

**Séminaire Management
et Cultures d'Entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de
l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-
HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT²
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2009)

**ENTREPRISE ET PROFESSIONS :
DES IDENTITÉS EN TENSION ?**

par

Adeline GILSON

Chercheuse en sociologie au LEST (Laboratoire d'économie
et de sociologie du travail) Aix-Marseille

Nadège VÉZINAT

Chercheuse au Centre Maurice Halbwachs - Équipe PRO
(Professions, réseaux et organisations)
Lauréate du prix Saint-Simon de l'EHESS (2007)

Séance du 15 décembre 2008

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Dans une Europe marquée par un fort consensus sur la libéralisation des services, la conception française du Service public, caractérisée par une étroite association entre l'État et ses agents, est désormais fortement remise en question. Dans ce cadre, La Poste évolue peu à peu vers un statut de société anonyme et la création récente de La Banque Postale s'inscrit dans cette logique. Les conseillers financiers de La Poste, confrontés à cette évolution, sont partagés entre tradition du Service public et exigences d'un monde fortement concurrentiel, entre statut traditionnel de fonctionnaire et statut de contractuel, entre identité organisationnelle et identité de métier. Adeline Gilson et Nadège Vézinat décryptent les enjeux et les évolutions de ce groupe professionnel.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Nadège VÉZINAT

Une profession qui pose question

La profession de conseiller financier a été créée par La Poste en 1991, lors de la réforme qui a transformé l'ancienne administration postale, contrôlée par un ministère des PTT et employant des fonctionnaires, en entreprise publique, contrôlée par un conseil d'administration et recrutant des salariés de droit privé. Mais, dès la Troisième République, l'État avait déjà attribué aux PTT des missions financières, notamment en lui confiant le mandat postal. La mise en place des services financiers postaux, puis des conseillers financiers a donc été progressive et c'est un processus qui n'est toujours pas achevé à ce jour.

Les conseillers financiers ne sont pas des salariés de La Banque Postale : ils agissent pour elle en tant que prestataires mais demeurent des agents du groupe La Poste. Aujourd'hui, ce sont des cadres professionnels qui appartiennent aux services financiers et qui possèdent au moins le grade III-1. Leur fiche de poste précise que : « *le conseiller financier est le garant des objectifs de développement du chiffre d'affaires de La Banque Postale, il commercialise les produits et les services financiers, il accueille et identifie les besoins des clients et fournit un conseil adapté à chacun.* » Au total, du gestionnaire de clientèle, grade initial, jusqu'au conseiller spécialisé en patrimoine qui s'occupe des gros portefeuilles, les conseillers financiers de La Poste sont environ 10 000. Ils constituent un groupe professionnel en pleine transition, passant d'une logique organisationnelle à une logique de métier, d'une logique de fonction publique à une logique de contrat privé, et d'une logique de postier à une logique de conseiller financier, si ce n'est de banquier.

Il ne faut pas croire que la logique entrepreneuriale vienne juste d'émerger alors que l'on envisage de faire de La Poste une société anonyme, pas plus qu'il ne faut penser que la logique commerciale n'a été introduite qu'à l'occasion du changement de statut en 1991. On débattait déjà, au sein de La Poste, de la conciliation d'une attitude de service public et d'une attitude commerciale dès les années 1950 lors de l'apparition des premières primes allouées aux receveurs. Le management postal, quant à lui, s'est mis en place dès 1972, avec la création de la Direction de l'action commerciale (DAC).

Claude Dubar¹ définit l'identité professionnelle, non comme un état, mais comme un processus permettant de comprendre l'ensemble des valeurs régulatrices mobilisées par des salariés dans l'exercice de leur profession, ces valeurs n'étant ni intangibles, ni figées et permettant de passer, au fil du temps, d'une identité à une autre. Bien que regroupés sous un même vocable, les conseillers financiers constituent ainsi un groupe hétérogène, traversé de multiples lignes de fracture. Ma recherche s'est appuyée sur une multiplicité de sources qui m'ont permis de définir ces lignes de fracture, moins nettes qu'elles ne le paraissent de prime abord, entre les différentes identités en jeu dans l'élaboration des cultures de métier des conseillers financiers.

Fonctionnaires et contractuels

Aujourd'hui, la conception française du Service public, caractérisée par une étroite association entre l'État et ses agents, se heurte au consensus régnant en Europe sur la libéralisation des services. Cette vision ne correspond cependant plus à la réalité de La Poste où se côtoient désormais, depuis 1991, des fonctionnaires, relevant du statut de la Fonction publique d'État, et des contractuels, régis par le Code du travail. Les recrutements sur concours administratifs ont dès lors été remplacés peu à peu par des recrutements de contractuels, ciblés par métier et demandant des compétences et des connaissances spécifiques. Le nombre de conseillers financiers a ensuite rapidement crû, passant de 19,4 % des effectifs financiers en 1996, à 63,25 % en 2004, selon les chiffres de La Poste.

¹ Claude Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* (Armand Colin, 2002).

Les fonctionnaires devenus conseillers financiers l'ont tous été du fait d'une mobilité interne résultant soit d'une promotion, soit d'une mobilité horizontale, volontaire ou non (un peu moins de 4 % dans ce cas). Les contractuels, quant à eux, ont trois voies d'accès à ce métier : un tiers y parvient par le biais du diplôme, un autre tiers, par promotion interne, le reste étant recruté après une expérience professionnelle extérieure.

