

## Une réduction d'effectif basée sur le volontariat : le cas d'une banque

par Anne Chérain et Didier Demazière

*Quand l'entreprise — en l'occurrence une banque — réduit ses effectifs pour modifier sa stratégie productive et commerciale, le départ « volontaire » se fait sous contrainte. Ni décision individuelle ni exclusion, les départs volontaires sont le résultat d'interactions entre les trajectoires professionnelles des salariés et une nouvelle politique de gestion des ressources humaines dans un secteur jusque-là très protecteur.*

Les entreprises du secteur des assurances et les établissements financiers connaissent depuis quelques années des mutations importantes dues à de nombreux facteurs : progrès techniques, apparition d'une concurrence intersectorielle, intensification de la compétition interentreprises, mondialisation des marchés et affirmation de nouveaux comportements des consommateurs.

Ces changements ont amené nombre d'entre elles à s'engager dans un processus de compression de personnel caractérisé :

— par un renouvellement simultané des qualifications de leur personnel et des modalités et règles de sa gestion<sup>1</sup> ;

— par le recours privilégié à la formule des départs volontaires aidés, après utilisation des dispositifs de cessation anticipée d'activité.

L'appel au volontariat apparaît ainsi comme un élément central dans les mutations de la relation salariale. Nous faisons l'hypothèse que le départ volontaire ne peut être analysé comme l'envers du licen-

ciement économique, c'est-à-dire comme le résultat d'une stratégie purement individuelle de la part du salarié. Contrairement à la démission qui est en principe unilatérale et individualisée, le départ volontaire est, dans le cas des opérations menées dans le secteur bancaire, un processus collectif de réduction d'effectif initié par la direction, comme l'indique d'ailleurs le fait que ces départs sont toujours assortis d'une incitation financière et de mesures d'accompagnement social des partants.

Aussi nous proposons-nous de montrer ici comment la mise en œuvre de la procédure du départ volontaire est la rencontre de décisions stratégiques prises par la direction de l'entreprise et de logiques individuelles. Les décisions de l'entreprise visent à modifier les qualifications de ses salariés, leurs filières de mobilité, leurs formes d'engagement au travail, et à remodeler le personnel en réponse au renouvellement des exigences et principes de gestion. Les salariés construisent leurs logiques individuelles dans le cadre des règles internes traditionnelles (modes de recrutement, de promotion, de formation, de rémunération, de répartition des tâches et des métiers...) et dans la confrontation avec des changements importants et rapides au sein de l'entreprise.

Les noms d'auteurs entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

1 Sur ce point, on peut se reporter à Cossalter Ch. (1990).

Il serait hasardeux et simpliste de tenter d'isoler le facteur déterminant du départ des salariés. Celui-ci doit plutôt être considéré comme un construit social résultant de formes de transactions entre les individus et l'entreprise. Dans cette perspective, il est fructueux d'étudier d'une part comment les dirigeants de l'entreprise définissent une procédure de réduction d'effectif devant assurer à la fois le libre choix et une sélectivité, stratégique dans une phase de transformation de la gestion interne, et d'autre part quelles sont les logiques de mobilité externe des partants et comment elles articulent passé dans l'entreprise, décision de la quitter, devenir et projets.

Nous nous appuyons sur une enquête monographique auprès d'une grande banque à réseau<sup>2</sup>. Celle-ci a été la première de son secteur à réduire aussi fortement et brusquement son personnel : son effectif de 8 500 salariés au début de 1988 a été réduit de 1 000 en septembre de la même année, hors mesures d'âge et par un appel au départ volontaire assorti d'une prime.

Le choix de l'entreprise enquêtée répond à l'objectif suivant : rendre compte du cas particulier de l'organisation des suppressions d'emplois dans une entreprise bancaire, cas très peu étudié jusque-là, les restructurations importantes dans le tertiaire, et particulièrement dans la banque, étant assez récentes. Nous avons mené des entretiens avec deux catégories principales d'acteurs : des cadres dirigeants et des volontaires au départ. Nous avons également exploité des documents internes à l'entreprise : bilans et plans sociaux, journal interne, comptes rendus du comité d'entreprise, dossiers du personnel des partants, etc. Nous avons réalisé avec vingt-sept d'entre eux des interviews semi-directives centrées sur le vécu de leur départ et son articulation aux expériences antérieures, principalement socioprofessionnelles. Les individus ont été interrogés entre six et huit mois après qu'ils aient quitté l'entreprise.

Nous montrerons tout d'abord en quoi la politique de l'entreprise rend possible l'adhésion d'une partie des salariés à l'offre de départ volontaire et comment la direction a procédé en vue de maîtriser la sélectivité des départs. Dans la seconde partie nous verrons qui sont les partants volontaires, quelles logi-

ques ils expriment et comment celles-ci s'inscrivent dans leur trajectoire professionnelle, quels sont leurs rapports passé et présent à l'entreprise, à ses règles de fonctionnement et aux mutations, et leur perception des conditions de départ définies par la direction.

