine d'années, du terme de « métier » qui envahit le vocabulaire courant du travail et auquel les français attachent désormais, selon l'auteur, une importance essentielle en tant que référence identitaire majeure, par rapport à l'entreprise. « Il est bien évident que le métier dont on parle tant aujourd'hui n'a que peu à voir avec son lointain ancêtre dont les historiens nous disent que déjà en 1848 il n'était plus qu'un "lieu de mémoire" » (*ibid.*, 2002, p.2). Geneviève Latreille (1980, p.53-54), qui réalisait, il y a déjà plus de 20 ans, une psycho-sociologie des métiers et des professions, mettait plutôt l'accent, sur le fait que de nouveaux métiers apparaissent constamment. Les choses désignées sont, selon cet auteur, en voie d'évolution très rapide et rendent cette création de vocables absolument nécessaire. Les mots s'usant rapidement, ils doivent être remplacés par des appellations nouvelles pour frapper ou retenir l'attention. En outre, les métiers étant de plus en plus spécialisés, les terminologies doivent être de plus en plus précises. « Le taux d'éclosion d'appellations nouvelles dans un secteur donné pourrait alors

être un indicateur, non seulement d'une recherche d'identité, mais d'une certaine insatisfaction sociale ».

L'observation de la modification des noms de métiers exercés au sein de l'agence bancaire est, comme le suggèrent les deux auteurs précédemment citées, très instructive. Pendant longtemps cependant, « les emplois des services financiers ne faisaient l'objet que de définitions globales, se référant plus à des classifications salariales qu'à la nature de l'activité exercée » (Bertrand, Noyelle, 1987b). L'usage des terminologies n'est toutefois pas inintéressant. Alain Chenu (1994, p.23-24) se penche par exemple sur les appellations de « gradés » et d'« employés » existant dans la Convention Collective de 1952 et sur le sentiment d'appartenance, ou non, qui en découle chez les salariés concernés. « Un mot comme « gradé », assez récemment introduit dans les conventions collectives, apparaît comme un terme de jargon, que les gradés de la banque hésiteront à employer s'ils s'adressent à des personnes étrangères à leur secteur d'activité. Ils préféreront se présenter comme de simples « employés de banque », classé par l'INSEE dans le groupe socioprofessionnel des employés, et non comme des « gradés », rangés dans les professions intermédiaires ». La nouvelle Convention Collective de 2000 réunit d'ailleurs les deux classifications d'employés et de gradés sous la terminologie de Techniciens des « métiers » de la banque.

Plus proche de cette idée de métier, on constate qu'au préalable « agents administratifs », voire « guichetiers », largement tournés vers les activités de production, ces « employés de banque », salariés des agences bancaires, sont tous, à la fin des années 80, en tout cas sur le papier, des « vendeurs », des « commerciaux » dévolus à la commercialisation de produits bancaires de plus en plus nombreux et pointus. Au cours des années 90, on observe un glissement sémantique vers la terminologie de « conseillers ». Ces derniers distribuent un ensemble de produits et services plus ou moins liés les uns aux autres et adaptés, du moins dans le discours des directions, aux spécificités des clients. Que se cache-t-il derrière cette valorisation de l'activité par l'appellation ? Y a-t-il une réelle modification du contenu de l'activité ? Quelles sont les déclinaisons opérées à l'intérieur de ce nouveau vocable ? Plus que d'une « insatisfaction sociale » (pour reprendre le vocable de Geneviève Latreille) des salariés des banques, qui collectivement s'organiseraient pour constituer de nouveaux métiers, pourrait-il s'agir d'une politique de gestion délibérée de la part des directions ? Nous pouvons en effet nous interroger pour savoir pourquoi le groupe professionnel, après avoir structuré l'organisation du travail à partir de la classification des postes s'intéresse aujourd'hui, à nouveau, au « métier » ? Derrière la profusion actuelle des noms de métier ne se cache-t-il pas d'autres enjeux pour les directions bancaires notamment en matière de politique salariale, d'organisation du travail ? Enfin, comment les salariés se saisissent-ils de ces transformations ?

En premier lieu, le métier semble avoir été un outil utilisé par les directions pour organiser l'activité de travail. Cela part en fait de l'idée selon laquelle, à partir de la fin des années 80 et au début des années 90, les entreprises bancaires décident, comme de nombreuses autres, de se recentrer sur « leur métier ». Il s'agit essentiellement à l'époque de la distribution de crédits et de la collecte de l'épargne, puis, petit à petit au cours des années 90, de la commercialisation de services bancaires. Les banques externalisent donc toutes les fonctions susceptibles de venir polluer « le cœur du métier » censé identifier leur qualité sur le marché (Piotet, 2002, p.1 ; Boltanski, Chiapello, 1999, p.116 et 118). Elles ont ainsi massivement recours à la sous-traitance pour toutes les fonctions jugées périphériques et non directement rentables : maintenance informatique, traitement des chèques, convoyage de fonds, gardiennage, ménage...

Elles accentuent leur attention en direction des activités de vente. Le métier d'une banque varie alors en fonction du fait qu'il s'agit d'une banque généraliste ou d'une banque spécialisée. A l'intérieur du premier type d'établissements qui nous intéresse plus particulièrement dans cette thèse, on retrouve également une distinction par métiers, opérée par les directions en fonction des segments du marché visés. On constate alors que « ce ne sont plus les savoir-faire techniques ou les produits qui font le métier, ce sont les logiques des marchés et les clients qui les structurent » (Bouayad, 2000, p.83). Le métier désigne alors le type de clientèle, le segment du marché considéré. De plus en plus, deux métiers différents se structurent dans la banque : celui du particulier et celui des professionnels et entreprises. La banque rejoint ainsi la tendance générale à l'« éclatement du modèle [d'organisation] dans l'entreprise de service » décrite par Philippe Zarifian. Pour les particuliers domine le modèle du fordisme flexible, et pour le haut de gamme des entreprises s'impose le « sur mesure », se rapprochant plus nettement du modèle du service (Gadrey, Zarifian, 2001, p.21). Ces métiers sous-tendent désormais des profils de salariés, de clientèles, des types de produits et services, des méthodes de travail, des formations, aussi bien initiales que continues, des possibilités de carrière et une rentabilité distincts. On assiste donc bien ici à une mise en forme de ces métiers, comme c'est le cas pour le métier de conseiller financier à La Poste (Piotet, 2002, p.131).

A partir des années 90, les directions des banques éditent des répertoires des métiers en même temps qu'elles réorganisent leurs structures. La *Revue Banque* publie chaque mois depuis le milieu de la décennie, une fiche de 3 ou 4 pages concernant un des métiers de la banque<sup>1</sup>. En 1998, elle édite le « Guide des Métiers de la Banque », repris un an plus tard par l'AFB. Cette première édition présente 43 métiers répertoriés dans le secteur. Dans la

---

<sup>1</sup> Le gestionnaire de patrimoine (*Revue Banque*, n°546, mars 1994, pp.74-77) ; le chargé de clientèle entreprise (*Revue Banque*, n°568, mars 1996, p.67) ; le directeur d'agence (*Revue Banque*, n°578, février 1997, p.73)...



deuxième version publiée par la *Revue Banque* en 2002 et reprise par l'organisme professionnel en 2003, ce nombre passe à 60.

La Convention Collective des Banques de 2000 opère quant à elle une concordance entre les classifications et les métiers, ce que ne produisait pas la Convention Collective Nationale de 1952 qui stipulait simplement la « nature des travaux effectués avec désignation des emplois » à l'intérieur de chaque classification. Les différents « nouveaux métiers » de la banque, instaurés par les établissements du secteur pour s'adapter aux évolutions du marché, sont donc reconnus institutionnellement. En 2001, l'Education Nationale semble avoir fait de même en instaurant, en concertation avec la profession, une formation de BTS Banque, divisée en deux options, l'une consacrée au métier du marché des particuliers, l'autre au métier du marché des professionnels.

Nous souhaitons nous interroger pour savoir si les directions des banques ne se réfèrent pas à la notion de métier dans un but particulier. N'est-ce pas pour elles un vecteur visant à asseoir l'individualisation du traitement opéré sur les nouveaux professionnels de la banque et leur responsabilisation face à la tâche à accomplir, court-circuitant ainsi la logique de grades ? La dimension valorisée dans le métier par les directions serait en effet celle du travail indépendant, se rapprochant de la description faite par Dubar et Tripiet (1998, p.185) : les groupes professionnels indépendants sont « confrontés à la double question de leur rapport à une clientèle et de la reconnaissance de leur expertise. Pour conserver et accroître leur clientèle, ils doivent faire la preuve de leur compétence, de la qualité des produits ou services qu'ils ont à placer, de leur maîtrise d'une forme spécifique d'expertise. Pour garder leur autonomie, ils doivent démontrer leur capacité d'auto-contrôle sur leurs activités ». Tout d'abord appliquée au Directeur d'agence, qui dans sa « version années 90 ressemble en tous points à un chef d'entreprise de PME » (Melon, 1997)<sup>1</sup>, cette vision des choses gagne petit à petit le reste des salariés de l'agence. « Grâce à l'informatisation, on transforme ainsi l'organisation centralisée et bureaucratique en un réseau d'unités considérées comme des PME qui sont mises en concurrence entre elles, à partir de projets et d'indicateurs de performances » (Dubar, 2000, p.114).

Ainsi, comme le serait en fait un artisan, le commercial doit être indépendant, responsable de son portefeuille de clients<sup>2</sup>, de ses objectifs annuels, de ses risques, de son temps de travail, de son salaire... bref, de son emploi. « La vérité objective du travail salarié est l'exploitation et le talent des dirigeants consiste à favoriser l'auto-exploitation des salariés au moyen de bribes d'autonomies conférées éventuellement par le biais d'une définition des

---

<sup>1</sup> L'auteur note toutefois, à juste titre, qu'« une dissemblance non négligeable les sépare, le chef d'entreprise [étant] totalement seul à bord tandis que le directeur d'agence, plus proche du franchisé, dépend d'une organisation pyramidale très structurée ».

<sup>2</sup> « Cette notion de portefeuille n'a évidemment pas du tout la signification technique classique qui désigne l'ensemble des effets et valeurs mobilières détenus par un client et la confusion entre les deux définitions n'est sans doute pas innocente. Evidemment, les « paquets » de 1000 clients ne sont pas équivalents quant à la valeur des portefeuilles mais le glissement de sens permet de rétablir fictivement cette équivalence pour les conseillers financiers » (Piotet, 2002, p.137).

emplois qui font croire à leurs salariés que ce sont des "métiers" » (Piotet, 2002, p.5). Il s'agit de toute façon d'une illusion d'indépendance car la survie de tout travailleur indépendant dépend d'un marché non dépourvu d'entraves. En outre, les acteurs des « nouveaux » métiers de la banque ne contrôlent en rien les recrutements, la division du travail, les systèmes de promotion, ni le marché des produits comme le ferait une véritable communauté de métier (Paradeise, 1988).

Cette rhétorique du « métier » ne couvre-t-elle pas en fait la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines des banques, de plus en plus basées sur l'impératif de compétence et d'individualisation, au détriment de la reconnaissance collective des qualifications dans les grilles de classifications ? Ce dernier sous-tendrait des normes de recrutement privilégiant le diplôme au détriment de l'expérience, l'adjonction pour l'appréciation du salarié de qualités personnelles aux qualités professionnelles, et une individualisation de la relation d'emploi, tout cela orchestré par la hiérarchie (Piotet, 2002, p.16).

De plus, dans la banque comme dans d'autres secteurs de l'économie, « le discours managérial ambiant ne manque pas d'ambiguïtés voire de contradictions sur ce sujet. D'un côté des efforts importants sont faits pour développer une organisation qui se structure autour des métiers dans une logique de professionnalisation et, de l'autre, on essaie de promouvoir une mobilité croissante des individus, une précarité accrue du travail au nom d'une supposée nécessaire flexibilité. Ces ambiguïtés et contradictions ne sont possibles que parce que la « logique du métier » telle qu'elle ressortit de sa forme idéal-typique est loin d'être poussée à son terme. En particulier, le mode d'exercice dominant du métier est non pas l'indépendance mais la subordination dans le cadre du contrat de travail » (*ibid.*, 2002, p.351). Françoise Piotet doute d'ailleurs, à propos du cas de La Poste, dont la situation des salariés est relativement proche de celle de la banque, de la possibilité de création d'un métier au sein d'une institution de ce type tant la logique des grades et de la mobilité semble opposée à l'idée même de métier (*ibid.*, 2002, p.131).

La rhétorique du métier accompagne les transformations des exigences des directions quant aux qualités attendues de leurs salariés. Elle contraint ces derniers à observer ou adapter des comportements rattachés au « métier » exercé. La situation professionnelle individuelle des salariés de la banque des années 90 (possibilité de carrière, prime pour réalisation voire dépassement des objectifs...) se rattache de plus en plus au rendement de leur travail direct, c'est-à-dire à l'exercice de leur métier. Comment sont prises en compte les dimensions sociales, affectives, collectives du métier par les directions et par les salariés ? Comment le « métier » s'intègre-t-il à la politique de gestion des ressources humaines ? Les salariés s'en saisissent-ils pour construire leur identité professionnelle ?

Les chapitres III et IV de la thèse nous permettent de revenir sur cette question des métiers et de leur construction comme outil de la segmentation des salariés de l'agence bancaire, désormais tous destinés, selon les directions, à la vente de services bancaires.