La rémunération des contractuels est ajustée à un minimum conventionnel. Elle est donc en général plus faible que celles des fonctionnaires qui sont rémunérés en fonction de leur grade, de leur indice et de leur ancienneté. Le différentiel de salaire peut être assez important puisque le contractuel qui vient d'être recruté gagne en moyenne, hors commissionnement, 1 300 euros nets par mois alors qu'un fonctionnaire en fin de carrière, conseiller en patrimoine, donc au grade le plus élevé, peut gagner, hors primes et commissionnements, environ 2 300 euros.

En revanche, les fonctionnaires ne peuvent être promus qu'à l'issue d'épreuves écrites préliminaires auxquelles les contractuels ne sont pas soumis. Un entretien avec un jury décide ensuite de l'admission. Le problème majeur que pose cette épreuve supplémentaire aux fonctionnaires, population vieillissante et moins diplômée que les contractuels, est son caractère très scolaire : ils s'estiment désavantagés par cet obstacle qui bloque leurs promotions et ne reflète pas leurs compétences réelles.

D'une manière générale, les uns et les autres arguent des avantages du statut qui n'est pas le leur et ce manque d'homogénéité dans les statuts pose problème à la direction des ressources humaines, qui a des difficultés à uniformiser les règles de gestion, ainsi qu'aux syndicats qui doivent dépasser de nombreuses résistances pour réussir à défendre les deux statuts.

Prescrit privé et prescrit public

Le métier de conseiller financier postal a été institutionnalisé par La Poste et pour La Poste.

Par La Poste : cette institutionnalisation a été initiée par l'entreprise publique elle-même et non, comme c'est habituellement le cas, par le groupe professionnel prenant lui-même en charge sa professionnalisation. C'est un processus dynamique, ce qui signifie que cette activité a d'abord été une *fonction* du receveur, parmi d'autres, avant de devenir une *position*, dévolue à un agent du bureau de poste, et de s'institutionnaliser in fine autour du *métier* de conseiller financier.

Pour La Poste : alors que le débat sur son changement de statut se cristallise, un seul et même groupe professionnel doit faire face à deux prescrits contradictoires, l'un privé, l'autre public ; l'un entrepreneurial, l'autre politique. Le conflit entre le prescrit public, renvoyant à la notion de service public et à l'intérêt du client, et le prescrit privé, renvoyant à la productivité et à l'intérêt de l'entreprise, traverse le groupe postal dans son ensemble, sans que la contradiction de telles orientations soit jamais tranchée. Elle est alors reportée au quotidien sur les agents, tant au niveau national qu'à celui du siège.

Le métier de conseiller financier à La Poste est donc à la croisée des normes marchandes et des normes du service public ce qui, sur le terrain, génère de multiples tensions. En effet, en fonction du lieu où il exerce son métier, le conseiller financier se positionnera différemment : ici, ce sera le prescrit privé qui dominera ; ailleurs, ce sera le prescrit public, mais cela sans nécessairement que le conseiller financier détermine lui-même ce choix.

Depuis les années 1970, La Poste justifie une attitude commerciale dont l'objectif a toujours été, plus ou moins implicitement, de financer ses missions de service public en dissociant les services rentables, gérés selon des normes managériales et commerciales, des services en direction de populations considérées par l'entreprise comme "uniformément démunies".

Mais désormais, La Poste tient un double discours : la culture de service public implique en effet, pour le conseiller financier, de recevoir tout le monde, sans distinction, ce que traduit le slogan : « *Une banque à part* » ; mais, simultanément, la culture bancaire lui enjoint de vendre

des produits financiers et d'être « *Une banque à part entière* ». Le conseiller financier se perçoit alors comme pris entre la défense des intérêts de son client, à qui il se refuse de vendre n'importe quoi, et la défense de son entreprise qui tâche d'assurer sa survie dans le monde concurrentiel des banques. Ces deux exigences peuvent être en décalage et donner l'impression aux conseillers financiers que prescrit public et prescrit privé sont antagonistes et que, surtout, l'un doit primer sur l'autre.

Identité organisationnelle et identité de métier

Nous appellerons "identité de métier" l'adhésion des conseillers financiers à la culture bancaire que l'organisation postale a développée, avec une gestion des emplois par métiers. En revanche, l'"identité organisationnelle" renvoie au sentiment d'appartenance à la maison Poste, à une identité de postier liée à l'histoire du service public postal.

Dans les années 1960, la mensualisation des salaires a entraîné une bancarisation croissante de la population française. Dans l'esprit de la Fonction publique, les conseillers financiers de La Poste se sont alors retrouvés investis de la mission d'initier les ménages français à la gestion de leur compte postal. Ils sont devenus, en outre, les garants du respect du droit au compte bancaire puisque la loi bancaire de 1984 leur interdit, contrairement à toute autre banque, de refuser l'ouverture d'un compte de dépôt ou d'un compte d'épargne. Ainsi, en touchant une population qui n'aurait pas accès au secteur bancaire sans eux, ils rendent un service d'intérêt général. En cela, ils se différencient donc des banquiers.