## L'ÉVOLUTION DES RÈGLES DE GESTION : D'UN STATUT GARANTI A L'ORGANISATION DES DÉPARTS VOLONTAIRES

Des pertes de rentabilité, liées à la fois à l'informatisation de ses principales activités et à une concurrence devenue aiguë, expliquent que l'entreprise bancaire dans laquelle nous avons mené nos investigations se soit engagée, au cours de la seconde moitié des années 80, dans un processus de modernisation important. Avant de présenter les caractéristiques et les conséquences de ces nouveaux modes de gestion commerciale et humaine, et d'analyser l'organisation des départs, nous rendrons compte des aspects principaux de sa politique de personnel traditionnelle.

### UNE GESTION FORMALISÉE ET STATUTAIRE

A l'image des pratiques caractéristiques du secteur, le mode de recrutement y a longtemps été local, voire familial, privilégiant dans une large mesure une population jeune, ayant une formation initiale de niveau V (BEPC ou CAP). A ses salariés, l'entreprise offrait la garantie d'un emploi quasiment « à vie », en vertu d'une convention collective très protectrice. Cette dernière assurait également une progression régulière des rémunérations qui, peu élevées à l'embauche, augmentaient automatiquement en fonction de l'ancienneté.

Un dispositif très développé de formation interne à la branche régulait les carrières : tous les jeunes embauchés suivaient quasi systématiquement la première phase de formation bancaire (le certificat d'aptitude professionnelle) et l'obtention de diplômes supérieurs<sup>3</sup> était ensuite le passage obligé (mais aussi une garantie) pour s'élever dans la hiérarchie subdivisée en trois grandes catégories de postes (employés, gradés et cadres) et en une série d'échelons intermédiaires.

La mobilité interne, encouragée le long des lignes hiérarchiques, l'était beaucoup moins entre les différents services, et s'avérait quasi inexistante entre les

<sup>2</sup> Ce travail est financé par la Délégation régionale du Nord/Pas-de-Calais de l'ANPE : Chérain A. et Demazière D. (1989).

<sup>3</sup> C'est-à-dire le brevet professionnel (BP) puis le diplôme de l'Institut des techniques de banque (ITB).

deux grands secteurs d'emploi de la banque : l'administratif et le commercial. En effet, les rapports entre les services centraux (gestion financière, étude et conception des produits, procédures, administration du personnel...) et l'exploitation (succursales, agences et guichets) étaient marqués par un cloisonnement important, comme l'illustre la double appellation traditionnellement attribuée : l'arrière (ou encore *back office*) et l'avant (*front office*). Dans les filières administratives, les carrières pouvaient se dérouler au sein d'un même service, alors que l'accès aux postes d'encadrement dans l'exploitation exigeait une mobilité intrarégionale.

La promotion était beaucoup moins forte dans les emplois administratifs, subalternes, et le plus souvent féminins. Il faut noter que les femmes bénéficiaient, au-delà des dispositions légales, d'avantages supposés permettre une meilleure harmonisation entre leurs vies professionnelle et familiale (horaires aménagés, congés supplémentaires en cas de maternité, travail à temps partiel facilité...).

Ainsi, le type de relations professionnelles caractéristique de l'entreprise et du secteur pendant la période de croissance apparaît formalisé dans une convention collective qui organise la progression des salaires et en partie la promotion au travers de règles stipulant les conditions d'entrée, de travail et de mobilité. Ce type de relations relève d'une gestion statutaire de la main-d'œuvre et d'une volonté de la fixer dans l'entreprise mais aussi dans un secteur (commercial ou administratif), voire dans un service ou une agence pour les postes subalternes.

On peut alors parler de filières d'emplois quasiment désignées et établies suivant des critères de secteur d'appartenance, de degrés de responsabilisation, de mobilité « obligée », de sexe...

### LES NOUVELLES RÈGLES DU MARCHÉ INTERNE

Cette politique humaine traditionnelle a pu s'avérer opérationnelle dans un contexte d'extension des marchés. Mais, au début des années 80, la concurrence s'est avivée dans le secteur financier et la modernisation des équipements s'est accélérée, certaines tâches ont été informatisées, générant des sur-effectifs surtout dans le *back office*. La gestion de l'emploi a alors connu ses premières remises en cause.

Dans un premier temps, l'entreprise a considérablement freiné l'embauche et a eu recours aux cessations anticipées d'activité, parallèlement au recrutement, nouveau et en nombre restreint, d'individus jeunes, plus diplômés et issus de formations spécialisées. Il s'agissait de désengorger les filières classi-

ques de promotion pour intégrer ces jeunes entrants, promis à une ascension rapide. Durant cette période, la rentabilité de l'entreprise, déjà médiocre au début de la crise, a continué de se détériorer<sup>4</sup>.

Un vaste plan de réorganisation et de recomposition des activités est alors mis en place. Tout d'abord certaines activités jugées non rentables ou périphériques sont externalisées en sous-traitance (sécurité, mutuelle, entretien des locaux...). Des réductions d'effectifs drastiques sont décidées dans de nombreux services ou secteurs, dont certains disparaissent totalement : c'est le cas de l'atelier de saisie informatique dont l'activité a été entièrement transférée aux agences commerciales ; de même une soixantaine d'agences jugées non rentables sont fermées. Enfin, tous les services centraux qui ne passent pas à la sous-traitance et qui se trouvent segmentés sont centralisés au siège social de l'entreprise.