## Conclusion

La profession bancaire, si elle ne constitue pas un idéal-type des professions établies (Chapoulie, 1973) au sens fonctionnaliste du terme, s'organise néanmoins à l'intérieur de la fermeture du marché interne du travail, appuyé sur une Convention Collective très avantageuse pour les salariés. Ces derniers bénéficient, grâce à cela, d'une identité professionnelle forte et stabilisée, du moins des années 50 jusqu'aux années 80. L'activité bancaire repose sur un triptyque essentiel : recueillir de l'information permettant de jeter les bases d'une relation de confiance avec les clients et d'ainsi mieux évaluer le risque.

La situation semble cependant évoluer depuis le milieu des années 80. Les banques doivent en outre réagir plus rapidement dans un contexte plus mouvant et elles imposent une rentabilité à court terme à leurs salariés, en contradiction avec la nécessité d'instaurer une relation de confiance avec le client dans la durée. Cela interroge sans nul doute la qualité de la relation instaurée par les salariés de l'agence bancaire avec les clients.

Nous observons également que pour coller au plus près à ces transformations du marché, les directions ont développé dans les années 90 tout un vocabulaire de nouveaux « métiers » bancaires. Nous nous interrogeons quant à sa pertinence, sa concrétisation dans les activités de travail des salariés (chapitre III), sur l'organisation de leur carrière (chapitre IV) et sur leur identité professionnelle (chapitre VI).

## 1.2 Une histoire de la banque...

Afin de mieux saisir les pratiques des directions bancaires, ainsi que la situation actuelle du personnel, son activité de travail et l'organisation concrète de cette dernière, il est selon nous nécessaire, au regard de notre volonté de prendre en considération ce qui est réellement du ressort de la modernisation et ce qui ne l'est pas, d'envisager les étapes successives des transformations survenues sur le secteur.

Un détour par l'Histoire permet, sans nul doute, de démontrer que tout objet du monde social a une histoire. Ainsi, la confrontation de plusieurs ouvrages<sup>1</sup> sur les thèmes de l'argent,

---

<sup>1</sup> Hubert Bonin (1989), *L'argent en France depuis 1880. Banquiers, financiers, épargnants dans la vie économique et politique*, Masson, Collection « Un siècle d'histoire » ; Hubert Bonin (1992), *La banque et les banquiers en France du Moyen Age à nos jours*, Références Larousse, Histoire ; Jean Bouvier (1973), *Un siècle de banque française*, Hachette Littérature ; Alain Choinel et Gérard Rouyer (1996), *Le système bancaire français*, PUF, Que sais-je ? 5<sup>ème</sup> édition mise à jour ; Yves Grafmeyer (1992), *Les gens de la banque*, PUF Sociologies ; Jacques Le Goff (1993), *Marchands et banquiers au Moyen Age*, PUF, Que sais-je ? 8<sup>ème</sup> édition corrigée ; Jacques Mérand (1975), *Histoire de la banque*, Office de distribution de matériel pédagogique, Paris ; Bruno Moschetto et Jean Rousillon (2003), *La banque et ses fonctions*, PUF, Que sais-je ?

du commerce et de la banque, nous a permis de mettre en forme une histoire de la banque, voire, comme l'avance Jean Rivoire, (1992, p.114) une préhistoire. Cette chronologie, qui demeure essentiellement focalisée sur le Moyen-Orient, puis l'Occident, permet de saisir les transformations survenues tout d'abord dans le métier de banquier, puis en ce qui concerne les salariés de l'institution bancaire, mais également de mieux comprendre la période actuelle. En effet, l'histoire de la banque peut être vue comme une succession de « révolutions » (Bonin, 1992, p.13), reproduisant cependant à chaque étape un certain nombre de pratiques (notamment l'appréciation des risques) et de techniques (l'escompte, la comptabilité) antérieures. Si nous sommes relativement rapide en ce qui concerne les premiers siècles du développement du métier, nous nous intéressons de façon plus approfondie aux avancées opérées au cours du XIX<sup>ème</sup> et surtout du XX<sup>ème</sup> siècle, dans le sens de la constitution des grandes lignes du secteur telle que nous le connaissons aujourd'hui.

Nous pouvons nous interroger pour savoir si les changements, survenus depuis une quinzaine d'années dans le secteur, s'inscrivent ou non dans la continuité de ce processus de mutation séculaire ou bien s'il s'agit de transformations sans précédent, autorisant le recours au terme de « modernisation bancaire » (Courpasson, 1995b). En effet, pour certains auteurs comme Martucelli (1999, p.10), la modernité « est indissociable d'un questionnement de nature historique » ; il s'agit pour lui d'avoir une conscience historique des écarts entre le présent et le passé. Touraine affirme dans ce sens qu'« il ne faut plus appeler moderne la société qui fait table rase du passé et des croyances, mais celle qui transforme l'ancien en moderne sans le détruire » (Touraine, 1992, p.371).

### 1.2.1 Du VI<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ au XV<sup>ème</sup> siècle : les banquiers - marchands

La notion de banque, d'origine religieuse<sup>1</sup>, est très ancienne. Dès le VI<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ, les trésors des temples grecques de Delos permettent en effet aux prêtres d'octroyer des prêts. L'apparition de la monnaie métallique, invention attribuée à Phidon, roi d'Argos (Descamps, Soichot, 2002, p.24), confère ensuite, de par la diversité des pièces en circulation, un rôle important aux orfèvres, changeurs et collecteurs d'impôts. Leurs contemporains déposent chez eux une partie de leur fortune. Ils sont alors enclins à en tirer profit en distribuant des prêts d'une durée plus ou moins longue. Le commerce de l'argent devient une affaire de spécialistes. Un nouveau personnage apparaît dans la société humaine : le banquier, qui sert d'intermédiaire entre les détenteurs de richesses et les emprunteurs.

---

5<sup>ème</sup> édition mise à jour ; Jean Rivoire (1992), *Histoire de la banque*, PUF, Que sais-je ? 2<sup>ème</sup> édition mise à jour ; Claude J. Simon (1991), *Les banques*, Collection Repères, Editions La Découverte.

<sup>1</sup> Nous pouvons ici faire un lien entre l'origine religieuse de l'activité bancaire et l'influence de la religion protestante sur la formation du capitalisme mise en avant par Max Weber (2003).

Les *changeurs* se fixent surtout à Athènes où la liberté des taux d'intérêts est reconnue. Ils installent une table sur l'Agora ou sur les marchés, d'où leur nom de *trapézites*<sup>1</sup>. Ils constituent en quelque sorte les premières banques privées et remplissent la plupart des fonctions de la banque moderne : dépôts, crédit, change, création de monnaie scripturale (par l'existence de comptes courants et la transférabilité des sommes qui y sont inscrites). Les *trapézites* travaillent avec les commerçants et les citadins, alors que les paysans et les pouvoirs publics se tournent plutôt vers les prêtres des temples. Pour combattre l'usure et se soustraire à l'influence d'Athènes et de Delos, plusieurs cités grecques décident, à partir du IV<sup>ème</sup> siècle avant Jésus Christ de constituer des banques publiques administrées ou contrôlées par des fonctionnaires. Très tôt donc la présence de l'Etat s'observe dans cette activité.

Peuple d'agriculteurs plus que de commerçants, les Romains sont tout d'abord peu attirés par les activités bancaires. Suite aux conquêtes militaires, apparaissent, sur le modèle grec, des banquiers privés, des *argentarii*, installés au forum, et des banques publiques, *mensae*, disposant d'une caisse centrale à Rome. Les manieurs d'argent, ou *negociatores*, suivent les légions romaines ou les précèdent, cherchant toutes occasions d'affaires. Ils « ne sont pas à proprement parler des banquiers, puisqu'ils ne collectent pas de dépôts » (Rivoire, 1992, p.10)

Les banques continuent de prospérer à Byzance où le commerce international est très actif. Malgré les origines religieuses de la banque, les chrétiens s'en prennent à son fondement même, le taux d'intérêt, et l'Occident fait écho sans réserve aux réticences de l'Eglise. En 789, Charlemagne étend aux laïcs l'interdiction du prêt à intérêt. Mais des Juifs chassés de Palestine développent en Occident, sans suivre les lois de la société chrétienne, le prêt sur gage<sup>2</sup>. Dans les campagnes, ce sont les monastères qui jouent le rôle de banquiers et assortissent leur prêt de garantie foncière. Le repli de l'économie sur elle-même au cours du haut Moyen Age (du VIII<sup>ème</sup> au XI<sup>ème</sup> siècle) et l'insécurité font reculer les institutions bancaires.

Du XII<sup>ème</sup> au XIV<sup>ème</sup> siècle, le commerce de banque se développe en Europe occidentale grâce aux hommes d'affaires d'Italie du Nord. De nombreuses méthodes mises au point à cette époque subsistent jusqu'au tournant du XX<sup>ème</sup> siècle, comme la lettre de change. Les banquiers italiens, appelés *tavolieri*<sup>3</sup> ou *bancherii*<sup>4</sup>, conservent souvent une activité de commerce de marchandises de toutes sortes, comme la laine ou la soie, réalisée à l'exportation et à l'importation sur une échelle internationale. Au niveau financier, en plus du commerce des lettres de change, ils acceptent les dépôts et opérations de crédit, participent à plusieurs « sociétés », pratiquent l'assurance concernant à l'époque principalement la protection des navires marchands. Les relations entre ces « banquiers – marchands » et les

---

<sup>1</sup> *Trapézite* signifie table en grec.

<sup>2</sup> Prêt avec intérêt accordé contre le dépôt d'un bien.

<sup>3</sup> *Tavolieri* vient de *tavola* qui désigne la table du changeur.

<sup>4</sup> *Bancherii* est tiré du mot *banco* qui désigne le banc du changeur. Lorsqu'un homme d'affaires manquait à ses engagements, on parlait de banc brisé, en italien *banco rotto*, origine du mot banqueroute (Rivoire, 1992, p.16).

autres commerçants et hommes d'affaires reposent essentiellement sur la notoriété des uns et des autres. La constitution d'un réseau de relations est donc déjà central dans la pratique bancaire.

Au Moyen Age, ces banquiers italiens rayonnent vers toutes les grandes villes d'Europe occidentale où ils sont désignés sous le nom de *lombards*. Outre le financement du négoce, ils accordent des prêts aux particuliers, uniquement les plus aisés (principalement des prêts à la consommation à court terme) et, quand l'occasion se présente, aux pouvoirs publics. Ils concurrencent également les juifs dans le domaine du prêt sur gage. Les *changeurs* apparaissent en Europe à cette époque et pratiquent uniquement, dans un premier temps, le change de monnaie et le commerce des métaux précieux, dont ils déterminent le prix. Par la suite, ils acceptent les dépôts et les réinvestissent dans des prêts. Le changeur européen devient donc, petit à petit, prêteur, c'est-à-dire banquier (Moschetto, Rousillon, 2003, p.4).

Nous observons donc des liens étroits entre commerce et finance durant cette période. Les grandes affaires ne sont cependant qu'une couche superficielle de cette économie médiévale qui demeure fondamentalement rurale, même si elle devient de plus en plus artisanale dans les villes. Mais pour Jacques Le Goff (1993, p.41), le « banquier - marchand », par la masse d'argent qu'il manie, par l'étendue de ses horizons géographiques et économiques, par ses méthodes commerciales et financières, est déjà un capitaliste.

Toutefois, la relative lenteur de l'essor de la banque, qui perdure jusqu'à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, peut sans nul doute principalement s'expliquer par le fait que l'argent n'est pas, durant cette période, le principal moyen de paiement existant. De nombreux autres moyens d'échanges locaux sont utilisés : sel pétrifié, houes, tabac, écheveaux de coton, etc... (Simmel, 1977, p.158 et 200). L'usage de l'argent ne devient indispensable qu'avec l'expansion du commerce international puis, plus tard, l'industrialisation de l'économie.

## **1.2.2 Du XV<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> : entre enjeux politiques et développement industriel, le règne des banquiers d'affaires et l'éclosion des banques commerciales**

### **1.2.2.1 Les liens étroits entre banquiers d'affaires et dirigeants**

La Renaissance dans le domaine de la banque commence au début du XV<sup>ème</sup> siècle et se poursuit jusqu'à la fin du XVI<sup>ème</sup> siècle. Le contexte économique et politique influence le développement de ce commerce (fin de la « guerre de 100 ans », découverte de l'Amérique, invention de l'imprimerie...). Outre les négociants et les riches particuliers, les banques privées se tournent de plus en plus vers les industriels et les pouvoirs publics. Cela augure des

transformations à venir dans les relations entre banquiers et politiques. Un exemple parlant est l'histoire de Jacques Cœur, symbole du « banquier de Cour » (Bonin, 1992, p.30), armateur, négociant, industriel français, il devient, entre 1440 et 1450, l'argentier de Charles VII à qui il fournit les ressources nécessaires pour chasser les Anglais de France.

Quelques grandes familles de banquiers prospèrent à travers l'Europe, dépendantes toutefois de la solidité des Etats qu'elles financent. C'est ainsi que Georg Simmel (1977, p.185) s'intéresse aux grands banquiers d'Allemagne du Sud au XVI<sup>ème</sup> siècle pour démontrer la fragilité de leur entreprise dans ce contexte de prémices du développement du commerce international. « Leurs affaires monétaires, tout à fait comparables aux transactions des banquiers du monde moderne, tombaient dans une époque certes déjà sortie de l'étroitesse des conditions de l'économie naturelle médiévale, mais ne disposant pas encore des communications, des sécurités et des usages qui sont le corrélat indispensable de telles affaires ». Les banquiers allemands éprouvaient donc de grandes difficultés à recouvrer, en Espagne ou chez des souverains, les créances excédants « largement la mesure dans laquelle elles auraient été l'expression adéquate de la constitution réelle de l'Europe d'alors ».