Beaucoup de conseillers financiers, et pas seulement parmi les fonctionnaires, se sentent investis de cette attribution de passeurs de culture, permettant aujourd'hui comme hier, l'accès de tous au système bancaire et aux nouveaux produits. Certains jeunes contractuels se sentent, tout autant que les anciens, concernés par cette mission et considèrent ne pouvoir travailler conformément à leurs valeurs qu'à La Poste. Pour d'autres, les prescrits se contredisent : ils se sentent alors démis de leur identité professionnelle de postier et en éprouvent un grand malaise.

En outre, ils ne sont pas les seuls salariés de La Poste : entre le facteur, l'agent de tri, l'agent de bureau de poste et le conseiller financier, les différences sont nombreuses. De même, au sein du bureau de poste, entre le conseiller financier débutant, qui commence en classe I comme cadre professionnel, et le caissier, qui ne sera toujours, en fin de carrière, qu'en classe II, les différences de grades sont très importantes, trop peut-être pour préserver une identité commune de postier. Ces divergences font émerger une identité de métier, renforcée par les politiques de ressources humaines de La Poste. Si l'identité organisationnelle de postier se perpétue encore, celle-ci s'amenuise désormais peu à peu face à la montée des identités de métier.

Le passage de la logique de grade de la Fonction publique à une logique de métier s'est effectué à l'occasion de la réforme de 1995. La Poste a alors été découpée autour de quatre métiers : le courrier, le colis, les services financiers et l'enseigne, qui reçoit le grand public. Dans le cadre de cette logique, se sont mises en place des trajectoires professionnelles, ciblées en fonction de ces quatre grands métiers. La Poste a alors ouvert une nouvelle logique de carrière en ajoutant, pour ses premiers conseillers spécialisés en patrimoine et en immobilier, un troisième échelon à la filière services financiers. En recrutant des contractuels de niveau BTS (Brevet de technicien supérieur), en instaurant des formations internes de conseillers financiers, en leur inculquant la maîtrise du langage bancaire, en leur créant des parcours de mobilité, La Poste a donc favorisé la mise en place d'une culture propre à ce groupe professionnel. Dès lors, l'identité de métier a pu s'affirmer.

Intégration assurée et intégration laborieuse

Les conseillers financiers se différencient, outre leur statut, par leur intégration professionnelle. Serge Paugam² a établi que, lorsque le salarié se trouve dans un emploi stable, c'est de sa satisfaction au travail que dépend son intégration professionnelle. Les conseillers financiers

² Serge Paugam, *Le salaire de la précarité* (PUF, 2000).

étant tous, soit fonctionnaires, soit en CDI (Contrat à durée indéterminée), on qualifiera leur intégration d'assurée s'ils tirent satisfaction de leur travail. Dans le cas d'une insatisfaction, on parlera d'une intégration laborieuse. Ce sont ceux qui ne parviennent pas à se situer dans leur rôle de vendeur, à établir une relation commerciale avec le client et qui n'acceptent pas de devoir atteindre des objectifs.

Naguère, étant recrutés par concours après des parcours divers, la socialisation des fonctionnaires passait uniquement par leur intégration au travail et non par leur formation. Leur identité professionnelle se construisait donc logiquement via l'organisation postale. Aujourd'hui, les contractuels recrutés possèdent nécessairement un BTS Banque ou Force de vente. Leur identité professionnelle s'est donc construite dès leur formation.

Il faut aussi différencier les contractuels qui sont entrés directement à La Poste via leur diplôme et ceux qui y ont évolué depuis un autre travail en risquant parfois de se retrouver dans une situation d'intégration laborieuse. En effet, le passage du centre de distribution, par exemple, à la filière financière, s'avère parfois difficile et peu satisfaisant pour des postiers qui peinent à s'intégrer dans leur nouveau métier.

Des identités en restructuration

La mise en relation de ces quatre dimensions nous invite à reconsidérer la dichotomie public/privé comme on l'entend habituellement au profit d'une dichotomie marchand/non-marchand, et à l'affiner. L'observation montre en effet que certains fonctionnaires se sont très bien pris au jeu du commercial. Ils ont choisi de devenir conseillers financiers et ont su développer leurs capacités relationnelles. Leurs réussites professionnelles sont des challenges gagnés qui les font évoluer et devenir rapidement conseillers spécialisés.

Ces fonctionnaires ne sont toutefois pas représentatifs. La plupart des autres se sont retrouvés conseillers financiers quand les services financiers de La Poste ont connu de grandes vagues de promotions internes. Ils le sont devenus, en général pour monter en grade, dans la logique du fonctionariat, sans autres connaissances financières préalables que celles du guichet dont ils sont souvent issus. Ils se reconnaissent assez peu dans les démarches commerciales et les objectifs imposés aux conseillers financiers et se considèrent avant tout comme des postiers. Ils insistent sur la différence entre le conseiller qu'ils disent être et un vendeur. Ils sont très attachés au prescrit public.

On retrouve aussi des contractuels pour qui identité organisationnelle et identité de métier ne s'opposent pas nécessairement. Ils ont généralement évolué au sein de La Poste, à partir d'emplois de guichet ou de facteurs, ce qui représente pour eux une belle promotion généralement très bien vécue. Ce type de conseiller financier, qui a acquis de nouvelles compétences mais qui adhère toujours à la culture postale, aura tendance à vouloir rester au sein de La Poste et, si jamais son intégration s'y avère laborieuse, il pourra alors tenter d'évoluer vers d'autres banques, notamment mutualistes. Pour lui, les deux prescrits lui parlent.