Cette restructuration ne vise pas seulement à réduire un effectif dont la productivité par tête a chuté mais aussi à modifier la configuration des activités : la direction entend recentrer l'entreprise sur son activité commerciale et renforcer le personnel exploitant aux dépens des administratifs. Il semble que cette politique d'emploi soit celle du secteur bancaire dans son ensemble : « *A titre indicatif, selon certaines personnalités auditionnées, la proportion des administratifs et des exploitants se situerait dans une fourchette de 50 à 60 % d'administratifs et de 40 à 50 % d'exploitants et les orientations prises vont amener ces établissements à inverser ces proportions.* »<sup>5</sup> Il s'agit aussi de décroiser ces deux grandes catégories d'emplois.

La modernisation des équipements et le renouvellement des stratégies commerciales nécessitent d'autres qualifications : le niveau de formation du personnel est alors jugé trop faible, et plusieurs employeurs du secteur ont été jusqu'à qualifier des catégories entières de salariés d'« inadaptables »<sup>6</sup>. On exige désormais une polyvalence et des compétences techniques nouvelles pour l'utilisation des équipements modernisés, ainsi qu'une spécialisation accrue au niveau des fonctions financières, technologiques, de gestion, d'études et de conception des produits. Un renouvellement de la politique de formation a été instauré pour réduire les déséquilibres entre qualifications recherchées et requises. Cette politique s'appuie davantage sur les potentialités des individus et sur leurs projets personnels que sur leurs parcours antérieurs et sur leurs catégories d'appartenance, à la différence du système de formation institutionnelle.

4 L'exercice 1988 était toutefois légèrement bénéficiaire.

5 Conseil national du crédit (1989).

6 Mentionné par Vrain P. (1990).

Enfin, une mobilité plus volontaire et individualisée (avec le recours à des bilans professionnels et la valorisation des projets individuels) est promue, *a contrario* des filières antérieurement définies<sup>7</sup>. De plus, le décloisonnement des différentes activités de l'entreprise suppose davantage de mouvements entre les emplois. Les jeunes embauchés sont porteurs de ces nouvelles formes de mobilité promotionnelle et fonctionnelle, et aussi de nouveaux métiers. Souvent issus des grandes écoles, leur spécialisation, majoritairement commerciale, sert la nouvelle stratégie marketing et humaine de l'entreprise. Il s'agit en fait de diversifier et d'adapter les produits bancaires, de transformer les relations à la clientèle (automatisation et personnalisation en fonction du service rendu), de renforcer l'expertise en matière d'innovation, de gestion financière et commerciale et de technologies, et d'introduire d'autres formes d'organisation du travail.

Mais la direction a estimé que ces mutations, et particulièrement la reconversion interne, ne suffiraient pas à recomposer les structures d'emploi et qu'elles devaient s'accompagner d'une intensification de la mobilité externe de la main-d'œuvre. Compte tenu de la forte croissance du personnel au cours des années 60-70, les départs naturels – représentant annuellement 3,5 à 4,5 % des effectifs – n'autorisaient pas une politique d'embauche soutenue. De même, la mise en retraite anticipée ou en préretraite, déjà largement utilisée, n'a pas les effets désirés sur la pyramide des âges. Aussi l'organisation de départs volontaires et massifs devait-elle permettre de contourner ces obstacles.

### LE VOLONTARIAT : CONSTRUCTION DE L'EXCLUSION

Le rejet de la procédure du licenciement économique au profit de l'organisation des départs volontaires aidés s'inscrit dans un cadre normatif, social et commercial qui réduit les marges de manœuvre de la direction. En effet, outre la forte syndicalisation dans le secteur, les salariés bénéficient d'une convention collective très protectrice, en particulier d'un article prévoyant les procédures à respecter en cas de recours aux licenciements pour motif économique et faisant de l'ancienneté le principal critère déterminant l'ordre des licenciements. Cette règle du « *dernier entré, premier sorti* » devient une entrave pour la direction dès lors qu'il ne s'agit pas simplement de réduire l'effectif mais de peser sur sa com-

position : il importe pour elle de retenir les jeunes diplômés nouvellement embauchés et censés participer au renouveau de l'entreprise. De plus, une procédure autoritaire risquait de dégrader le rapport, fondé sur la confiance, de l'entreprise à son marché et à sa clientèle.

Le sureffectif à résorber a été estimé à 919 salariés<sup>8</sup>, soit plus de 10 % de l'effectif total, en dehors du recours aux mesures d'âge ; un peu moins de la moitié de ce sureffectif se concentrait dans le Nord de la France.

La procédure du départ volontaire correspond à deux logiques : une individualisation du traitement des candidats au départ avec, en écho aux nouvelles règles instaurées en interne, une valorisation du projet personnel et des comportements de mobilité volontaire ; et une désignation codifiée des catégories de personnel devant quitter en priorité l'entreprise mais avec des garanties, à la manière des filières d'emploi formalisées et des acquis statutaires de la gestion traditionnelle de l'entreprise.

A la différence du mode plus classique de réduction d'effectif qu'est le licenciement collectif, la règle du départ aidé suppose une démarche personnelle et volontaire<sup>9</sup>. Tout salarié désireux de quitter l'entreprise devait renvoyer, par voie hiérarchique, une lettre type de demande de départ. Il s'agissait d'un acte de candidature que la direction pouvait refuser, augmentant ainsi sa marge de manœuvre quant au « *choix des volontaires* ».