Aux XVII<sup>ème</sup> et XVIII<sup>ème</sup> siècles, tous les pays, y compris ceux qui sont restés fidèles à la religion catholique, admettent, au moins tacitement, la légitimité du taux d'intérêt. Il est possible, selon nous, d'affirmer qu'il s'agit là d'une première étape de modernisation de l'activité bancaire : son émancipation des dogmes religieux. Pour Alain Touraine, il est d'ailleurs incontestable que « la société moderne naît avec la rupture de l'ordre sacré du monde » (Touraine, 1992, p.251).

De nombreux établissements bancaires, publics ou privés, voient le jour un peu partout. Londres et Amsterdam, rivales, prennent petit à petit le pas sur les banques italiennes. « Si l'ère des précurseurs est terminée, celle des pionniers ne fait que commencer » (Rivoire, 1992, p.26). Durant cette période, de nombreuses banques britanniques voient le jour. Leur organisation sert bien souvent de modèle à toute l'Europe, mais face à un certain nombre d'instabilités (économiques, politiques, climatiques...), plusieurs établissements disparaissent.

En France, après la mort de Colbert, les finances publiques se délabrent. Pour couvrir ses dépenses courantes et trouver les moyens de sa politique étrangère, Louis XIV devient largement tributaire des banquiers privés. A la fin de 1799, le Général Bonaparte, devenu premier consul, exprime le désir de disposer d'une banque plus importante, proche du gouvernement et susceptible de mener une véritable politique monétaire ; c'est la naissance de la Banque de France.

A la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, les principales fonctions bancaires, telles que nous les connaissons aujourd'hui, sont inventées : l'intermédiation entre détenteurs de monnaie et emprunteurs, le change et les services de caisse, la gestion des comptes et la création de la

monnaie scripturale par la transférabilité des sommes portées en compte, ainsi que la création de la monnaie papier (ou fiduciaire).

Deux mouvements survenus au cours de la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle et le début du XIX<sup>ème</sup> siècle constituent la « première révolution bancaire » contemporaine (Bonin, 1992, p.47 ; Rivoire, 1992, p.50 à 81). Il s'agit tout d'abord du développement des institutions d'émission qui, à l'instar de la Banque d'Angleterre et de la Banque de France, tendent à monopoliser l'émission des billets dans leur pays respectif.

Le second et principal courant de cette révolution concerne la multiplication des maisons de « Haute Banque »<sup>1</sup>. Elles sont issues de compagnies de commerce, dont l'activité est proche des banques d'investissement et de gestion privée du XX<sup>ème</sup> siècle. Sous la Restauration<sup>2</sup> ou la Monarchie de Juillet<sup>3</sup>, le banquier prête, pour l'essentiel, sur ses propres fonds, ainsi que cela se pratiquait avant la Révolution de 1789, ce qu'on appelle l'Ancien Régime. La force de ces maisons de Haute Banque repose donc sur la notoriété et la fortune personnelle de leurs dirigeants<sup>4</sup>. Il s'agit de familles telles que les Rothschild, installés dans différents pays d'Europe. Ces banquiers ont très peu de clients ; les Rothschild n'en ont pas plus de mille et les Sellière, une trentaine (Bouvier, 1967). Il s'agit d'une clientèle de grands bourgeois et de grosses entreprises. Le mode d'organisation du travail est essentiellement familial, voire patriarcal. L'agence bancaire n'existe pas et le bureau où le banquier reçoit ses clients n'est pas dissocié de la maison où il vit (Le More, 1982). Ces banquiers sont également régents de la Banque de France. La veille de la Première Guerre mondiale marque la fin de cette période. Les successeurs de ces banquiers n'auront ni le même prestige, ni les mêmes moyens d'action. Mais, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les chefs de la Haute Banque ne sont plus les seuls à porter le titre de banquier, car d'autres façons d'exercer cette profession apparaissent (Ronzon-Bélot, 2003).

### **1.2.2.2 La création des banques commerciales de dépôts puis d'affaires dans un contexte de révolution industrielle**

---

<sup>1</sup> Apparu au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, le terme de Haute Banque « désignait le groupe d'une vingtaine de banquiers, chefs de « maison privée qui avaient acquis sur le marché financier une prépondérance sans rivale », à peu près tous d'origine continentale, et Juifs ou protestants. (...) Les uns et les autres arrivèrent donc avec tout à la fois leurs réseaux européens, des pratiques bancaires et une maîtrise des places et activités financières qui leur assuraient une avance quasi irrattrapable sur l'archaïsme et les parcellisations locales des « négociants-banquiers » français » (Meininger, 1989, pp.10-11, citant Gille, *La Banque et le crédit de France de 1815 à 1848*, PUF, 1959).

<sup>2</sup> Il s'agit de la Restauration de Bourbons. On distingue la première Restauration, d'avril 1814 au 19 mars 1815 et la deuxième Restauration, de juillet 1815 à août 1830, les deux Restaurations étant séparées par les Cent-Jours, pendant lesquels Napoléon reprend le pouvoir.

<sup>3</sup> Le gouvernement du Roi Louis-Philippe (1830-1848) est ainsi nommé parce qu'il est constitué à la suite des journées révolutionnaires de juillet 1830, provoquées par les ordonnances de Charles X.

<sup>4</sup> « Le président de la banque Pilaster était un des personnages les plus importants au monde. Sa décision d'accorder un prêt pouvait sauver un monarque. Son refus pouvait déclencher une révolution. Avec une poignée d'autres – JP Morgan, les Rothschild, Ben Greenbourne -, il tenait entre ses mains la prospérité des nations. Les chefs d'Etat le flattaient, les Premiers ministres le consultaient et les diplomates le courtoisaient. Quant à sa femme, ils étaient tous plein d'attentions pour elle » (Ken Follett, *La marque de Windfield*, 1993, p. 61-62).



Une « seconde révolution bancaire » vient bouleverser l'économie tertiaire marchande à partir des années 1830 - 1850 (Bonin, 1992, p.87 ; Bouvier, 1973, p.67). Ce courant va, à l'inverse du précédent, largement compter dans les années qui suivent : la création de grandes banques commerciales, dont le capital est largement réparti sous forme d'actions. Elles relayent les maisons de Haute Banque qui ne semblent pas capables de soutenir l'ampleur des besoins de l'industrialisation et de l'équipement ferroviaire, tant en France qu'à l'étranger. Les termes de « banque moderne » et de « modernisation » sont employés par certains auteurs (Garsuault, Priami, 1997, p.67 et p.74) pour qualifier cette période de mise en place d'un secteur bancaire relativement proche de celui que nous connaissons aujourd'hui.

La plupart des représentants de la Haute Banque sont cependant les artisans de cette nouvelle banque dont ils composent notamment les conseils d'administration. L'influence des doctrines de Saint-Simon peut expliquer cette évolution fondamentale (Descamps, Soichot, 2002, p.30 ; Garsuault, Priami, 1997, p.73 ; Bonin, 1989, p.21). Ces dernières prônent en effet le rassemblement des capitaux nécessaires à la révolution de l'industrie et des échanges, et le rapprochement des nations, en particulier par la libre circulation des travailleurs et le développement des voies de communication, domaines dans lesquels les banques commerciales vont jouer un rôle central dans les années qui suivent. Elles sont ainsi très différentes des banques existants jusque là. D'une part, elles se font mutuellement concurrence et doivent fournir des efforts pour attirer et retenir leur clientèle, ce qui les distingue des institutions d'émission. D'autre part, elles ont vocation à financer les opérations commerciales courantes, contrairement aux maisons de Haute Banque qui s'intéressent surtout aux opérations exceptionnelles. Sont ainsi réunies les fonctions de changeur, travaillant jusque là avec l'ensemble de la population et de financier, historiquement au service du prince. Elles jouent donc moins sur l'originalité et davantage sur la masse, se tournant toutefois exclusivement vers une clientèle de la moyenne bourgeoisie et les milieux d'affaires. Elles ont une vocation mixte : elles collectent les dépôts, mais peuvent également prendre des participations au capital des entreprises. Il s'agit donc de banques de dépôts et de banques d'affaires. Certaines se fixent sur l'une ou l'autre de ces deux activités.

La création de telles sociétés est subordonnée à l'accord du gouvernement<sup>1</sup>. Celui instauré au lendemain de la Révolution de Juillet, dans les années 1830, décide de donner un coup d'accélérateur à ce développement afin de répondre aux besoins de financement de l'économie en développement. Le Second Empire (1852 à 1870) s'inscrit dans le prolongement de cette tendance. C'est à cette époque que, pour certains, naît véritablement la

---

<sup>1</sup> « L'Etat monarchique de 1818-1848 contrôle et limite (avec efficacité) la création de banques nouvelles par actions grâce aux droits que lui donne le Code de Commerce de 1807 : toute société anonyme ne peut se créer qu'avec accord de l'Etat et après enquêtes – parfois fort longues – des ministres concernés : Finances, Commerce et Travaux publics, et avis du Conseil d'Etat. L'entreprise anonyme – bancaire, ou autre – n'est donc pas libre » (Bouvier, 1973, p.79) La loi de 1863 déclare libre la formation de toute société anonyme dont le capital-actions ne dépasse pas 20 millions de l'époque et celle de 1867 supprime cette barrière (p.92).

« banque moderne » (Zollinger, Lamarque 1999, p.110 ; Bonin, 1989, p.29). C'est en effet une période de grand essor économique au cours de laquelle les principales activités bancaires telles que nous les connaissons aujourd'hui sont mises en place. Toutes les grandes banques, qui existent encore actuellement, sont ainsi fondées durant les années 1860, comme par exemple le Crédit Industriel et Commercial (1859), le Crédit Lyonnais (1863), la Société Générale (1864). Elles ont une vocation de banques mixtes, mais se comportent, dans les faits, comme des banques exclusivement de dépôts. Elles se proposent principalement en effet de prêter à très court terme des fonds confiés à la banque également à très court terme, et non pas d'intervenir, au moyen de fonds à long terme, dans le financement des investissements productifs. Pour Henri Germain, le promoteur du Crédit Lyonnais, première banque de dépôts « grand public », le but est de mettre l'accent sur la collecte de très nombreux petits dépôts, « M. Tout le Monde [étant] plus riche que M. de Rothschild » (Encyclopaedia Universalis)<sup>1</sup>. Pendant encore plus d'un siècle toutefois, les mœurs de la grande majorité des familles françaises les écartent d'un contact avec la banque. Les couches populaires se contentent souvent en effet « des « ardoises » chez les commerçants, des crédits accordés par les prêteurs sur gages, par les « usuriers » ou par les gros paysans » et les salaires restent souvent versés chaque semaine ou quinzaine en liquide (Bonin, 1989, p.67-68).

La fonction de banques d'affaires est accaparée par d'autres établissements créés dans les années 1870, comme Paribas (1872), et divers incidents montrent, dans les années 1880, qu'il est difficile de faire les deux. La faillite de l'Union Générale en 1882<sup>2</sup>, du Crédit Mobilier des frères Pereire en 1867 et certaines difficultés du Crédit Lyonnais, qui veut abandonner « les branches vermoulues de l'industrie », conduisent à une intervention croissante des pouvoirs publics pour réguler le fonctionnement des banques, ainsi qu'à une spécialisation bancaire progressive. Ainsi, sous l'influence du fondateur du Crédit Lyonnais, pour qui aux ressources de court terme ne peuvent correspondre que des emplois de même nature, la distinction entre banque de dépôts et banques d'affaires s'impose donc en France avec la force d'un dogme<sup>3</sup>. Mais, dans les faits, cette spécialisation n'est pas totalement respectée. Toutes les banques de dépôts ont une activité, plus ou moins importante, de participations ; toutes les banques dites d'affaires ont une activité de dépôts et de crédits à court et moyen termes.

Si les maisons de Haute Banque n'emploient qu'un faible nombre de salariés, la création des réseaux des grandes banques déclenche un recrutement intense de personnel : le monde

---

<sup>1</sup> « Ce qu'il faut, leur avait-elle expliqué, c'est drainer l'argent et les économies des petites gens, des petits épargnants, des besogneux, des modestes. Il faut les persuader que s'ils nous confient leurs petits bas de laine nous les ferons fructifier » ; « On reçoit même l'épargne minuscule, madame. Il faut le voir pour le croire. Hier, c'est une bouquetière, pas même une fleuriste, qui nous a confié toutes ses économies : 3000 francs. Qui aurait pu croire qu'une bonne femme aussi mal fagotée possédait une telle somme ! » (Georges Conchon, Jean Noli, Eric Chanel, *La banquière*, Editions Ramsay, Paris 1980).

<sup>2</sup> Elle inspira son roman *L'Argent* à Emile Zola (1890).