Enfin, on trouve également des contractuels qui ne sont motivés que par le commercial et la vente. Chez eux, le prescrit privé prédomine, leur attachement à La Poste est faible et, étant avant tout des vendeurs, ils partiront facilement dans d'autres banques, notamment privées.

Des effets de génération et des effets de carrière, indépendamment des statuts, influent par ailleurs sur ces logiques identitaires et peuvent aussi les transformer.

En conclusion, l'identité des conseillers financiers de La Poste s'articule toujours entre l'attachement postal, qui passe par une certaine culture du passé, et l'attachement au métier, entre une identité professionnelle en cours de redéfinition du fait des changements de statut de La Poste et une identité de métier en cours d'affirmation.

EXPOSÉ d'Adeline GILSON

Comment la création de La Banque Postale s'articule-t-elle avec les services financiers de La Poste ? Pour simplifier, La Banque Postale agit en décisionnaire stratégique et l'enseigne est chargée de la mise en œuvre opérationnelle. Pour cela, elle a adopté un modèle double. D'une part, elle se présente comme une banque "relationnelle"³, accessible à tous, par opposition aux banques "transactionnelles", et, notamment depuis la crise financière, comme une banque de dépôt franco-française sans risques pour ses clients. D'autre part, elle tente une hybridation du modèle bancaire, par ses profils de recrutement et par sa gamme de nouveaux produits, avec l'obtention du prêt immobilier sans épargne préalable, la banalisation prochaine du livret A et par l'irruption de la culture du risque avec le crédit à la consommation en 2010.

La Poste, La Banque Postale et le secteur bancaire

La Poste met en œuvre une véritable politique de recrutement via l'apprentissage, 50 % des recrutements prévus pour 2009 seront issus de cette filière sur les métiers bancaires. Les candidats possèdent déjà tous un niveau bac+2 et s'engagent dans cette voie avant tout pour acquérir une expérience professionnelle et non un diplôme.

Mon hypothèse de départ était que les jeunes qui intègrent La Banque Postale souhaitent uniquement acquérir de l'expérience dans le secteur bancaire et développer leur employabilité, sans égard particulier pour l'institution postale. Cette vision, largement partagée par les plus anciens des postiers, est contre-intuitive : certains jeunes postulent à La Banque Postale précisément parce qu'elle se veut différente. Certains ont exercé le métier de VRP (vendeur représentant placier), qu'ils associent à une vente à l'arraché, et ils se positionnent dès lors en opposition à ce modèle. Cette conception est encore plus nette chez les apprentis ayant une première expérience bancaire (13 des 23 apprentis que j'ai suivis en enquête longitudinale) : nombre d'entre eux ont choisi de venir se former à La Banque Postale parce qu'ils l'opposent aux autres banques. Ils perçoivent donc le métier de conseiller financier comme un métier d'éthique et de conseil, qui s'oppose à la vente forcée, et comme un métier de fidélisation, opposé à la vente immédiate.

Le second aspect particulier de ce métier à La Banque Postale est son caractère collectif. Les jeunes souhaitent exercer leur métier au sein d'un collectif de travail. Ils sont d'abord attirés par une ambiance, celle de la maison Poste : le fait d'exercer le métier dans un bureau de poste plutôt que dans une agence bancaire est conçu comme un avantage. Les liens fonctionnels sont très valorisés, tout comme l'entraide : les jeunes recherchent une activité collective et solidaire, à l'opposé de la concurrence et de l'individualisme, classiques entre vendeurs.

En troisième lieu, La Poste rassure par sa stabilité, son assise institutionnelle et son histoire. De plus, l'entreprise est réputée croire aux jeunes et les évolutions professionnelles y sont perçues comme plus rapides et plus nombreuses qu'ailleurs. De fait, les apprentis, après leur formation postale, ont la possibilité d'intégrer directement, en CDI, le métier de conseiller financier alors qu'à la banque, on les forme au guichet avant de leur confier la gestion d'un portefeuille clients.

À la question de savoir s'ils sont attirés par la nouveauté et la modernité de La Banque Postale, les jeunes expliquent, qu'effectivement, la participation à son développement les stimule mais qu'ils y sont surtout venus parce qu'elle demeure une filiale de La Poste et s'inscrit pleinement dans la tradition du Service public. Il existe néanmoins une conception commune du métier de conseiller financier, toutes banques confondues, basée sur la valorisation du métier, la variété des tâches, une certaine autonomie, l'utilité du travail et sa reconnaissance.

³ Monique Zollinger et Éric Lamarque, *Marketing et stratégie de la banque* (Dunod, 1999).

La banalisation de La Banque Postale et son rapprochement du modèle bancaire général ne sont-ils pas porteurs de risques sur le plan du recrutement et de la fidélisation ? En formation, les apprentis exercent réellement le métier, d'abord en doublure passive du conseiller en titre, puis en doublure active et enfin en autonomie totale. Dès lors, selon les contextes, un hiatus peut apparaître, d'abord à propos du cadrage réel de l'exercice du métier, avec un contrôle fort et une remise en cause de l'autonomie. Une évaluation des résultats peut ensuite créer des désillusions et les amener à remettre en cause la priorité du service au client et une perception sociale du métier !