Avant de prendre sa décision, l'individu pouvait consulter une cellule interne sur les modalités de départ et sur le plan social. Les mesures du plan social rappellent les nouveaux modes de gestion adoptés en interne : le départ pouvait être évité par l'acceptation d'une mutation ou d'un passage à temps partiel, ce qui confirme la volonté de flexibiliser le travail et d'accélérer la mobilité dans l'entreprise. Et, surtout, les partants pouvaient bénéficier d'un traitement individualisé : bilan professionnel, stage de formation notamment dans le cadre d'une convention de conversion, aide à la création d'entreprise, etc. A l'image du choix de partir, la recherche d'un nouvel emploi était posée, dans les discours des acteurs de l'accompagnement des partants, comme une démarche typiquement personnelle, fondée sur un projet et des démarches individuels.

Parallèlement à cette proposition de nouveaux critères professionnels (en termes de mobilité, forma-

<sup>7</sup> Ce type de gestion basé sur des entretiens individuels et visant à optimiser les potentiels des ressources humaines en améliorant l'adéquation entre les compétences requises par un poste déterminé et le profil du titulaire potentiel semble caractéristique d'une tendance du secteur, cf. Cossalter Ch. et Hézard L. (1983).

<sup>8</sup> Ce chiffre est exprimé en équivalent temps plein. En 1989, deux cents départs supplémentaires ont été organisés selon une procédure similaire.

<sup>9</sup> Il faut noter que cette individualisation, qui participe des nouvelles normes internes, est largement contradictoire avec la logique des syndicats dont l'objectif est généralement de créer ou de maintenir une unité de leurs mandants par la négociation globale avec la direction.

tion, orientation), la procédure du départ volontaire présente un certain nombre de résurgences de la gestion traditionnelle, sous la forme de garanties et d'organisation de filières, d'exclusion cette fois. Le départ volontaire donne droit à toute une série de services et d'aides financières en particulier : outre la prime, les partants conservent, tant qu'ils n'ont pas retrouvé d'emploi, les avantages bancaires liés à leur statut de salariés du secteur. D'autre part, la rupture de leur contrat prend juridiquement la forme d'un licenciement et leur ouvre le droit aux indemnités ASSEDIC et à toutes les dispositions afférentes à la situation de licencié pour motif économique. Cette « protection » n'intervient qu'après l'acceptation du départ : une fois l'article de la convention collective stipulant les conditions du recours au licenciement économique contourné, le statut protecteur se transforme en situation d'exclusion.

Il est possible de repérer dans l'organisation concrète de la procédure d'appel au volontariat des indices de processus de sélectivité des partants et de désignation de cibles, en termes de catégories de personnel ou de postes.

Premier élément, la nature des postes à supprimer était connue du personnel : une liste de « hors-postes » a été publiée avant l'appel au volontariat. Si l'éventail des postes menacés était très large (responsable d'agence, guichetier-payeur, chargé de prospection, fonction spécifique, etc), le croisement avec les secteurs géographiques ou les services désignés permettait sans doute une assez bonne identification *a priori* de la localisation des suppressions d'effectif. Et 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. D'autant que la direction avait annoncé qu'elle se réservait la possibilité de recourir à des licenciements économiques au cas où le nombre de volontaires serait insuffisant<sup>10</sup>.

De la même façon, la prime de départ était calculée en fonction de l'ancienneté et constituait clairement un moyen d'inciter les salariés les plus âgés, mais aussi les plus marqués par la gestion du personnel traditionnelle de l'entreprise, à la quitter. La somme allouée en cas de départ volontaire représentait l'indemnité conventionnelle de licenciement, plus un montant proportionnel à la période passée dans l'entreprise, assis sur le revenu moyen versé au cours de la dernière année, sans prise en considération du statut du bénéficiaire<sup>11</sup>. Ce mode de calcul rendait la prime particulièrement attractive pour les

10 Précisons que cela n'a pas été le cas, le nombre de candidats ayant été excédentaire.

11 Ce supplément peut représenter jusqu'à 80 % de l'indemnité conventionnelle, particulièrement avantageuse selon la convention de la branche.

employés puisque le taux de base était uniforme alors qu'il augmentait avec le grade pour la prime de licenciement, et pour les personnels à forte ancienneté. Dans d'autres entreprises du secteur la procédure était plus nette puisque la prime était proposée seulement aux salariés situés dans certaines tranches d'âge<sup>12</sup>. De plus, chaque salarié pouvait bénéficier d'un entretien auprès d'une cellule interne au cours duquel il obtenait des informations personnalisées sur le montant de la prime et les conditions de départ, mais qui était aussi l'occasion de clarifier sa situation : son départ ou son maintien dans l'entreprise, en fonction d'une part des nouvelles règles de gestion, et d'autre part du poste occupé, du niveau de formation, de l'ancienneté, des perspectives d'évolution...

En outre, des hiérarchies intermédiaires ont exercé des pressions plus ou moins directes pour inciter certains salariés à partir. Un climat de rumeurs inquiétantes et déstabilisantes concernant l'avenir de l'entreprise et des salariés « hors-postes » a pu jouer dans le sens d'une incitation au départ pour les individus les moins enclins à se conformer à la nouvelle politique de gestion des ressources humaines<sup>13</sup>.