<sup>3</sup> Hervé de Carmoy (1995, p.190) met en avant le fait qu'il est quelque peu comique d'observer que la classification des engagements selon l'échéance des ressources a été instaurée par Henri Germain, fondateur du Crédit Lyonnais, et que ce soit cette banque qui y ait dérogé aussi gravement par la suite, avec les conséquences malheureuses que l'on connaît.

des « employés de banque » naît (Bonin, 1992, p.169)<sup>1</sup>. La principale qualité recherchée chez ces employés, quasiment exclusivement masculins, est la méticulosité, afin de tenir les « écritures » sans erreur<sup>2</sup>. La féminisation du personnel est très lente entre la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et le début du XX<sup>ème</sup>. En raison de nombreux préjugés, les femmes ne parviennent tout d'abord que très difficilement à se faire embaucher dans les établissements bancaires et n'occupent pas ou très peu de poste à responsabilité<sup>3</sup>. Au sein du groupe des dirigeants de ces grandes banques commerciales, il est intéressant de constater que 30%, c'est-à-dire la plus grande partie, ont des origines sociales à rapprocher pour moitié des négociants et gros marchands et pour le reste des fabricants, entrepreneurs, armateurs, industriels ou maîtres de forges (Ronzon-Bélot, 2003)<sup>4</sup>. Nous retrouvons ainsi, dans ces 30%, les héritiers des banquiers marchands et des banquiers d'affaires des siècles précédents. Les autres dirigeants sont issus des classes populaires et de la petite bourgeoisie (22%), des professions intellectuelles, juridiques ou libérales (18%), ont un père haut fonctionnaire (15%) ou bien financier (15%). Quoiqu'il en soit, les dirigeants des banques, ainsi que les directeurs de succursales en développement doivent tous être pourvus financièrement afin d'échapper à la tentation que peut faire naître la manipulation de sommes importantes (Le More, 1982).

Le dernier grand courant de ce siècle est la naissance des institutions para-bancaires destinées à répondre aux besoins spécifiques de la clientèle populaire, les « petites gens », ouvriers et paysans, boutiquiers et artisans, employés et domestiques, ne possédant, dans bien des cas, que leur force de travail et largement laissés de côté par les nouvelles banques commerciales. Trois types d'établissements voient le jour : les caisses d'épargne, qui

---

<sup>1</sup> Le personnel bancaire atteint le nombre de 38.500 en 1896 (dont 30.500 employés), 121.000 en 1921 et 160.000 en 1931 (Bonin, 1992, p.170).

<sup>2</sup> Pour caricaturer cela, nous pouvons citer Monsieur De Hochepped, Inspecteur Général à la BNCI (ancienne BNP-Paribas), pour lequel, pendant longtemps, la seule exigence était la suivante : « il faut recruter des gens qui ne soient pas daltoniens : ils ne doivent pas confondre le rouge et le bleu. Le bleu, c'est du crédit, et le rouge, du débit ! ».

<sup>3</sup> Pendant longtemps, la place des femmes dans la banque ne va pas de soi, encore moins en ce qui concerne les postes de direction. Dans les faits cela est significatif jusqu'à la Première Guerre mondiale, mais les préjugés demeurent encore, bien après cette date : « Certes, j'ai connu et hautement apprécié des femmes chefs de service ou fondées de pouvoirs dans des Etablissements bancaires et j'en ai eu d'excellentes sous les ordres ou sous mes yeux, mais jamais à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie : je n'ai donc pu juger le rôle qu'elles y auraient joué si elles y avaient été appelées. Il est certain que cette exclusion de fait qui atteint les femmes en ce qui concerne les postes supérieurs de direction des banques a pour cause les préjugés d'une longue tradition et la crainte que la clientèle ne soit défavorable à de tels choix, mais il faut admettre qu'au départ toutes les traditions, même celles entachées de préjugés et de parti-pris, ont pris leurs racines dans le terrain solide de l'expérience et des observations humaines. La banque est un métier rude dans le fond, s'il semble souple dans la forme : la rigueur du raisonnement y est nécessaire et le sentiment n'y peut trouver place, du moins dans le calcul des chances qui permet au banquier de mesurer et de peser son risque. Le tempérament habituel de la femme la prépare mal à ces durcissements nécessaires, meilleurs fort souvent pour des solliciteurs ou des débiteurs maladroits, malchanceux, que des contentements un peu lâches arrachés à notre lassitude ou à notre pitié. La femme est trop mal à l'aise dans de tels débats. (...) Dans tout ce qui est méthode de travail, classement, documentation, références, appels de mémoire, souvenirs de détails ou reconstitution de circonstances utiles au rétablissement de certains faits, la femme est pour un chef de tout rang une collaboratrice précieuse qui lui prépare toute besogne, la lui remet au besoin sous les yeux et prend en charge sa mémoire pour la réveiller dès qu'elle dort » (Oudiette, 1955, p.108 à 110). A l'inverse, Gilberte Beaux, ayant réalisé une carrière dans la banque après la Seconde Guerre mondiale, affirme sans moins de préjugés, « la femme possède des qualités qui correspondent parfaitement au métier de la banque. Elle aime la précision. Elle est faite d'un moule qui lui permet plus aisément d'atteindre à la perfection dans la routine ; ses obligations familiales l'y prédisposent peut-être. Elle fait montre d'une grande solidité quand celle-ci n'est pas détruite par un système nerveux plus fragile, dit-on, que celui de l'homme » (Bauer, 1992).

<sup>4</sup> Chantal Ronzon-Bélot (2003) a étudié la biographie de 203 banquiers de la « Belle Epoque » (1894 à 1914).

accueillent tous les dépôts d'argent, même minimes, les caisses d'épargne – construction, principalement en Allemagne et en Angleterre, dans lesquelles les personnes épargnent en vue de se rendre plus tard propriétaires de leur logement et enfin le Crédit Coopératif, dont l'activité dépasse la simple collecte de l'épargne des classes populaires et leur offre la possibilité d'obtenir le crédit dont elles ont besoin.

« L'expérience historique a montré (...) le rôle presque général de l'Etat dans la modernisation » (Touraine, 1992, p.237). « Une société ne se modernise pas ; le même ne devient pas l'autre (...). L'Etat n'appartient pas à la société et, pour cette raison, peut la transformer (...) » (*ibid.*, 1992, p.300). Au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle, les pouvoirs publics soutiennent ainsi le développement du secteur bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ils poursuivent cette entreprise de modernisation pendant le siècle suivant.

En retour, les banques, principalement commerciales, participent financièrement à la phase d'industrialisation, depuis la machine à vapeur, jusqu'à l'installation des premières raffineries de pétrole ou des premières centrales électriques, en passant par la fabrication du gaz d'éclairage et la production d'acier. Jean Bouvier (1973, p.34) lie d'ailleurs l'apparition des premiers réseaux bancaires, à partir de la fin des années 1860, à celle des réseaux ferroviaires. La concurrence entre ces banques se fait jour, même si elle est encore circonscrite autour d'une clientèle aisée de bourgeois et d'entrepreneurs. Le mode de fonctionnement des banques, leur rôle dans le monde reposent jusque là sur quelques règles rigoureuses mais simples. A la veille de la Première Guerre mondiale, mais surtout à partir des années 20, les banques régionales également prennent leur essor. Les années d'Occupation Allemande et celles qui suivent la guerre de 1939-1945 vont précipiter l'évolution des établissements sous la forme de systèmes, que nous connaissons encore aujourd'hui.

### **1.2.3 De 1930 au milieu des années 80 : les banques administrées**

Au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, le système bancaire français se structure par touches successives, en fonction des majorités politiques et des rapports de forces économiques. Les banques se posent la question de l'étendue de leur champ d'action. Au cours des « Trente Glorieuses », la banque de la bourgeoisie devient une banque de masse, « où se pressent les familles, habituées désormais à considérer comme banale la gratuité et la variété de nombreux services bancaires et la proximité des guichets » (Bonin, 1992, p.225-226).

#### **1.2.3.1 Le rôle central des pouvoirs publics en matière de réglementation bancaire**

Pour faire face aux guerres ou aux crises, ou tout simplement pour faciliter la croissance économique, les pouvoirs publics estiment nécessaire, dans bien des pays, de créer des établissements spécialisés dans le financement des grands équipements industriels ou des petites entreprises, de l'agriculture ou de la construction immobilière, des collectivités locales ou du développement régional, des circuits commerciaux internes ou des échanges extérieurs. Dans la mesure où les capitaux privés n'affluent pas en quantité suffisante, l'Etat se substitue à eux, comme cela s'était déjà fait au XIX<sup>ème</sup> siècle. L'intervention de l'Etat est d'ailleurs parfois conçue comme provisoire, en attendant que le relais puisse être pris par les capitaux privés. Parfois, les pouvoirs publics se résolvent à prendre le contrôle de banques existantes pour éviter qu'elle ne défaille et n'entraîne d'autres établissements dans leur chute (par exemple, la Suède et l'Italie) ; dans d'autres cas, c'est le seul moyen de les faire échapper à la domination étrangère (par exemple, en Grèce et en Autriche) ; d'autres gouvernements nationalisent leurs banques pour des raisons de choix de politique économique intérieure (par exemple, l'Inde, le Portugal, le Mexique et la France en 1945 et 1982).

Des années 1860 jusqu'à l'entrée dans la seconde guerre mondiale, les banques sont considérées comme des entreprises exerçant une activité commerciale parmi d'autres et par là gouvernées par les principes généraux du droit commercial, sans tutelle de la part de l'Etat. En juin 1941, l'ère libérale s'achève et la loi bancaire française du gouvernement de Vichy, en accord avec les représentants de la corporation de l'époque, donne un statut spécifique à la banque et définit l'organisation de la profession.

En France, banques de dépôts et banques d'affaires incarnent, depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, non pas deux notions juridiques différentes, mais plutôt deux façons de concevoir l'activité bancaire. En 1945, le dualisme est inscrit dans la loi<sup>1</sup>, chaque établissement devant choisir entre le statut de banque de dépôts (qui lui interdit de recevoir des fonds qu'elle conserve plus de deux ans et de détenir des participations importantes dans les entreprises non bancaires) et celui de banque d'affaires (qui lui interdit de recevoir des dépôts du grand public)<sup>2</sup>. Cloisonnés dans l'un de ces deux statuts, les établissements ne se font pas concurrence d'un type de banque à l'autre, ce qui n'empêche toutefois pas la concurrence à l'intérieur de chaque ensemble. Cette obligation, opposée à la notion de banque universelle, peut être considérée comme une réaction lointaine à la crise économique de 1929 qui a mené la Banque Nationale de Crédit, établissement fondé en 1913, au bord de la faillite. En effet, cette spécialisation permet aux autorités de contrôler les activités des établissements et de limiter les risques systémiques, c'est-à-dire les risques de défaillance en cascade des banques, reliées entre elles par des opérations interbancaires (Daley, 2001). Toutefois contraignante

---

<sup>1</sup> Dès 1933 aux Etats-Unis, à la suite de la crise de 1929 qui a provoqué la faillite de nombreuses banques, une loi instaure une distinction très nette entre les banques de dépôts et les *investment banks*.

<sup>2</sup> Les banques ont également le choix d'une troisième catégorie, les établissements de crédits à long et moyen terme, mais très peu d'entre elles opteront pour ce statut. En pratique, la loi oblige les banques à se positionner sur l'une des deux premières catégories.

pour les établissements, elle est atténuée en 1966, avant d'être supprimée en 1984. Mais les cloisonnements érigés par les lois de 1941 et 1945, bien que juridiquement abrogés, façonnent encore l'image de maints établissements (Choinel, Rouyer, 1996, p.7).

Pour soutenir le programme économique de reconstruction du pays après la Seconde Guerre Mondiale et sous l'impulsion politique des logiques socialistes et communistes du Programme du Conseil de la Résistance, les pouvoirs publics nationalisent la Banque de France et les quatre grandes banques de dépôt : le Crédit Lyonnais, la Société Générale, la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie et le Comptoir National d'Escompte de Paris<sup>1</sup>. De plus, au travers du Conseil National du Crédit, créé en 1945, ils contiennent et encadrent la concurrence interbancaire.

C'est dans ces années d'après-guerre, à la faveur de plusieurs mouvements de grèves (1947, 1949, 1952, 1955...), que se forge un syndicalisme de masse dans les banques (Contrepois, 2003). Le rapport de force repose alors essentiellement sur la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à la Libération, mettant les salariés en position de contraindre les employeurs à garantir leur carrière (Dressen, 2004c, p.128).