Outils de gestion et socialisation par les pairs

La socialisation au travail est avant tout la production d'un rapport au monde : il est alors nécessaire pour le chercheur d'étudier l'univers de référence de l'apprenti dans le bureau de poste. C'est également un processus diachronique au sein duquel on pourra repérer des séquences différentes, voire des ruptures se traduisant par des arrêts de la formation.

Les outils de gestion de La Banque Postale reposent sur la mesure chiffrée d'une activité très cadrée : nombre et durée des entretiens de vente quotidiens, part de l'activité issue du *phoning*, etc. L'évaluation des résultats est également fortement normalisée, en particulier en région Méditerranée où elle comporte la réalisation d'une mission commerciale de six semaines durant laquelle le jeune est seul avec le portefeuille du conseiller financier et reçoit des objectifs chiffrés. Si, au départ, tous les jeunes pensent décrocher un CDI, ils se rendent vite compte que la formation agit comme un système concurrentiel. Ils se prêtent alors au jeu des objectifs et des évaluations jusqu'à ce que la barrière du recrutement soit levée et se disent qu'ensuite, ils exerceront leur métier comme ils l'entendent. Au final, j'ai donc constaté peu de désillusions et peu de réorientations, sans doute parce les apprentis, développant une intelligence organisationnelle, se réapproprient ces outils dans le cadre de leur projet.

La socialisation par les pairs a sans doute plus d'effets. Je l'illustrerai par deux exemples : le modèle de la distanciation, d'abord, avec le cas de "A", conseiller financier à La Banque Postale suite à un contrat de professionnalisation en Île-de-France et qui a été formée auprès d'un gestionnaire de clientèle, qu'elle décrit comme un "commercial pur et dur". De lui, elle retient avant tout les qualités relationnelles et elle perçoit désormais la culture du résultat comme moins contradictoire avec sa conception du conseil. Parallèlement, sa vision personnelle est confortée par sa chef d'établissement qui lui offre le soutien hiérarchique. Le rôle du chef d'établissement sur la vision du jeune en cours de formation (tout comme sur celle du conseiller en activité) est très important. Au final, "A" restera très axée sur le conseil.

L'autre modèle est celui de l'opposition. "B" a eu deux référents pédagogiques en bureau de poste : d'un côté, son tuteur qu'elle surnomme "le vampire", qui "rentre dans le moule" du chef d'établissement, et, de l'autre, ses collègues conseillères, davantage orientées vers la relation durable et le conseil au client. Elle a décidé de changer de tuteur pour conserver sa vision initiale du métier, qui s'est renforcée en opposition avec le fameux vampire. Sa formation terminée, quand je l'interroge sur ce qu'est pour elle le métier, elle me répond : « C'est 10 à 20 % d'"assistante sociale" ; le conseil représente 40 % et le reste, c'est du commercial. » Si je lui fais remarquer qu'au départ elle m'avait dit que c'était 70 % d'"assistante sociale", elle me répond : « Avant, oui, mais maintenant, je commence à faire un peu plus la part des choses ». On constate donc dans ce cas, un déplacement progressif des frontières entre conseil et vente mais dans l'idée d'une conciliation potentielle et non d'une injonction paradoxale.

L'impact du *process* de recrutement

Quels sont les critères du recrutement ? Le primat de la vente est mis en avant. Le jeune va être jugé sur deux critères : ses compétences techniques, c'est-à-dire sa maîtrise de la méthode et sa connaissance des produits, mais aussi sur ses comportements professionnels. *Le Guide de l'alternance* en indique entre autres quatre qui sont évalués lors de l'entretien final : « Conviction & influence » et « Recherche de la performance » (qu'en est-il alors du

conseil ?) ; « *Adaptabilité* » et « *Accompagnement des évolutions de La Poste* » (c'est au conseiller de s'adapter aux changements stratégiques et organisationnels).

Quels sont les profils sélectionnés ? En Île-de-France, le *process* est très peu sélectif car le marché du travail est plus concurrentiel qu'en province, les démissions plus importantes. En amont, on recrute en contrat de professionnalisation dans le cadre d'une véritable réorientation professionnelle de jeunes parfois issus de l'université. En aval, le *process* est très peu formalisé : sur les douze jeunes de la promotion suivie, onze ont été recrutés.

En région Méditerranée, c'est très différent. Les jeunes passent deux entretiens : le premier est une évaluation de potentiel. Les compétences comportementales sont alors examinées dont, et surtout, la fidélité du jeune à l'entreprise et l'inscription de son projet dans la durée. Le deuxième entretien, décisif, est axé sur les résultats de la mission commerciale probatoire décrite plus haut. Au départ, on recrute donc des jeunes qui parlent de conseil mais à la fin de la mission, on attend désormais d'eux qu'ils parlent de vente, de chiffres et de challenge.

Les apprentis recrutés ne sont-ils finalement que des placeurs⁴ ? Non, car la vision du recruteur est également prépondérante. J'ai ainsi rencontré des directeurs de vente qui, effectivement, étaient très axés sur les résultats mais d'autres qui pensent qu'il faut laisser leur chance aux jeunes et les laisser "mûrir".