Toutefois, même si certaines catégories d'emploi ont fortement régressé – entre 1988 et 1990 le nombre de chefs d'agence a diminué de près de 20 %, celui des fonctions spécifiques (des emplois administratifs pour la plupart) de plus de 10 % – il est difficile de mesurer précisément les effets de cette politique sélective de réduction d'effectif. Ces évolutions devraient être rapportées à des zones géographiques limitées ou à des secteurs et services, alors que les données disponibles sont agrégées au niveau de l'entreprise dans sa globalité. Il est cependant possible de lister quelques critères cibles : ancienneté élevée, faible niveau de formation, affectation dans une agence non rentable ou un service externalisé, résistance à la mobilité géographique et fonctionnelle, etc. Dans tous les cas, il s'agit d'attributs caractéristiques de la gestion traditionnelle du personnel et constituant des entraves à l'implantation des nouvelles règles de fonctionnement.

Ainsi l'utilisation du départ volontaire dans le cadre d'une réduction importante d'effectif s'est accompagnée d'une définition de catégories à exclure, en fonction des mutations internes et des changements des critères de gestion. Mais le départ de l'entreprise ne saurait être réduit au pur résultat de la politique de la direction de l'entreprise sur certains de ses

12 Vrain P. (1990), et Conseil national du crédit (1989).

13 Les personnes que nous avons rencontrées ont souvent fait remarquer que l'information dispensée sur les restructurations en cours dans l'entreprise était insuffisante ou floue.

salariés ; il reste une décision individuelle concrétisée par l'envoi de la lettre de candidature au départ. Aussi la politique de réduction d'effectif menée par la direction doit être confrontée aux décisions personnelles, prises par certains, de quitter l'entreprise, et aux logiques qui les sous-tendent. En d'autres termes, les départs effectifs de l'entreprise peuvent être considérés comme le résultat de la rencontre entre des mécanismes de sélection de la main-d'œuvre et des logiques individuelles.

### LE DÉPART VOLONTAIRE : LOGIQUES INDIVIDUELLES ET MISE EN FORME SOCIALE

Nous avons effectué vingt-sept entretiens semi-directifs auprès de personnes ayant quitté l'entreprise depuis six à huit mois. Certes, le caractère rétrospectif de l'enquête interdit de saisir les dispositions individuelles au moment du départ ; en revanche, il permet de prendre en compte les trajectoires postérieures au départ, et de donner ainsi un autre éclairage aux processus de sélectivité à l'œuvre dans cette opération de réduction d'effectifs. De plus, cette enquête *ex post* permet de repérer les interprétations que les individus font de leur trajectoire professionnelle et d'articuler passé dans l'entreprise bancaire, moment du départ volontaire, et devenir hors de l'entreprise. La prise en compte de ces trois dimensions permet de lire d'un côté l'impact de la politique de l'entreprise sur la personne, et de l'autre l'appropriation subjective de sa trajectoire par l'individu. En termes plus théoriques, nous pouvons espérer rendre compte de l'articulation entre les tentatives de construction d'une continuité biographique par des individus ayant vécu une rupture professionnelle, et les catégories attribuées aux individus par l'institution structurante qu'est l'entreprise.

Quatre configurations typiques de logiques individuelles ont ainsi été dégagées. Nous les présentons autour de la combinaison de plusieurs composantes : la trajectoire subjectivement vécue dans l'entreprise et l'inscription dans un ensemble de relations salariales en transformation, le départ de l'entreprise et sa justification, le devenir après le départ et l'anticipation de l'avenir. Ces quatre groupes ne recouvrent pas totalement des catégories d'emplois au sein de l'entreprise, mais ils constituent autant de modalités d'articulation des critères mis en avant par la direction dans l'opération de renouvellement des modes de gestion de la main-d'œuvre et de proposition de nouvelles règles internes, et des logiques des salariés, enracinées dans leurs trajectoires et traduisant des réactions à ces transformations et aux catégorisations dont ils peuvent faire l'objet.

### DES EXÉCUTANTS STABLES, SANS POTENTIEL

Ce premier groupe réunit des exécutants attachés à la stabilité dans leur poste. Ce sont des femmes, assez jeunes pour la plupart, ayant des enfants à charge, et travaillant pour la moitié d'entre elles à temps partiel. Peu mobilisées pour l'entreprise, elles tiennent au maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, les conditions offertes dans l'entreprise leur ayant permis de ne pas sacrifier l'une à l'autre. Jugées sans potentiel, elles se sentent rapidement marginalisées et vivent leur départ comme une exclusion. Si elles tentent ensuite de restaurer la situation perdue, elles sont presque toutes au chômage au moment de l'enquête. Elles ont un niveau de formation conforme à la moyenne (souvent le BEPC). Toutes occupaient des postes subalternes et administratifs (secrétaires, opératrices de saisie), qui sont frappés de disparition. Peu mobiles et ayant peu utilisé les possibilités de formation interne, elles ont toujours occupé le même emploi.