Il est ainsi possible de parler de « la » rupture de 1941-1945 (Andrieu, 1990). Le semi-corporatisme, puis le dirigisme étatique ouvrent la voie de l'« ère moderne » de la banque. Des transformations sans précédent, aussi bien sociales, technologiques, qu'organisationnelles vont avoir lieu dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

### **1.2.3.2 L'industrialisation du système bancaire**

#### **Face à l'embellie économique, les pouvoirs publics assouplissent la réglementation bancaire**

Des années 50 aux années 75, le développement des banques s'opère selon un mode extensif, par investissement sous forme de création de guichets. L'environnement économique se modifie profondément et la France connaît, à partir du début des années 60, une période de forte croissance : « à consommation de masse, crédit de masse ». La « bancarisation » des ménages et le développement du recours au crédit accompagnent en effet la diffusion de biens durables (automobile, réfrigérateur, télévision...), élargie à de nouvelles couches sociales, ainsi que la construction massive de logements, en location ou en accession à la propriété. C'est le début de la « troisième révolution bancaire » (Bonin, 1992, p.217 et 221). Jean-Marc Le Gall utilise à plusieurs reprises, pour décrire cette période, le terme de « modernisation » (Le Gall, 1978, p.31 et 32). Les pouvoirs publics décident d'assouplir la cadre réglementaire dans le but de favoriser l'expansion des banques pour répondre à la demande croissante de

---

<sup>1</sup> Les deux dernières banques constituent l'actuelle BNP.

crédits. Ils mettent en place une série de réformes dans les années 1966 et 1967. Ces aménagements de la loi de 1945 entraînent le développement des prémices d'un climat de concurrence en libérant l'ouverture des guichets et le regroupement des établissements. « L'évolution économique et sociale conduit à la bancarisation pour tous et fait entrer le « service public bancaire » dans l'univers des droits fondamentaux du consommateur et du citoyen » (Zollinger, Lamarque, 1999, p.22). « Les succursales et les agences de quartier se multiplient (...). Le monde bancaire devient plus présent, plus visible dans le paysage urbain, et par-là même plus accessible » (Grafmeyer, 1992, p.92-93)<sup>1</sup>. « Les réseaux d'agence quadrillent le territoire pour « bancariser »<sup>2</sup> les ménages sur la base d'un nombre très réduit de produits » (Gadrey, 1994c). Cette massification de l'ouverture de comptes est d'autant plus nécessaire que la mensualisation des salaires se généralise en 1970.

Dès 1957-1958, les ancêtres de nos ordinateurs font leur apparition dans les banques (Verdier, 1985b, p.66), pour suppléer à des équipements mécanographiques<sup>3</sup> qui ne peuvent satisfaire l'augmentation des informations à traiter, consécutive au développement bancaire en cours. Il s'agit de calculatrices électroniques, travaillant sur des bandes continues perforées directement par des machines à écrire et à calculer, lors de l'enregistrement de l'opération, et munies de « mémoires magnétiques ou électroniques » (Bonin, 1992, p. 215)<sup>4</sup>. Dans un premier temps, cet informatique ne modifie pas l'organisation du travail antérieure.

Les dispositions des réformes des années 60 atténuent également, jusqu'à les rendre peu significatives, les différences entre banque de dépôts et banque d'affaires. D'une part les banques d'affaires ne sont plus soumises à aucune restriction en matière de recherche de dépôts<sup>5</sup> et, d'autre part, les banques de dépôts ne sont plus limitées en matière de participations<sup>6</sup>. Ces dispositions manifestent la volonté des pouvoirs publics d'accroître la concurrence entre les différentes banques. Le but est d'aboutir à la création d'entreprises de taille internationale, capables de lutter en interne comme en externe contre les concurrents étrangers. Ce mouvement s'accompagne de la disparition de nombreuses petites banques de dépôt (locales ou régionales) et d'affaires (Cossalter, 1990, p.9).

---

<sup>1</sup> Le nombre de guichets bancaires permanents (hors caisses d'épargne, mutuelles et coopératives) passe de 4.925 en 1967, à 9.778 en 1981 ; le nombre de comptes passe de 12,2 millions en 1970 à 21,4 millions en 1977 (Guelaud, Pitrou, 1986, p. 86).

<sup>2</sup> Entre 1960 et 1975, le taux de « bancarisation » des particuliers passe de 35% à 90% (Cossalter, 1997). Fin 1988, 99,4% des individus majeurs sont clients d'un établissement de crédit (Simon, 1991, p.5).

<sup>3</sup> Ces équipements ont été mis en place à partir des années 1910, avec les machines à écrire, jusque dans les années 1930, avec les machines électrocomptables à cartes perforées (Bonin, 1992, p.211 et 214). Un « banquier » du début du XX<sup>ème</sup> siècle (Morin, discours de 1932 ; 1992), affirmait notamment, « L'employé de banque moderne est standardisé. Son type n'est plus individualisé mais fait en série. Il est syndiqué, fait du sport, prend des douches, s'exprime avec assurance et a élargi ses idées et son esprit. Il n'est plus calligraphe, mais tape sur une machine à écrire ; il ne bat plus le record de l'addition, mais la solutionne par la machine à calculer ; il ne gratte plus du papier mais se sert de la machine à comptabiliser ».

<sup>4</sup> La Société Générale accueille en 1963 son premier gros ordinateur.

<sup>5</sup> Le décret du 25 janvier 1966 les autorise à ouvrir des comptes à tout déposant, qu'il s'agisse de personnes physiques ou de personnes morales.

<sup>6</sup> Le décret du 23 décembre 1966 les autorise à prendre des participations pouvant aller jusqu'à 20% du capital des sociétés.

Enfin, en juin 1967, le marché monétaire, jusque-là réservé aux seules banques, est ouvert par décision du Conseil National du Crédit aux compagnies d'assurances, caisses de retraite et autres institutions para-financières, sur le modèle anglais et américain (Bouvier, 1973, p.98). Désormais, ces entreprises peuvent intervenir en tant que prêteurs et emprunteurs sur le marché monétaire.

### **Un modèle d'organisation bureaucratique**

Dans les années 60-70, dans les grands établissements bancaires classiques, le modèle d'organisation bureaucratique domine. Il s'agit d'une « Bureaucratie Mécaniste » au sens de Mintzberg (1982, p.281-307) car elle est essentiellement basée sur la standardisation des procédés de travail et évolue dans un environnement simple et, malgré la croissance de la concurrence interbancaire, relativement stable. Les tâches et responsabilités sont rigoureusement définies par de nombreuses règles et procédures, le contrôle et les pouvoirs de décision sont largement centralisés, dans ces structures de grande taille. Cette période représente la phase d'industrialisation de la banque. Les réformes développées « font appel à certaines applications de l'approche système (théorie de la gestion des flux) dans l'étude des problèmes de relation entre la production et la commercialisation, et la conception d'ensemble intégrés de production et de distribution, saisis au travers d'un mode de gestion des coûts » (Cossalter, 1990, p.15). Des services standards prennent la forme de quasi-produits à partir de systèmes techniques lourds et centralisés ; le système d'offre tend à se massifier (Gadrey, 1992, 1994c, 1999), même si les banques peuvent être considérées comme des firmes « mono produit » vivant exclusivement de la vente de crédit jusqu'à la fin des années 70 (Daley, 2001 ; Pastré, 1985, p.93).

Dans l'euphorie des années qui suivent les lois de 1966-1967, les banques recrutent du personnel en masse afin de traiter des tâches administratives croissantes, lourdes et répétitives<sup>1</sup>. Ce nouveau personnel est principalement affecté dans les services centraux (au siège) et dans les grands centres de traitement administratif, pour traiter des quantités « industrielles » de moyens de paiement. « La centralisation des opérations administratives a occasionné en soi une rupture dans le continuum de tâches qui traditionnellement constituait le métier de l'employé de banque, dont la maîtrise exigeait un assez long apprentissage sur le tas : l'osmose qui caractérisait le travail commercial au guichet et le suivi administratif des opérations qui y étaient initiées est brisée par une spécialisation renforcée dans l'administration ou le commercial » (Verdier, 1980b). Cela vaut toutefois surtout pour « les employés chargés de vendre et de traiter les produits standardisés, c'est-à-dire, pour

---

<sup>1</sup> Entre 1966 et 1981, l'accroissement des effectifs (hors caisses d'épargne, mutuelles et coopératives) est de 72% (Guelaud, Pitrou, 1986, p. 87).



simplifier, destinés aux ménages. Par contre, la spécificité de l'activité de l'employé de banque demeure dans les services chargés de la gestion des produits destinés aux entreprises » (*ibid.*, 1980b). Les commerciaux sont en outre, à ce moment là, largement dominés sur les plans quantitatif et symbolique par ces administratifs « des services de production ». Cette scission administratif/commercial perdure jusqu'au milieu des années 80. La banque des années 60 est encore très largement basée sur la civilisation du support papier et du traitement impersonnel. « La culture de l'agent de banque en contact clients, « le commercial », [n'est] d'ailleurs pas exempte d'une conception routinière teintée de la vision du monde de ses collègues administratifs. Cela [résulte] de la configuration du marché de l'époque : il [suffit] presque d'attendre le client à la recherche de produits financiers standards » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p. 31). Les commerciaux de l'époque sont d'ailleurs relativement polyvalents en raison du faible nombre et de la simplicité des produits qu'ils ont à vendre.

### **La fermeture du marché interne du travail<sup>1</sup>**

La culture traditionnelle de la branche, objectivée par une Convention Collective datant de 1952, très avantageuse par rapport au Code du travail, offre toutes les caractéristiques d'un marché interne du travail très typé<sup>2</sup>, c'est-à-dire, un ensemble de règles organisant l'accès à l'emploi, les mouvements de ce dernier à l'intérieur de l'entreprise, ainsi que les pratiques de rémunérations. Les éléments constitutifs de ce marché interne ont été, à plusieurs reprises, mis en avant (Petit, Vernières, 1990 ; Grafmeyer, 1992 ; Dressen, Roux-Rossi, 1996c). Dans les années 60, la main-d'œuvre qualifiée disponible sur le marché externe est encore rare. Les employeurs sont incités à trouver en interne les ressources dont ils ont besoin. Ils mettent en place le système de formation professionnelle nécessaire à leur politique de fidélisation et de promotion des salariés. En effet, à la différence d'autres secteurs d'activités comme l'automobile, les directions ont intérêt à former et fidéliser un personnel dont l'activité, relativement stratégique, est de gérer de l'argent. Ainsi, les recrutements se font en bas de l'échelle de classification<sup>3</sup>, auprès de personnes très jeunes, ayant un bagage scolaire modeste,

---

<sup>1</sup> Dans son habilitation à diriger les recherches, Marnix Dressen (2004c, p.81) s'interroge pour savoir s'il vaut mieux parler d'un marché du travail interne ou fermé en ce qui concerne la banque. Pour l'auteur, recourir à l'adjectif fermé met mieux en évidence la distinction fondamentale entre *insiders* et *outsiders*, de part et d'autre d'une clôture dont il décrit la construction. « Cela semble avoir plus de sens de réfléchir sur la dialectique ouverture/fermeture des barrières, que de raisonner autour de la dialectique internalisation/externalisation des règles de transaction ». Pendant longtemps le marché du travail bancaire a donc été « fermé vers l'extérieur et réglé à l'intérieur puisque l'opposition n'est pas seulement dans le dedans et dans le dehors, les marchés du travail fermés régulant aussi l'allocation des emplois entre les *insiders*, i.e. définissent les règles qui doivent prévaloir en matière d'organisation de la file d'attente devant les bonnes places ». Mais malgré ces précautions langagières, l'auteur continue toutefois, à plusieurs reprises, d'utiliser le terme de marché interne du travail dans le corps de son mémoire, preuve que l'organisation sociale de la banque précédant le milieu des années 80 peut être considérée comme un marché interne du travail fermé.

<sup>2</sup> Les premières réflexions d'un chercheur français concernant la construction de marché interne de l'emploi sont constituées par les travaux de Rolland Guillon (1970) reprenant les ouvrages de chercheurs américains, de la fin des années 60, tels que Perrow, Woodward, Kerr, Doeringer, et Freedman.

<sup>3</sup> La Convention Collective de 1952 prévoit une grille de classification comportant trois catégories de personnels : les employés, les gradés et les cadres. A cette époque, la part représentée par la catégorie des employés est la plus importante

bien souvent le seul CEP (Certificat d'Etudes Primaires), puis, plus tard, le BEPC. La banque est alors leur premier employeur et pour beaucoup le seul qu'ils connaîtront tout au long de leur carrière professionnelle. De telles pratiques contribuent à la construction d'un « esprit maison ». Ces salariés sont en majorité des salariées ayant un niveau scolaire inférieur en moyenne à celui de leurs collègues masculins et une ancienneté par la suite plus importante qu'eux. Si la tendance générale est celle de l'existence d'une « promotion sur le tas », il existe toutefois des disparités entre les sexes. Les femmes, recrutées en plus grand nombre qu'auparavant depuis la Première Guerre mondiale, doivent en effet « manifester davantage de qualités et d'ambition que leurs collègues masculins pour progresser » (Guelaud, Pitrou, 1986, p.95). En outre, elles sont plus souvent encore cantonnées dans des emplois administratifs où la promotion est moins rapide et plus limitée que dans le secteur commercial.

L'évolution dans la grille de classification est possible grâce à l'ancienneté, mais également si le salarié suit une formation professionnelle bancaire et obtient un diplôme. « Les cours de banque offrent en effet l'opportunité d'un complément de formation immédiatement monnayable, après une scolarité souvent médiocre, qui n'a pas toujours laissé de bons souvenirs, mais qui était tout de même suffisante pour que les intéressés aient le désir et les moyens de saisir ce qu'ils présentent volontiers (...) comme une sorte de "deuxième chance" » (Grafmeyer, 1992, p.78). Il y a donc possibilité, pour les salariés volontaires, patients et sachant saisir les occasions qui s'offrent à eux (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.48), de réaliser des carrières ascendantes non négligeables, de « gravir les échelons » (Grafmeyer, 1992, p.184). C'est ainsi que la grande majorité des salariés accédant à des postes de responsabilité sont des cadres « maison », « issus du rang ». Mais si, en théorie, tous les salariés peuvent s'inscrire à des formations qualifiantes, certains sont sollicités par la hiérarchie, surtout ceux exerçant des responsabilités d'encadrement, et d'autres doivent exprimer sans faiblir leur motivation à se former (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.121). C'est le cas là encore des femmes, qui ne sont pas prioritaires aux yeux des directions dans l'ordre des départs en formation, en raison du « risque maternel » qu'elles représentent (Guelaud, Pitrou, 1986, p.95). Dans les faits, elles ont du mal à suivre des cours parfois loin du domicile et beaucoup de difficultés à ajouter une formation à leur travail personnel et aux charges familiales qui pèsent bien souvent exclusivement sur elles.