Les promus internes

Dans une perspective comparative entre deux bureaux de poste, l'un aixois et l'autre en région parisienne, j'ai recueilli les discours d'une trentaine d'acteurs, à différents niveaux hiérarchiques et tous types de fonctions, en mettant l'accent sur la question des promus.

Désormais, 81% des flux entrants de conseillers financiers relèvent du droit privé, avec un taux de féminisation de 69 %. Les promus représentent 19 % des nouveaux entrants (données de cadrage nationales de La Banque Postale sur l'ensemble des flux entrants de Cofis 3.1. et 3.2. en 2006 et 2007). Tous ont un fort rapport à l'institution postale, mais qui ne dépend pas forcément de la distinction fonctionnaire/contractuel. Au sein de cette population potentiellement réfractaire au changement, les identités sont plurielles. Je l'illustrerai par trois types de cas.

Un tremplin pour acquérir un grade

Si la fonction de conseiller financier est conçue comme un tremplin pour acquérir un grade, celui qui l'exerce montre un rapport au métier assez faible : son projet est de changer de grade mais pas de rester dans la filière services financiers. Certains envisagent même de quitter La Poste car ils ne supportent plus la pression et estiment que les passerelles vers d'autres métiers sont insuffisantes.

Une relation fidélisée

Si le conseiller bancaire recherche une relation fidélisée avec ses clients, il a un rapport fort au métier mais a un rapport à la carrière assez faible car être muté, c'est changer de bureau, donc changer de conditions de travail et de clients. Il conçoit son métier comme une mission et ne souhaite pas forcément évoluer au grade supérieur ; il préfère rester à son poste, notamment pour aider ses clients auxquels il s'est fortement attaché.

Un entrepreneur autodidacte

Le dernier cas est celui du conseiller bancaire entrepreneur autodidacte. Il a un rapport au métier très fort, un management par l'affectif, mais vise une évolution, prioritairement au sein

⁴ Elisabeth Brun-Hurtado, *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000* (Thèse de doctorat en sociologie, mai 2005, LEST - UMR 6123).

de la ligne conseil bancaire. Pour lui, c'est un défi : il se doit de passer toutes les fonctions avec souvent pour but ultime de devenir chef d'établissement. Le rapport au client est plutôt faible : on peut conseiller, certes, mais dans le but de vendre. Il considère donc son métier comme celui d'un entrepreneur et se situe dans l'intérêt de l'institution.

Mon hypothèse de départ était que certaines identités étaient plus valorisées que d'autres par l'entreprise, notamment celle de l'entrepreneur autodidacte, figure a priori la plus adaptable aux évolutions organisationnelles. L'entreprise peut néanmoins conjuguer ce profil avec les autres profils plus classiques, moins évolutifs, mais sur lesquels elle peut miser pour valoriser encore son aspect de banque relationnelle. En effet, les conseillers qui s'inscrivent dans une relation durable obtiennent également de très bons résultats.

L'identité professionnelle n'est pas homogène et ne se décrète pas ; la socialisation professionnelle se construit dans la continuité et l'altérité ; les systèmes d'entraide interviennent dans la construction des pratiques et l'existence de communautés : la rupture ne doit donc pas être considérée comme le seul mode de changement. Mais pour La Banque Postale, il ne semble pas que tous les ingrédients du changement soient réunis : à ce jour, ni sa "marque employeur", ni sa stratégie ne sont claires. L'amélioration des conditions de travail reste insuffisante et l'appropriation du projet par les acteurs dépendra donc largement des identités professionnelles qui seront développées.

DÉBAT

Des identités professionnelles en transition

Un intervenant : *Je vois trois types d'appartenances professionnelles : le premier, c'est l'appartenance rationnelle à une organisation : le fonctionnaire évoquera la sécurité de l'emploi. On trouve ensuite l'appartenance au métier : un commandant de bord, dans les dîners en ville, commencera par dire qu'il est commandant de bord avant de dire qu'il travaille pour Air France. La troisième appartenance est affective, c'est la fierté d'appartenir à une entreprise. À La Poste, quelle est la répartition de ces trois appartenances ?*

Nadège Vézinat : Même si La Poste fait en sorte, par ses techniques de management, d'imposer des identités de métier, l'attachement affectif à La Poste demeure. Le Noël de La Poste, les cadeaux de La Poste, les colonies de vacances de La Poste, etc. : tout cela existe encore. Cependant, on constate un fort désengagement de La Poste vis-à-vis de ces institutions : les associations de vacances qu'elle gérait elle-même par le biais de son comité d'entreprise, ont ainsi été revendues. On se dirige donc vers une logique de "métérisation", selon le terme utilisé par La Poste.

Ensuite, il faut réfléchir sur les rhétoriques de justification : quelqu'un qui travaille dans un centre de tri ne vous dira pas qu'il est manutentionnaire ; il dira qu'il est postier.