Ne valorisant guère le contenu de leur travail, elles étaient attachées aux conditions d'emploi dont elles bénéficiaient : sécurité de l'emploi, stabilité dans le poste (1a). De fait, l'insertion parmi les collègues, les bonnes relations nouées sur le lieu de travail, l'ambiance du service constituent des éléments déterminants d'appréciation de l'activité (1b). Toute mobilité sectorielle ou géographique est alors vécue négativement, voire comme un exil (1c).

(1a) « *J'ai toujours été à Y (une commune de la métropole lilloise). Même en rentrant de congés maternité, je suis retournée là-bas. J'étais avec mes anciennes collègues. J'ai été bien accueillie* » (femme, employée, 34 ans, bac, seize ans d'ancienneté).

(1b) « *J'ai toujours été dans le même service, à la mécanographie (...) il y avait une bonne ambiance. On était beaucoup, et puis moi, j'aime bien les gens* » (femme, employée, 38 ans, BEPC, dix-sept ans d'ancienneté).

(1c) « *J'ai travaillé dix ans au service portefeuille. (...) J'ai changé au bout de dix ans, le travail s'abaissait en intensité. Là j'ai demandé à partir en agence, et j'ai été parachutée dans une agence. Je n'étais pas au courant du travail, ça n'a pas marché. J'ai été là un mois et j'ai dit : ça ne va pas, faut me rapatrier* » (femme, employée, 40 ans, CAP, dix-sept ans d'ancienneté).

Exclusivement attachées aux caractéristiques immédiates de l'emploi et ne formulant pas d'objectif de carrière, ces salariées n'expriment aucune frustration face à leur absence de promotion et de progression (sinon indiciaire par le seul jeu de l'ancienneté). Il leur importe uniquement de remplir correctement

leurs tâches, de faire honnêtement ce qu'elles sont capables de faire. Mais si elles occupaient leur place dans le cadre du fonctionnement antérieur de l'entreprise, l'opération de restructuration conduira à les désigner comme inaptes, sans potentiel, les critères de définition de la compétence ayant évolué.

Travaillant dans des services administratifs fortement touchés par les restructurations, elles occupaient des emplois classés « hors-poste », et étaient donc implicitement visées par la réduction d'effectifs. Au-delà de cette menace collective sur le service, et de l'incertitude qui a été entretenue sur les perspectives et les modalités de reclassement interne, d'autres facteurs, plus individualisés, ont contribué à générer une autodévalorisation et un sentiment d'inadaptation aux normes nouvelles de gestion. Ainsi les règles organisant la présence sur le lieu de travail et constituant autant de repères organisationnels et sociaux ont été supprimées, aboutissant à une destruction du quotidien (ld). De même, des mutations internes ont été effectuées, mais dans des conditions extrêmement précaires qui ont pu être interprétées comme une stigmatisation et une désignation des partantes (le).

(ld) « On était là, on avait nos prévisions de congés, on s'arrangeait avec telle ou telle personne. Et bien on a répondu à ma collègue : ça n'a pas d'importance si vous tombez en même temps que madame X (l'interviewée). Alors que d'habitude il fallait qu'on s'entende pour les vacances, pour qu'il y ait toujours quelqu'un. Par des petites phrases comme ça on savait qu'il y avait quelque chose qui n'était pas normal. Ça n'est plus intéressant d'aller comme ça, on savait jamais ce qu'on allait devenir » (femme, employée, 33 ans, niveau bac, neuf ans d'ancienneté).

(le) « Là-bas, j'ai bien senti, quand vous commencez un emploi, que vous n'avez pas une table à vous, pas un tiroir, pas une chaise, pas un stylo à vous, ce sont des mesures d'intimidation plus ou moins. On m'a mutée d'office. Je n'avais rien à faire. Quand on sait travailler, j'ai quand même vingt et un ans de service, on a l'habitude de travailler, et quand on vous donne des bricoles à faire, ça veut bien dire ce que ça veut dire. On vous fait savoir indirectement que vous n'êtes plus très désirable en fait » (femme, employée, 39 ans, CAP, vingt et un ans d'ancienneté).

Le départ de l'entreprise est alors présenté par ces salariées comme le résultat d'un processus d'exclusion organisé par l'entreprise : « mon départ c'est moi qui l'ai demandé, c'est sûr, mais un peu contrainte et forcée » ; « en fait, on est plutôt des volontaires désignées ». « Ils appellent ça des départs volontaires. Moi je mets ça entre guillemets » ; « disons que je n'ai pas refusé d'être sur la liste. »

Se sentant en situation d'exclusion virtuelle, elles quittent l'entreprise parce qu'elles y ont perdu tout ce qui y faisait leur place : climat humain, stabilité, routine. Elles interprètent les nouvelles règles comme génératrices d'insécurité (lf) : ce qu'elles valorisaient dans leur emploi est menacé, voire déjà détruit. Le volontariat au départ apparaît ainsi comme un processus qui s'impose à des individus mis en situation de partir (lg), à qui la direction n'a pas proposé d'alternative à la suppression de leur poste, et qui se sentent inadaptés aux nouvelles normes de gestion.

(lf) « Je ne sais pas si j'aurais retrouvé une place définitive. Il n'y avait plus de place pour moi, ou... Mais c'était plus comme avant, on pouvait pas retrouver ce qu'on avait avant » (femme, employée, 34 ans, bac, seize ans d'ancienneté).