Le mode de calcul de la rémunération permet également d'étayer l'idée selon laquelle le secteur bancaire est organisé sur la base d'un marché interne du travail très typé. La rémunération des salariés est en effet le produit entre un indice correspondant au niveau atteint dans la grille classification et la valeur du « point bancaire », réévaluée chaque année

---

(65% du total des salariés du secteur en 1968 (Chenu, 1990, p.74 ; source : Enquêtes sur la structure des emplois, 1968 – 1987 (déclarations des employeurs)).

par négociations entre les représentants de la profession. A chaque catégorie d'emploi est attribué un coefficient hiérarchique exprimé en points, auxquels s'ajoutent chaque année des points d'ancienneté et des points personnels. S'y adjoignent des points de diplôme et d'âge. L'ancienneté de chaque salarié régit donc en partie l'augmentation de salaire. Ces automatismes garantissent aux salariés une gestion en grande partie basée sur des procédures impersonnelles de leur parcours professionnel qui rapprochent la banque de la culture de la fonction publique (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.48). Le supérieur hiérarchique direct conserve toutefois un rôle important sur le déroulement de la carrière des salariés qu'il encadre au travers de l'octroi des points personnels, ainsi que des propositions de formations et de promotions qu'il formule (Guelaud, Pitrou, 1986, p.122). A un même coefficient correspond donc plusieurs niveaux de salaires. Il existe ainsi déjà un début de politique d'individualisation du salaire (Dejonghe, Gasnier, 1990).

Dès la fin des années 60, l'informatique se généralise. Elle apparaît comme le moyen le plus adéquat pour améliorer la qualité des services rendus et notamment la rapidité de leur réalisation (Verdier, 1985b, p.68). Elle consiste en une juxtaposition d'applications permettant d'effectuer des traitements de masse tout en conservant les structures existantes des organisations (Cossalter, 1984 ; Bruand, 1986). Ce faisant, elle soutient la rationalisation industrielle en cours dans le secteur, notamment en permettant le développement de la standardisation des produits. Durant les années 70, se met en place une centralisation des données informatiques (Guelaud, Pitrou, 1986, p.116 ; Gadrey, 1992, p.98). Dans l'immédiat, les avancées technologiques n'ont pas d'incidences notables sur les effectifs. En effet, l'expansion du secteur se poursuit et de nouvelles embauches sont nécessaires pour absorber la forte croissance du nombre d'opérations et en particulier du nombre de chèques à traiter. L'utilisation de l'informatique amplifie néanmoins le processus de centralisation des tâches administratives (Le Gall, 1978, pp.53-64 ; Verdier, 1980b). Elle enferme la masse des administratifs dans des tâches peu valorisantes (Cossalter, 1997). On parle alors des « OS de la paperasse » (Dressen, Roux-Rossi, 1996b)<sup>1</sup>, des « OS du tertiaire » (Verdier, 1985a), selon une métaphore forgée par la contestation massive, en 1974, des salariés de la banque, à propos de la remise en cause de l'organisation scientifique du travail, au sens taylorien du terme (Le Gall, 1978, p.46 et p.105 ; Adler, Dubrulle, 1980, p.56). En parallèle, l'informatisation suscite un besoin d'emplois spécifiques qui ne peut être que très peu couvert par la reconversion du personnel en place (Grafmeyer, 1992, p.94).

La mobilisation syndicale dans la banque est surtout le fait des employés des grands centres administratifs (Leclercq, 1983). La grève de 1974 naît en février au Crédit Lyonnais et s'étend progressivement aux salariés des autres établissements. Ses causes sont essentiellement de deux ordres : la politique de blocage des salaires et la détérioration des

---

<sup>1</sup> Marnix Dressen reprend ici une expression lancée par la CFDT (1977) dans *Les dégâts du progrès*, Le Seuil (pp.97-118).

conditions de travail. Dans ses formes d'action, le mouvement est marqué par l'« esprit de mai 1968 » (Moussy, 1992) : assemblées journalières du personnel, comités de grève, commissions associant le plus grand nombre, occupations de locaux, manifestations nombreuses. Cette période marque la présence, dans le milieu employé bancaire de certaines grandes villes, d'un courant militant d'extrême-gauche.

A partir de 1970, avec le déclenchement de la crise économique internationale, les contraintes de rentabilité et d'efficacité administrative et commerciale ne cessent de peser plus fortement dans la banque. De plus, la concurrence entre banques classiques et organismes mutualistes et coopératifs est acharnée. L'instauration de l'encadrement du crédit, en 1972, pour enrayer la montée de l'inflation, bloque la concurrence en volume<sup>1</sup>. Mais dans un premier temps, les banques, en raison de leur rôle d'intermédiation, sont beaucoup moins affectées par la crise que la plupart des autres activités économiques et leurs résultats connaissent une relative stabilité de 1974 à la fin de la décennie (Grafmeyer, 1992, p.95). Elles enclenchent toutefois un processus de rationalisation de leurs structures qui ont parfois connu un développement trop rapide. Cela passe principalement par la création de guichets en nombre plus limité, voire la fermeture de certains (Verdier, 1985a). Plusieurs conflits sociaux (1978, 1989) démontrent l'inquiétude des salariés quant à leur devenir en terme d'emploi.

Si avant la crise de 1929 les contacts et les influences réciproques entre responsables publics et dirigeants des grandes banques ne manquaient pas, cette récession marque le début d'une véritable période interventionniste visant à limiter les faillites bancaires et à soutenir la politique keynésienne de l'Etat. Des années 60 au milieu des années 80, période de forte croissance économique, l'activité bancaire se libéralise quelque peu, mais toujours sous l'impulsion des pouvoirs publics. La concurrence entre les établissements de crédit est croissante, mais organisée. Les banques assurent une fonction de service public, modulée au gré des priorités économiques définies par les pouvoirs publics. La fermeture du marché interne du travail bancaire est la conséquence de la situation du marché externe sur lequel le niveau de formation demeure très bas. Une fois entrés dans la banque, les salariés évoluent dans un environnement professionnel stable et protégé. C'est une époque où l'activité bancaire se fait surtout dans les centres administratifs qui gèrent directement et de façon industrialisée les conséquences de la récente bancarisation des ménages.

---

<sup>1</sup> L'encadrement du crédit consiste à contingerer, par voie réglementaire, le taux de croissance des encours de crédits distribués par les banques. Son effet sur les banques est le suivant : « On considère trois banques ayant des perspectives de croissance différentes. La demande de crédit adressée à la première banque stagne (0% de croissance), celles qui sont adressées à la deuxième et à la troisième progressent respectivement de 5% et 10%. Les autorités fixent un taux de croissance des crédits plafonné à 5% par an à chaque banque. La troisième banque, la plus dynamique, se retrouve donc bloquée dans son développement, elle ne peut répondre qu'aux 5% de demandes supplémentaires. Les 5% restants, qui ne trouvent pas de crédit, restent soit insatisfaits, soit ils sont récupérés par la banque la moins active. Les autorités organisent ainsi la concurrence » (Daley, 2001). L'encadrement du crédit est atténué en 1984 et formellement supprimé en 1987, exacerbant la concurrence dans le domaine de la collecte des capitaux et la distribution des prêts (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.23).

### 1.2.3.3 La pénétration progressive des logiques de marché orchestrée par les pouvoirs publics

A partir du milieu des années 80, le secteur bancaire français passe d'un fonctionnement bureaucratique, proche de celui des administrations publiques, à une organisation commerciale, essentiellement tournée vers le profit et la rentabilité. Il s'agit désormais de concevoir des quasi-produits, puis des services, en relation avec la fonction commerciale et le marketing, dans le but de vendre et d'aller à la rencontre d'une clientèle ciblée et segmentée, évoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel (Gadrey, 1994c).

#### La libéralisation du secteur bancaire

A l'origine de cette évolution, la volonté des pouvoirs publics de réduire le coût du crédit jugé trop élevé dans les années 80, de favoriser l'universalité des institutions financières et de préparer l'avènement du Marché unique européen. Ils mettent alors en place la politique des trois « D » (Simon, 1991, p.26 ; Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.149-150), au travers notamment de la loi du 24 janvier 1984, « relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit » dite « loi bancaire ». Il s'agit de la *déréglementation*, ou plutôt l'assouplissement des règles de la concurrence inter-bancaire (ouverture libre des guichets, atténuation de l'encadrement du crédit)<sup>1</sup>, de la *désintermédiation*, c'est-à-dire le développement du marché des titres au détriment de l'intermédiation bancaire classique et du *décloisonnement* ou l'arrivée d'organismes non bancaires sur le marché financier. En effet, cette loi est notamment mise en place face à l'élargissement graduel du champ d'action des établissements autres que les banques et établissements financiers. Elle sous-tend ainsi quatre objectifs : moderniser le cadre juridique applicable aux établissements de crédit, rénover le dispositif institutionnel, unifier la réglementation applicable et améliorer les relations des établissements de crédit avec leur clientèle.

La distinction entre banques de dépôts et banques d'affaires devient définitivement caduque. La France en vient ainsi à la formule de la banque mixte ou de la banque « à tout faire ». Tous les établissements peuvent remplir toutes les activités bancaires. Une nouvelle classification des « établissements de crédit » est instaurée différenciant banques AFB, banques mutualistes et coopératives, caisses d'épargne et de prévoyance, caisses de crédit

---

<sup>1</sup> « Le système bancaire qui se met en place passe par une remise en cause des réglementations, rapidement qualifiée de déréglementation. En fait, il s'agirait plutôt d'une adaptation des cadres réglementaires issus des années 30 et de l'après-guerre sous les effets conjugués d'une déstructuration majeure du système monétaire international, de la multiplication des échanges et des mouvements de capitaux ou encore de l'évolution des technologies de l'information » (Petit, Vernières, 1990). « La dérégulation, ce n'est pas la suppression pure et simple des réglementations : c'est, à travers un vaste mouvement d'adaptation du cadre législatif, la définition de nouvelles "règles du jeu" bancaire » (Pastré, 1986).

municipal, sociétés financières et institutions financières spécialisées. La loi définit alors trois types d'opérations de banque : la réception de fonds du public laissés à la libre disposition de la banque, avec la seule obligation de les restituer, les opérations de crédit au sens le plus large, ainsi que la gestion et la mise à disposition de moyens de paiement (chèque, carte bancaire, virement, prélèvement automatique), définis comme tout support ou technique permettant de transférer des fonds. La loi met également en avant des opérations connexes, non réservées aux seuls établissements bancaires (les opérations de change, celles liées à la gestion de portefeuille, le conseil, l'assistance, l'ingénierie financière à destination des entreprises...).

Les établissements bancaires peuvent accomplir d'autres activités comme la commercialisation de produits d'assurance et la vente de voyages. En outre, ils peuvent prendre des participations dans les entreprises industrielles et commerciales. Ils peuvent choisir d'exercer l'ensemble ou du moins la plus grande part de ces activités, avec tout type de clients ; ils deviennent alors généralistes. Ce sont des banques commerciales, nationales et régionales, ainsi que des établissements mutualistes et coopératifs. Ils peuvent préférer se focaliser sur un type d'activité destinée à un type de clients ; ce sont alors des banques spécialistes, très souvent des banques qualifiées d'investissement.

En plaçant toutes les banques en concurrence directe les unes avec les autres, le législateur les incite indéniablement à développer un comportement commercial « agressif » visant à préserver ou à prendre des parts de marché. Les banques agrémentent donc les produits bancaires classiques de services connexes visant à « faire la différence ».

En 1996, cette loi sera complétée par celle dite de « modernisation » des activités financières, visant à organiser et réglementer l'évolution d'un secteur bancaire de plus en plus tourné vers la prestation de services. La loi de 1996 définit les services d'investissement<sup>1</sup> remplis par les banques et reposant sur une grande variété d'instruments financiers (actions, parts d'OPCVM<sup>2</sup>, titres de créances du marché monétaire, instruments financiers à terme). Un certain nombre de services connexes aux services d'investissement sont également mentionnés (le conseil en gestion de patrimoine, le conseil aux entreprises en matière de structure du capital...).

Une politique de privatisation des établissements bancaires est également décidée au milieu des années 80. En effet, les principales banques du secteur avaient été en grande partie nationalisées au sortir de la Seconde Guerre mondiale, dans le but de soutenir la reconstruction du pays. Cette politique avait tout d'abord été poursuivie en 1982 par la loi de

---

<sup>1</sup> Les services d'investissement sont la réception et la transmission d'ordres d'achats et de ventes des instruments financiers pour le compte de tiers, l'exécution d'ordres pour le compte de tiers, la négociation de ces instruments pour compte propre, la gestion de portefeuille pour le compte de tiers, la prise ferme et le placement, consistant à apporter son concours aux émetteurs de titres, afin d'en faciliter le placement dans le public.