Adeline Gilson : La tendance générale des jeunes est de se présenter en conseillers financiers. Compte tenu de leur cursus de formation, largement commercial, ils développent une forte identité de métier. En revanche, quand on leur demande s'ils sont conseillers financiers à La Poste ou à La Banque Postale, ils insistent sur leur appartenance à cette dernière. Mais la dimension affective reste perceptible et il y a toujours énormément d'attachement à l'entreprise, surtout chez les anciens et les fonctionnaires. Ceux qui ont été guichetiers auparavant et qui ont évolué pas à pas, se sentent toujours reconnaissants vis-à-vis de l'entreprise et ce, malgré l'évolution des règles de gestion.

Int. : *Quel diagnostic portez-vous sur ces identités professionnelles en transition ?*

A. G. : Dans la mesure où La Banque Postale va maintenant développer les mêmes produits, avoir le même type de recrutement et appliquer les mêmes règles de fonctionnement que les banques classiques, la différence entre prescrit public et prescrit privé se fera avant tout dans la façon dont le conseiller financier exercera son métier au sein du bureau de poste. Pour

l'instant, il continue à appliquer une logique de service et d'aide aux clients ainsi qu'aux populations les plus démunies, même s'il semble difficile qu'il échappe encore longtemps à la prédominance d'une logique issue du privé. Cela inquiète nombre de conseillers financiers.

Int. : *Dans une situation aussi complexe, quels sont les modes de rémunération et comment les objectifs sont-ils fixés ?*

A. G. : Dans un premier temps, la rémunération était composée d'un salaire fixe auquel s'ajoutait un commissionnement à l'acte, puis, dans un second temps, la partie fixe a été augmentée alors que le niveau de commissionnement a été réduit et son principe modifié, ceci afin d'attirer les jeunes entrant sur le marché du travail, intéressés en premier lieu par le fixe.

N. V. : Le commissionnement est désormais basé sur la seule collecte nette extérieure, le salaire fixe de départ étant à peine supérieur au SMIC. En 2007, a été mis en place un nouveau système d'évaluation des performances dans lequel un certain nombre d'étoiles est affecté à chaque produit, variable selon la difficulté à le vendre. Des objectifs de résultats sont fixés pour chaque département puis déclinés par bureau jusqu'au conseiller financier. Mais dans ce système, qu'il soit à la campagne où l'évolution démographique peut entraîner des situations de décollectes, ou en zone urbaine favorisée, le conseiller financier est tenu de les atteindre, sans qu'aucune adaptation ne soit apportée en fonction des situations particulières.

Int. : *Comment expliquez-vous la capacité des acteurs, aux entités professionnelles si diverses, de vivre, semble-t-il correctement, avec des valeurs très diversifiées ?*

A. G. : La Poste conserve une image d'institution peu dynamique, caricaturale de la Fonction publique. Cela crée un hiatus entre la représentation que les jeunes ont de leur métier et celle qu'en ont les autres. En réaction à cette image peu gratifiante, ils se valorisent grâce à l'identité du métier de conseiller financier, que leurs raisons réelles d'intégrer le métier soient liées aux valeurs spécifiques de La Banque Postale ou à celles du service public.

Crise et responsabilité

Int. : *Qu'en est-il, en cette période de crise financière, de la responsabilité pénale pour défaut de conseil, encourue par les conseillers financiers ?*

A. G. : La réglementation que les centres financiers appliquent de manière très stricte vise à limiter les problèmes engageant la responsabilité de l'institution. Tous les dossiers sont contrôlés et, pour le crédit immobilier par exemple, le plafond des 33 % d'endettement est strictement appliqué alors que, dans certaines banques, on était parfois plus souple. À La Banque Postale, le conseiller financier a donc relativement moins d'autonomie que dans d'autres établissements bancaires.

N. V. : Sur ce point, il faut mentionner l'affaire Bénéfic⁵ dans laquelle, suite à des plaintes pour défaut de conseil, La Poste a été condamnée. Cette affaire a créé un traumatisme et les conseillers financiers sont désormais très frileux lorsqu'il s'agit de vendre de l'assurance-vie. Depuis cette période, le poids du *back-office* est effectivement devenu pachydermique ! Le conseiller financier est désormais soumis à cinq niveaux de contrôle : par son chef d'établissement, qui est son hiérarchique direct ; par son moniteur de vente, qui est son

⁵ Bénéfic était un fonds d'investissement géré par La Poste, qui a convaincu entre 1999 et 2000 plus de 300 000 personnes d'y souscrire (70 % d'entre elles étaient titulaires d'un Plan d'épargne en actions - PEA), pour un montant total de plus de 1,5 milliard d'euros. Ce fonds a perdu entre 12,2 % et 35,8 % (selon l'édition du 3 Juillet 2006 de *Votre Argent*) du capital des épargnants. L'Autorité des marchés financiers a diligenté une enquête, qui s'est conclue par une absence de responsabilité de La Poste. Cependant, le tribunal de commerce de Paris a condamné La Poste à dédommager quelques personnes, ainsi que les associations de consommateurs, au motif que les dépliants publicitaires étaient trompeurs et de nature à induire en erreur les particuliers. Par cinq arrêts rendus le même jour, le 19 septembre 2006, la Cour de cassation a estimé cependant que les premiers juges, en estimant que l'information donnée aux particuliers souscripteurs n'était pas "*incomplète, inexacte ou trompeuse*", avaient violé l'article du Code civil qui prévoit l'obligation de conseil.

fonctionnel et qui vérifie s'il applique bien la méthode ; par un contrôleur des opérations bancaires (COB), salarié de La Banque Postale qui vérifie la conformité des dossiers ; par le chargé du contrôle du risque, qui vérifie la même chose que le COB mais pour le compte de La Poste ; par le comptable, enfin, chargé de vérifier les éventuelles fraudes internes. Ce contrôle oppressant réduit drastiquement l'autonomie des conseillers.