(lg) « Des volontaires, il fallait qu'il y en ait neuf cents. Dans le service, quatre sont restées qui ne voulaient pas faire leur lettre. L'année prochaine il n'en faudra plus que deux. Les autres, les dix-huit, on a fait notre lettre, même les chefs ont fait leur lettre » (femme, employée, 38 ans, BEPC, dix-huit ans d'ancienneté).

Une fois sorties de l'entreprise, elles cherchent à restaurer la situation perdue et évoquent un emploi identique, offrant les mêmes conditions d'emploi. Le passage en formation dans le cadre du dispositif d'aide au reclassement mis en place par l'entreprise a d'ailleurs été vécu comme une forme de reproduction de l'emploi perdu : la formation était collective, réunissait d'anciennes collègues, et avait aussi une fonction sécurisante (lh). Mais, si elles ont été exclues des mutations internes, elles se sentent, après plusieurs mois de prospection, tout autant dévalorisées dans la concurrence pour les emplois. Et si certaines reproduisent les discours des agents de l'ANPE et de l'antenne sociale sur la nécessité d'être dynamique et de « se battre pour gagner », c'est pour reconnaître la distance avec cette norme (li). Aussi, parmi les sept femmes classées dans ce type, une seule a pu réaccéder à un nouvel emploi, et plus de la moitié semble s'être déjà repliée sur le foyer familial, intériorisant ainsi leur exclusion, sans doute durable, de l'emploi (li).

(lh) « Je vais dire heureusement qu'on a eu ce stage. On s'est tous retrouvés. Sinon c'était dans la nature et débrouille. On s'est pas rendu compte au début, parce que c'est comme si on travaillait quoi. C'était un peu du pareil au même » (femme, employée, 40 ans, CAP, dix-sept ans d'ancienneté).

(li) « On a beau dire, on n'est pas des jeunes loups superdiplômés comme on dit maintenant. Il faut être des battants, c'est ce qu'on nous a dit partout, mais c'est dur de toujours se battre quand on a notre niveau » (femme, employée, 39 ans, CAP, vingt et un ans d'ancienneté).

(Ii) « J'ai un peu perdu espoir. Alors on a discuté avec mon mari. Bon, il y a les enfants à élever. On va voir après. Je dis pas que si j'ai la chance, par hasard, on ne sait jamais. Avec la prime et les ASSEDIC, de toute manière, pour le moment, on le sent pas trop comme ça » (femme, employée, niveau bac, 33 ans, neuf ans d'ancienneté).

### DES PIONNIERS DE L'ANCIEN SYSTÈME DÉPASSÉS PAR LE NOUVEAU

Les individus classés dans ce second groupe occupent en fin de carrière des postes hiérarchiques auxquels ils ont accédé à force de mobilisation et d'investissement personnel au service de l'entreprise, dans le cadre du système ancien de règles. Fortement marqués par la gestion traditionnelle et considérés comme trop âgés, ils sont confrontés à une rupture du système de valeurs qu'ils reconnaissaient. S'ils sont soumis à des pressions, ils vivent leur départ comme une résistance à des mutations inéluctables mais qu'ils désapprouvent. Sans parvenir à concrétiser leurs aspirations professionnelles hors de l'entreprise, ils s'accrochent à des activités bénévoles ou familiales. Entrés dans l'entreprise bancaire avec un faible niveau de formation (CEP ou BEPC), ils ont suivi les filières de promotion par un investissement soutenu dans le travail et la formation interne. Agés de cinquante ans environ et ayant une trentaine d'années d'ancienneté, ils ont gravi les échelons hiérarchiques et occupaient des postes à responsabilité dans le secteur commercial (chefs d'agence le plus souvent).

Recrutés à des postes subalternes, ces individus ont intensément investi dans leur activité professionnelle et ont poursuivi une trajectoire fortement promotionnelle : purs produits du système de gestion caractéristique de la branche, ils ont suivi les filières montantes organisées autour de la formation professionnelle (Iic). S'ils tirent une certaine fierté de ce parcours, ils manifestent un fort degré d'adhésion aux règles traditionnelles de l'entreprise et établissent un lien étroit entre leur propre réussite et le développement de l'entreprise, dont ils estiment être les pionniers (Iib). Leurs rapports avec l'entreprise et la hiérarchie sont caractérisés par la réciprocité. Contribuant à l'expansion de l'entreprise, ils se savaient également reconnus par la direction qui comptait sur eux et les sollicitait pour les missions difficiles (Iic), et qui entretenait avec eux des relations estimées loyales et franches (Iid).

(Iia) « Après ces deux ans de commercial j'ai senti que j'allais plafonner parce que j'avais le BEPC et c'est tout. Alors je me suis inscrit aux cours par correspondance. J'ai passé comme ça le BP comptable.

J'étais au service militaire à ce moment-là. Et en revenant, après vingt-sept mois en Algérie, j'ai fait le BP banque. C'était un plus. Enfin, pour faire carrière c'était un passage obligé » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-quatre ans d'ancienneté).