<sup>2</sup> Les OPCVM sont des organismes de placement collectif en valeurs mobilières, c'est-à-dire une société anonyme ou un fonds dont l'objet est de gérer des valeurs mobilières, des titres.

nationalisation de François Mitterrand<sup>1</sup>, afin de donner les leviers financiers nécessaires à la politique industrielle de l'époque (Loiseau, 2002). C'est ainsi qu'en 1985, les entreprises publiques employaient 60% des salariés du secteur. Mais tout change entre 1986 et 1988, avec la volonté du gouvernement de l'époque de développer la concurrence interbancaire ; huit établissements sont privatisés et le reste le sera avec la loi du 19 juillet 1993. Ainsi, dès 1988, les entreprises publiques n'emploient plus que 40% des salariés du secteur ; la seconde vague de privatisations de 1993 réduira totalement leur influence (5% en 2000). Ce retrait de l'Etat actionnaire a le mérite de clarifier sa position en tant que tuteur de l'appareil bancaire. Désormais, il n'est plus à la fois le contrôleur et le contrôlé (Moschetto, Rousillon, 2003, p.113). « Le système plutôt figé et réglementé, « étato-corporatiste », qui régnait depuis les années 40, cède peu à peu la place à une économie de marché » (Bonin, 1989, p.56).

### **Le marketing et l'informatisation<sup>2</sup> au chevet de la nouvelle étape de « modernisation bancaire »**

Avec l'accroissement de la concurrence interbancaire, aussi bien nationale qu'internationale, et l'arrivée de « banques-non-banques », une meilleure connaissance de l'environnement s'avère nécessaire. Celle-ci passe essentiellement par une maîtrise des spécificités et des attentes des clientèles actuelles et potentielles. « Devant les difficultés à accroître leurs parts de marchés [les banques] renouvellent et renforcent leurs approches commerciales avec, d'une part, les analyses plus fines des clientèles (segmentation de marchés) et, d'autre part, une rationalisation des réseaux commerciaux (hiérarchisation par clientèles/prestations/prestataires) accompagnée d'un relèvement des niveaux de compétences sur le terrain au plus près des clientèles » (Cossalter, 1990, p.26). A la source de ces réorganisations, la mise en place au sein des établissements de service marketing développant des études de marchés, orientant les processus de création et d'innovation des produits, élaborant des stratégies de vente<sup>3</sup>. Les banques rompent ainsi avec une approche globale de la clientèle et la banalisation de l'offre de produits et services. Afin d'harmoniser la relation produit-marché et d'adapter la qualité du traitement opéré à celle de la clientèle, elles différencient les produits et services en fonction de segments de clients mis en avant : particuliers et entreprises. A l'intérieur de ces segments, une autre distinction s'opère en

---

<sup>1</sup> 39 banques françaises sont alors nationalisées, soit 90,5% des guichets et 85% des dépôts (Daley, 2001 ; Loiseau, 2002).

<sup>2</sup> L'informatisation rassemble « les conditions et les modalités de prise en charge, par les entreprises, du processus de mise en œuvre et de développement des activités informationnelles (recueil, saisie, stockage, traitement, production nouvelle, transport, diffusion d'informations) assurées à l'aide de moyens automatiques (multiples outils logiciels et matériels relevant de techniques diverses : informatique, télématique...) ». « La notion d'informatisation englobe tant les conditions matérielles et techniques qu'organisationnelles, les différentes parties prenantes (ou les acteurs) de ce processus comme les objectifs qui lui sont assignés » (Cossalter, 1984).

<sup>3</sup> Le marketing bancaire, toutefois moins développé, existe depuis 1970 au Crédit Lyonnais, 1971 à la BNP et 1972 au CIC (Le Gall, 1978, p.59, citant G.F. Dumont, *Efficienc e et dimension des banques*, LGDJ, Paris, 1975, p.250).

fonction de sous-segments variant selon l'importance des avoirs détenus par les particuliers, leur niveau de revenu et leur catégorie socio-professionnelle et, pour les entreprises, leur taille et leur chiffre d'affaires. Les salariés des réseaux commerciaux vont être petit à petit contraints, dans les années 90, de se spécialiser, non plus sur des familles de produits, comme dans les années 80, mais sur ces segments et sous-segments de clients, afin de pouvoir répondre au mieux aux attentes des clientèles ainsi spécifiées. L'objectif est ainsi d'orienter les activités bancaires vers les marchés et les services rentables.

Un autre élément sous-tendant les mutations en cours dans les banques est sans nul doute l'innovation technologique. La poursuite et l'accélération de l'informatisation du secteur permettent le développement des réponses aux impératifs que constitue l'intensification de la concurrence. « L'informatisation a dans un premier temps concerné des activités manuelles répétitives ; traitement du courrier, tri des chèques... Elle s'est ensuite étendue à des tâches intellectuelles de plus en plus complexes ». D'une « industrie de main-d'œuvre », la banque se transforme en une branche d'activité industrialisée (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.25 et 9) s'appuyant sur des infrastructures technologiques toutefois moins lourdes que dans les années 70 et largement décentralisées dans les agences. D'une informatique de production, la banque passe à une véritable informatique de gestion (Verdier, 1985a).

L'agence bancaire est concernée par l'introduction des nouvelles technologies de différentes façons. Tout d'abord, grâce à l'informatisation des postes de travail et à la diffusion des logiciels d'aide à la vente, c'est-à-dire la bureautique. « Le terminal installé au guichet [peut] servir d'instrument pour analyser le profil du client, pour identifier ses besoins et donc pour entamer avec lui une négociation. De son côté le micro-ordinateur peut notamment permettre d'analyser la clientèle potentielle et de préparer une action commerciale différenciée » (Bertrand, Noyelle, 1987a). L'informatisation permet la décentralisation d'une partie du pouvoir de décision, ce qui développe l'autonomie des commerciaux des réseaux, sans remettre en cause le principe de centralisation de l'information. Pour Eric Verdier, la phase d'informatisation des postes de travail en agence, intégrant production et gestion des services bancaires, permet de résorber la coupure entre administratif et commercial, issue de la phase de développement de l'informatique de production. L'intégration s'opère selon lui au niveau du guichet (1985a). Il nuance toutefois son propos en affirmant que cette « intégration consiste, pour une bonne part, à agglomérer des tâches préalablement simplifiées ». Dans la pratique, un clivage majeur entre *back-office*<sup>1</sup> et *front-office*<sup>2</sup> demeure à l'intérieur de l'agence.

En parallèle, la dématérialisation des moyens de paiement permet la diminution des opérations de caisse ; c'est la télématique, qui associe l'informatique et les télécommunications. Il s'agit de passer de pratiques bancaires essentiellement basées sur des

---

<sup>1</sup> Terme désignant les postes de travail plus administratifs, situés à l'arrière du guichet, sans contact direct avec le client ou seulement au téléphone.

<sup>2</sup> Terme désignant les postes de travail en contact direct avec les clients.



supports papiers à des pratiques basées sur des supports magnétiques (exemple de la carte à puce pour les particuliers et des télétransmissions pour les entreprises). Cela va de pair avec le développement des automates bancaires, les DAB, puis les GAB<sup>1</sup>. Le « self-service » bancaire se développe toutefois exclusivement pour certaines fonctions simples. « L'intérêt fondamental de ces appareils tient au transfert sur le client de la réalisation d'un certain nombre d'opérations effectuées auparavant par un guichetier travaillant sur un terminal » (Verdier, 1985b, p. 72). Une impression paradoxale accompagne ces évolutions chez les salariés des agences : d'un côté, ces innovations les soulagent d'une grande partie des tâches peu productives et souvent répétitives du guichet, mais d'un autre côté, « DAB et GAB contribuent au sentiment de fragilité qu'éprouvent les employés de banque (...) : ils leur rappellent que le robot peut se substituer à l'homme pour bien des tâches » (Dressen, Roux-Rossi, 1996c, p.26-27).

De fait, l'informatisation entraîne des suppressions de postes dans le monde bancaire, tendance alors accentuée par le développement de la sous-traitance. Afin de réduire leur coût de fonctionnement et de se focaliser sur les activités directement rentables, les banques sont contraintes de réfréner leur besoin structurel de contrôle<sup>2</sup>. Elles développent donc le recours à la sous-traitance pour des fonctions peu rentables (traitement des chèques, convoyage de fonds, ménage...) ou bien très spécialisées (maintenance informatique). Les banques se séparent donc d'une grande partie des emplois des services de production, dont elles automatisent le fonctionnement ou sous-traitent l'activité.

### **Un marché du travail entrouvert à l'entrée comme à la sortie**

En 1985, la grande majorité du personnel a entre 27 et 38 ans (Cossalter, 1990, p.44). Elle demeure très protégée et mieux rémunérée que dans bon nombre de secteurs (Pastré, 1985, p.83 ; Dejonghe, Gasnier, 1990). Même si depuis 1965 les recrutements s'ouvrent petit à petit à quelques niveaux autres que le plus bas de l'échelle de classifications (le taux de renouvellement est relativement faible en raison de l'importance de ces effectifs et de leur stabilité, conséquences des politiques de gestion de la main-d'œuvre opérées jusque là. Or, « informatisation, automatisation et restructuration conduisent à la diminution, voire à la disparition, des tâches simples, répétitives et matérielles donc à la réduction des emplois de saisie de données, de manipulation et de transport de documents et de fonds, de dactylographie, d'archivage et aussi d'exploitation d'informatique » (Bertrand, Noyelle,

---

<sup>1</sup> Distributeur Automatique de Billets et Guichet Automatique de Banque (possibilité d'interroger son compte, d'éditer un RIB, de faire un virement...) mis en place dans la première moitié des années 80. Le nombre d'automates passe de 2.000 en 1979 à 11.500 en 1988 (Simon, 1991, p.103).

<sup>2</sup> Henry Mintzberg (1982, p.287) affirme que « l'obsession du contrôle explique aussi la prolifération des fonctions logistiques dans [les structures de type Bureaucratie Mécaniste] : ces organisations [peuvent] souvent acheter les services correspondants, mais ceci les [expose] à des incertitudes externes – risquant de perturber le flux de travail qu'elles cherchent si intensément à réguler ».

1987b). En plus de la nécessité de réduire les effectifs principalement occupés à ces tâches, dans le but de réduire leurs frais généraux, les banques souhaitent modifier la configuration générale de leurs activités. Un recentrage sur l'activité commerciale doit être opéré pour lutter contre la concurrence croissante. Denis Segrestin (1985, p.80) rappelle notamment le fait que, d'une manière générale, les « systèmes professionnels en crise se découvrent généralement pléthoriques au moment précis où il faut améliorer la productivité. Il s'ensuit une tendance fondamentale à planifier le débauchage, c'est-à-dire à instaurer un état de fluidité du personnel incompatible avec les règles établies ».

Les salariés concernés par les restructurations mises en route vers le milieu des années 80 sont alors majoritairement des femmes, recrutées en masse du milieu des années 1960 à 1975, à un niveau de formation initiale souvent inférieur au bac, pour exercer des tâches administratives peu qualifiées. Ces personnes ont donc alors le « choix » entre des reclassements comme guichetières dans les réseaux commerciaux, accompagnés des formations internes nécessaires, le recours au temps partiel<sup>1</sup>, et la sortie, principalement au moyen de départs négociés, voire de quelques plans sociaux généralement très avantageux pour elles (Dressen, Roux-Rossi, 1996b ; Cossalter, 1997). Toutefois, dans un article de la revue du CEREQ (Cherain, Demazière, 1992), les auteurs expliquent, à propos de ces départs « volontaires », qu'ils se font en fait sous contrainte. En effet, ils sont le résultat d'interactions entre une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, dans un secteur jusque là très protecteur, et les trajectoires professionnelles des salariés, ainsi que leurs réactions aux changements internes en cours et à venir. Le recours au volontariat entraîne une accentuation de l'individualisation des relations de travail. Cette tendance est confirmée par les incitations financières accompagnant presque toutes les mesures de réductions d'effectifs et renvoyant le salarié à une décision individuelle. Enfin, en se réservant le plus souvent le droit de cibler les personnes concernées par les restructurations et d'en écarter les autres<sup>2</sup>, les directions individualisent, voire stigmatisent certaines catégories de personnel dont elles souhaitent se séparer. « Tout salarié désireux de quitter l'entreprise [doit] renvoyer, par voie hiérarchique, une lettre type de demande de départ. Il [s'agit] d'un acte de candidature que la direction [peut] refuser, augmentant ainsi sa marge de manœuvre quant au "choix des volontaires" » (*ibid.*, 1992). Au final, l'appel au volontariat pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel permet de contourner les catégories rigides, institutionnelles et fixées par la Convention Collective.

---

<sup>1</sup> Le temps partiel a été utilisé par les directions afin de réduire le poids de ces salariées dans les Effectifs/Equivalents Temps Plein (ETP). Il demeure toutefois une initiative demandée par les employés et représente un coût d'organisation non négligeable aux yeux des directions (O'Reilly, 1992).

<sup>2</sup> La nature des postes à supprimer était connue du personnel. « Si les annonces concernaient des postes et non des individus, conformément à la règle du volontariat, ceux qui les occupaient n'en étaient pas moins fragilisés » (Cherain, Demazière, 1992).

Les incitations financières sont cependant souvent très intéressantes. La prime pour les départs volontaires est calculée en fonction de l'ancienneté, ce qui incite les plus âgés, et donc les plus marqués par la gestion du personnel traditionnelle, à quitter l'entreprise. Au final, toutes les dispositions mises en place doivent permettre de maintenir une paix sociale, condition *sine qua non* de la stabilité de l'économie française, les banques étant un secteur stratégique pour cette dernière. Le recours à des procédures autoritaires, comme les licenciements économiques, risquait de dégrader le rapport fondé sur la confiance, de l'entreprise à son marché et à sa clientèle.