Entre banque et drugstore

Int. : *Qu'est-ce qui a orienté La Poste vers La Banque Postale ? Fallait-il trouver une activité annexe qui permette d'équilibrer le budget ?*

A. G. : Quand l'activité courrier, jusque-là premier apporteur de chiffre d'affaires du groupe, a fortement baissé face à la montée en puissance de l'internet et que la "métierisation" s'est mise en place, une réflexion stratégique a été menée sur la façon dont les services financiers pourraient mieux contribuer à rétablir l'équilibre budgétaire du groupe.

N. V. : En effet, mais si le courrier était bien le premier contributeur, c'était aussi grâce aux différentes aides de l'État, comme celle à la distribution de la presse, que La Poste reçoit pour financer ses missions de Service public. L'étude des archives montre que les services financiers ont toujours réussi à s'autofinancer, voire ont contribué positivement au budget de La Poste dès 1921, date à laquelle son activité n'a plus été financée directement par le Trésor.

Il me semble que c'est davantage le mouvement général de libéralisation des services postaux et le retard que La Poste française accuse face à ses concurrentes européennes, qui l'ont poussée à évoluer. Quand, en 1991, La Poste a changé de statut, sous l'impulsion de Robert Galley, et est devenue, non sans tensions, une entreprise publique, l'Allemagne créait déjà sa Banque Postale. Tous les grands pays européens sont, soit en avance sur nous, soit partis, comme le Royaume-Uni, dans des voies différentes de diversification des activités postales. En 2006, lorsque la directive européenne sur les prêts à la consommation entraînant l'ouverture du livret A à la concurrence, s'est imposée, l'urgence a alors poussé La Poste à agir et à se positionner, tant au niveau européen que face aux autres banques françaises.

Int. : *Plus de 1 000 enseignes sont aujourd'hui installées soit dans des hypermarchés, soit dans des mairies. Comment les conseillers de La Banque Postale vivent-ils le fait d'être des banquiers dans un environnement de drugstore ?*

N. V. : C'est le moratoire Balladur de 1993, visant à empêcher la fermeture de bureaux de poste, qui a contraint La Poste à trouver d'autres biais en transformant ses guichets en agences postales communales ou autres. Cela dit, La Poste a eu au maximum 19 000 guichets dans les années 1960, période où leur nombre a commencé à décroître mais il en reste aujourd'hui 17 000. Il n'y a donc jamais eu de très grosses chutes de cet effectif.

A. G. : Un gestionnaire de clientèle me parlait même d'épicerie à propos de son bureau de poste ! Il y a beaucoup de choses qui se jouent autour de cela. C'est d'abord là que se développent le collectif de travail et les systèmes d'entraide et de coopération, ainsi que la socialisation professionnelle et l'image du client pour le futur conseiller financier. Certains se plaignent de la vétusté des locaux ou de la confusion entre le guichet et l'activité bancaire, mais l'évolution en cours fait de plus en plus la distinction entre les différents types de services proposés dans les bureaux de poste avec, d'un côté les guichets des services financiers, qui évitent au client de faire la queue, et de l'autre les services postaux.

N. V. : L'Allemagne a dissocié ses bureaux postaux de ceux de la Deutsche Post Bank, et ce modèle marche également très bien aux Pays-Bas ; à l'opposé, le Royaume-Uni a choisi un modèle dans lequel, dans les bureaux de poste, on peut acheter ce que l'on veut, modèle qui ne marche cependant pas de façon très satisfaisante. En fait, La Poste donne en France l'impression de n'avoir pas su choisir : le développement boutique renvoie un peu à ce qui se fait au Royaume-Uni tandis que La Banque Postale renvoie au modèle allemand.

A. G. : Il me semble que c'est là où se situe tout le problème : La Banque Postale n'a effectivement pas encore choisi réellement son identité. Les identités professionnelles évolueront donc en fonction des choix qui émergeront.

Présentation des oratrices :

Adeline Gilson : chercheuse en sociologie au LEST (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail - Aix-Marseille) en CIFRE (Direction de la prospective et de la recherche de La Poste et Direction des ressources humaines de La Banque Postale) ; enseignante à l'IUT GEA et à la faculté des sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille ; elle mène ses recherches sur les métiers commerciaux (automobile, SNCF, grande distribution...) ; auteur d'un rapport IRES/CFE-CGC, *Cadre commercial : un statut, des parcours* (octobre 2006).

Nadège Vézinat : ATER à l'université du Havre et enseignante à l'EHESS, elle est l'une des sociologues de l'équipe PRO du Centre Maurice Halbwachs ; sa thèse sous la direction d'André Grelon porte sur les conseillers financiers de La Poste dans une approche sociohistorique ; soutenue par le Comité pour l'histoire de La Poste, sa recherche a également été saluée par le prix Saint-Simon décerné par le conseil scientifique de l'EHESS dont elle est lauréate pour l'année 2007.

Diffusion février 2009