Il est ainsi nécessaire de noter que si le libre arbitre des salariés concernés par les restructurations ne peut pas toujours réellement s'exercer et si, paradoxalement, les pratiques des directions individualisent les relations de travail, nous sommes cependant très loin des conséquences dramatiques sur l'emploi de l'arrivée des technologies informatiques, prévues par l'interprétation « catastrophiste » du rapport Nora-Minc (1978) par les syndicats (Verdier, 1985a), parfois relayées dans le monde scientifique (notamment O'Reilly, 1992)<sup>1</sup> et dans les médias<sup>2</sup>. Si les deux rapporteurs estimaient en effet à 30% la suppression potentielle des « postes de travail » du fait de la diffusion de l'informatique dans la banque et dans l'assurance à l'horizon 1985, ils ne parlaient en aucun cas d'« emplois » et donc de licenciements. Leurs prévisions mesuraient les masses de personnels supplémentaires qui auraient été nécessaires à l'époque, en l'état des techniques de production, afin de satisfaire la demande future, et que la télématique allait dispenser d'embaucher (Nora-Minc, 1978). Ainsi, « on ne peut pas parler au sens strict d'un effet pur de l'informatique sur l'emploi. Si l'informatique modifie qualitativement et quantitativement l'emploi, c'est par la médiation d'un certain mode d'utilisation. Elle n'a pas d'effet automatique, elle se prête seulement à certains modes d'utilisation plutôt qu'à d'autres » (Boisard, Ranchon, 1980, p59). La profession bancaire est ainsi parvenue, comme de nombreuses « corporations » françaises vouées à une régression structurelle, à « gérer le déclin », c'est-à-dire à négocier des solutions permettant d'éviter les licenciements collectifs ou liant les licenciements à des mesures de reclassement (Segrestin, 1985, p.109). En outre, les effets sur l'emploi ont largement été étalés dans le temps. Nous ne pouvons toutefois pas nous empêcher de nous demander si le fait de véhiculer cette interprétation « catastrophiste » n'était pas en quelque sorte orchestrée de façon stratégique par les banques elles-mêmes, dans le but de mieux faire passer une forme « plus douce » de réduction des emplois. En outre, les négociations menées vers la fin des années 70 entre directions et syndicats à propos de la défense des emplois, transforment

---

<sup>1</sup> L'auteur affirmait en 1992, dans son article de la revue Sociologie du Travail : « Comme le rapport Nora-Minc en France et Rajan (1984) en Grande-Bretagne l'avaient prédit, l'arrivée de la technologie informatique a eu des conséquences dramatiques sur la restructuration des pratiques d'emploi dans le secteur financier ».

<sup>2</sup> Le journal *Le Monde* est allé jusqu'à titrer : « La banque, sidérurgie de demain ? », 20 février 1979.

l'action syndicale et influe sur l'audience des organisations auprès des employés (Leclercq, 1983).

Les directions bancaires ont recours à la flexibilité numérique (O'Reilly, 1992), au moyen de la sous-traitance et du développement du temps partiel pour certaines catégories de personnels. Elles instaurent également une flexibilité fonctionnelle, principalement dans les services dans lesquels les effectifs ont été réduits en raison des évolutions technologiques. En effet, les salariés épargnés par les restructurations doivent devenir polyvalents et remplir plusieurs fonctions différentes, notamment grâce à l'élévation du niveau de leur formation.

Mais, si les restructurations concernent principalement le *back-office*, la technicisation croissante a également des effets sur les dispositions prises dans le *front-office* en matière de politique du personnel. « L'instauration ou l'extension de zones de self-service s'est traduite par une réduction des besoins en chargés d'affaires pour les simples transactions standards avec la clientèle de particuliers. En revanche, le conseil personnalisé aux particuliers et professionnels, notamment fortunés, et aux petites et moyennes entreprises a pris de plus en plus d'importance. Ces deux segments de marché connaissent donc des besoins accrus en chargés d'affaires, d'un point de vue quantitatif et qualitatif » (Hildebrandt, Quack, 1996).

C'est pour répondre à ces besoins et aussi en raison de la hausse du niveau de formation générale en France que les banques font appel au marché du travail externe. Au système traditionnel d'une entrée à un seul et même niveau de l'échelle de classification, et sans reconnaissance des qualifications acquises au préalable (Le Gall, 1978, p.141 et 152), se substitue un système à entrées multiples en termes de formation initiale et de poste. En raison de la structure du marché interne du travail, cet appel est cependant restreint dans une période allant de la première moitié des années 80 à la deuxième moitié des années 90. Il se caractérise néanmoins pas un recours à des niveaux et des spécialités de formation multiples, peu spécifiques à la banque, mais plus élevés qu'auparavant. Vers la fin des années 80, le niveau de recrutement est à bac+2 et au-delà, dans des formations générales axées sur l'économie et la gestion. « Ceci illustre bien le caractère de moins en moins sectoriel, des besoins en qualification des banques et le recours plus soutenu à des formations générales supposées, dans un climat d'incertitude, faciliter les adaptations aux mutations en cours » (Petit, Vernières, 1990). Entre 1985 et 1992, le pourcentage des personnes embauchées avec un niveau bac, voire inférieur, passe de 61% à 40% et le pourcentage de celles ayant bac+2 voire plus, passe de 39% à 60% (Hildebrandt, Quack, 1996). Il existe un lien entre le niveau et la filière de formation au moment du recrutement sur le marché externe et l'affectation sur un segment de clientèle. En ce qui concerne le segment des particuliers, moins pourvoyeur de postes depuis le développement du « *self-service* » bancaire et la standardisation des produits, les jeunes recrues sont titulaires d'un bac+2 à orientation commerciale ou bancaire. Pour les

segments concernant les entreprises, en plein essor, les banques embauchent des diplômés de l'enseignement supérieur (bac+4 ou 5) qui acquièrent au cours de leur formation des qualifications bancaires. Cela n'est pas sans conséquences sur la structuration de l'emploi bancaire. Les employés représentent 53% du total des salariés en 1975 et seulement 28% en 1987 ; les gradés passent de 36% à 56% au cours de la même période et les cadres, de 11% à 16% (Moussy, 1988).

Une nouvelle tendance se fait également jour depuis le milieu des années 80 en matière de recrutements : l'embauche de jeunes sur la base de contrats d'alternance (Hildebrandt, Quack, 1996). Cela passe par l'augmentation du recours aux contrats de qualification (de 36 en 1987 à 534 en 1993 dans les banques AFB) et par le développement de l'apprentissage au moyen de Centres de Formation d'Apprentis.

A l'instar de Catherine Paradeise (1988), on peut se demander si ces « à-coups démographiques » ne présentent pas le danger de désarticuler les intérêts des diverses catégories qui les composent, les désolidarisant et réduisant leurs ressources de négociation collective et, *in fine*, faisant voler en éclat les identités professionnelles des salariés de la banque ? Cette question sera plus amplement traitée dans le dernier chapitre de la thèse.

## **Conclusion du chapitre I**

Les évolutions réglementaires et statutaires des années 80 succèdent donc à d'autres transformations survenues dans la banque au cours des siècles passés. Elles se situent cependant moins au niveau de l'informatique et des technologies que ce que bon nombre d'observateurs ont bien voulu dire. Elles préfigurent la banque des années 1990-2000 et l'organisation des salariés de l'agence bancaire que nous allons étudier dans cette thèse.

Ainsi, l'organisation de la banque et le contexte dans lequel elle évolue se sont modifiés au cours des siècles. Mais, en dépit des mutations, des réformes, des crises, la banque comporte des fondements, des mécanismes, des structures qui présentent une grande permanence. L'activité de travail est ainsi basée sur la collecte d'informations diverses permettant au banquier et aujourd'hui au salarié de la banque de savoir si l'opération peut être effectuée, si le risque bancaire est maîtrisé et si une confiance réciproque peut s'installer avec le client. Nous avons également constaté que même en périodes plus libérales, les pouvoirs publics avaient souvent joué un rôle important sur cette activité.

Poser un regard historique et analyser *a posteriori* les transformations survenues dans le secteur bancaire permet d'affirmer l'imbrication de ces dernières. A chaque étape de la périodisation, des traces des phases antérieures sont observables dans le fonctionnement des banques. Cela est d'autant plus flagrant à partir des années 40 où les bases du monde bancaire tel que nous le connaissons aujourd'hui sont en grande partie jetées. Nouvelles données

économiques, réglementaires et technologiques sont dès lors étroitement liées et le demeurent aujourd'hui.

Les marchés de l'argent contemporain prennent corps lors de « moments » d'innovation et d'expansion qu'Hubert Bonin (1989, p.14) appelle des « révolutions bancaires ». Si la banque est une « institution moderne » au sens de Giddens (1994, pp.25), sa modernisation n'est pas spécifique à la seule période entamée dans la seconde moitié des années 80. Si l'on met de côté l'émancipation des banquiers vis-à-vis du dogme religieux, ce processus de modernisation débute réellement au XIX<sup>ème</sup> siècle et se constitue de différentes phases telles que l'avènement des maisons de Haute Banque, puis des premières banques de dépôts et d'affaires, ensuite aux alentours de la Seconde Guerre mondiale, la mise en place des institutions réglementant le fonctionnement de la profession ; enfin, dans les années 60, l'expansion de la banque pour tous telle que nous la connaissons aujourd'hui, au travers de l'accroissement du nombre de guichets et de l'apparition des premiers ordinateurs. Avec les transformations survenues depuis la fin des années 80, le secteur bancaire est entré dans une ère où ces dernières concernent tous les domaines (organisation, marché, techniques, social...), semblent surtout plus fréquentes et plus rapides qu'auparavant, et où les logiques de marché dominant, plus que dans une véritable « quatrième révolution ». David Courpasson (1995b, 1998) affirme pour sa part pouvoir parler de manière plus spécifique de modernisation pour cette période en raison de la triple recomposition des régulations : celles de la gestion des marchés (au travers de la segmentation des clientèles), celles de l'organisation des réseaux commerciaux (logique d'organisation territoriale ou par segment), et celles des compétences des personnels commerciaux (logique sociale ou logique technique).

La concurrence au sein du secteur n'est pas un phénomène nouveau ; elle existe depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Elle s'est cependant intensifiée, à la suite notamment des différentes interventions des pouvoirs publics, et surtout ses données ont été considérablement modifiées. Elle a en fait porté, au cours des années, sur des éléments différents : implantation des agences bancaires, bancarisation des ménages, octroi de crédits, réduction des coûts administratifs, distribution de *packages* de services... Elle passe désormais principalement par le rôle central joué par les banques mutualistes et coopératives, les marchés financiers, les compagnies d'assurance et autres organismes non bancaires, sur des domaines jusque là privilégiés des banques commerciales. Les banques internationales entrent également de plus en plus en concurrence avec les banques françaises.

L'environnement dans lequel évolue ces dernières est beaucoup plus instable, changeant et plus incertain qu'auparavant. En outre, il est largement internationalisé ; les banques doivent donc à la fois conquérir des parts de marché dans d'autres pays et défendre leur position sur le sol français. Ainsi, plus que par le développement des technologies et de la

concurrence qui sont donc des tendances de long terme, nous pensons qu'il est possible de qualifier la banque des années 90 d'« institution moderne » (Giddens, 1994, pp.25-60) en raison de son *dynamisme* (transformation rapide et continue de la réglementation, de l'organisation du travail, des profils des personnels, des technologies...) et de sa *mondialisation* (mise en place de réglementations européennes, développement des réseaux internationaux, accroissement des mouvements immatériels et des communications transfrontalières, rendus possibles grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication...).

Le secteur bancaire français de la fin des années 80 passe d'une situation caractérisée par la stabilité des marchés et la standardisation poussée des produits à une situation changeante, instable, sur un marché élargi et mouvant, contraignant les établissements à multiplier les produits, organiser la segmentation des clientèles et le passage d'une logique de production à une logique de vente. L'agence bancaire devient le véritable fer de lance des politiques de réorganisation de l'activité commerciale, associée cependant au système de banque à domicile qui se développe.

Dans les années 90, l'organisation par le marché remplace petit à petit l'organisation par les pouvoirs publics, sans toutefois aboutir à une déréglementation. Le marché revêt désormais un caractère central en raison du fait qu'il assure la liaison entre la banque et le client. Grâce au marketing, l'entreprise adapte les services proposés à la demande des clients, telle qu'elle s'exprime sur le marché. En effet, après une phase de croissance extensive (accroissement du nombre de comptes et du réseau d'agences), les banques optent pour de nouvelles stratégies face à la saturation des marchés traditionnels. En développant de nouveaux produits et services, elles ont voulu se focaliser sur l'aspect qualitatif de leur relation avec certains clients, et ont ainsi basé leur fonctionnement sur un mode de croissance intensif, fondé essentiellement sur la recherche de gains de productivité. Ces évolutions sont non seulement permises par le développement des techniques de marketing, mais également par celui des technologies de l'information et de la communication.

Dans un tel contexte, la pérennisation du marché interne du travail définissant les caractéristiques du groupe professionnel des salariés de la banque est fortement remise en question. Les activités des commerciaux des agences bancaires s'organisent désormais, même si les classifications demeurent sur le papier, selon une logique de « métiers » élaborée par les directions.