(Iib) « A l'époque c'était comme ça, on était envoyé en campagne pour monter des agences dans toute la région. Ils récoltaient ensuite le travail qu'on avait semé, parce que quand l'agence tournait on nous envoyait ailleurs, et on recommençait. On était comme qui dirait des troupes de choc, les bataillons de la banque (rires). C'était l'aventure tout le temps » (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(Iic) « On a un profil vis-à-vis de la direction du personnel. Ils nous connaissent bien. Moi je devais être considéré comme un commercial, et chaque fois j'ai été nommé pour remonter des agences qui tombaient » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-cinq ans d'ancienneté).

(Iid) « Je dirai que X (l'entreprise d'enquête) a été un partenaire loyal dans certaines circonstances. La loyauté elle est représentée par le chef de groupe. Tantôt c'est positif, tantôt c'est négatif, ce qui est important c'est d'être estimé à sa juste valeur » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-deux ans d'ancienneté).

Les mutations internes marquent, pour ce groupe, la fin du cercle vertueux associant leur avenir et celui de l'entreprise. Le durcissement des critères de gestion auxquels, en tant que chefs d'agences, ils sont directement soumis ne s'est pas seulement traduit par un changement des conditions de travail ou la mutation des méthodes commerciales, mais tout autant par la rupture brutale de la réciprocité dans les relations avec la hiérarchie. A la loyauté succède la méfiance, en réaction aux menaces de fermeture des agences non rentables et aux tentatives pour les rendre responsables de ces faillites (Iie), ou au blocage, jugé injustifié, des promotions (Iif).

Face aux transformations, ces individus ont sollicité un entretien auprès de leur hiérarchie. Ces rencontres sont alors l'occasion d'une clarification de la place qui leur est attribuée et d'une prise de conscience de leur dévalorisation, voire de leur disqualification au regard des nouvelles normes internes et des nouveaux critères de définition de la compétence (Iig).

(Iie) « On était dans des conditions professionnelles très défavorables (...) Ils prenaient un malin plaisir à nous presser le citron. Si les objectifs n'étaient pas atteints on nous traumatisait. C'était plus le temps où on avait une discussion pour réfléchir à comment redresser la situation. C'était carrément les menaces



(...) Et ça, c'était pour nous donner l'impression qu'on serait responsable de la fermeture de l'agence » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-quatre ans d'ancienneté).

(II f) « J'étais sous-directeur et j'ai tenu l'agence seul pendant quatre-vingt mois. Le directeur était en congés pour longue maladie, et on m'avait promis le poste de directeur d'agence principale, le bâton de maréchal quoi. J'ai posé mes desiderata, et on m'a dit : Monsieur, pour votre carrière, il y a blocage. C'était avant l'arrivée du plan social. Ça voulait dire rester sous-directeur jusqu'à la retraite » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-cinq ans d'ancienneté).

(II g) « Quand j'ai vu comment ça allait, j'ai demandé à rencontrer le directeur du secteur (...) Ça a été un choc. Je lui ai dit : je ne comprends pas, après trente-huit ans et demi de service, je ne comprends pas ce qui se passe. Vous voulez me voir partir ou quoi ? C'est là que j'ai compris que je ne correspondais plus. Je ne répondais plus aux critères. Il m'a expliqué qu'ils embauchaient d'autres gars parce que tout avait changé. C'est ces gars là qui nous ont coulé. Je ne m'attendais pas à me faire larguer comme ça » (homme, cadre, 52 ans, CEP, trente-huit ans d'ancienneté).

Le départ de l'entreprise apparaît ici comme une réponse au basculement de la transaction individu-entreprise : de « gagnants » de l'ancien système, ils deviennent brutalement les « perdants » du nouveau. Et c'est bien par rapport à cette mise à l'écart que ces individus parlent de leur départ : « On m'a mis sur la touche, on n'avait pas vraiment le choix », « ils m'ont écœuré, ils ont cherché des poux dans ma tête », « j'ai été poussé dehors, mais avec une part d'acceptation », « on nous a conditionnés à partir ». Les interprétations que ces individus livrent de leur départ mixent des éléments de contraintes et de choix personnels. D'un côté, n'ayant plus d'avenir dans l'entreprise, ils ont été soumis à des pressions directes afin de les inciter à partir (II h) et craignent d'être, plus tard, victimes d'une éviction plus brutale de l'entreprise (II i). Mais, par ailleurs, le départ est aussi un moyen de ne pas transiger avec une direction qui les a trahis, la seule issue d'une relation vécue comme faussée, et le seul moyen de sauver la face et de préserver le système de valeurs qui a organisé leur carrière (II j).

(II h) « J'ai eu un coup de fil de la direction de Y (une agence principale) : Bonjour monsieur, comment ça va ? A propos, vous avez des relations ? Des relations je leur dis. Ben oui, forcément j'ai des relations. Ah, tant mieux, parce que votre agence va fermer, et ça sera difficile de vous replacer. Véridique. Ça s'est passé comme ça. Un coup de fil, et je savais que j'étais sur la liste des futurs licenciés

économiques » (homme, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(II i) « Et puis ils m'auraient cherché des poux dans la tête pour m'écœurer. Je suis sûr que tout le monde a dit ça. Ils m'auraient envoyé dans un tas d'agences, et la moindre erreur aurait été fatale. Ils m'auraient chargé les épaules, et quand on est bien à bout, le contrôleur descend » (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(II j) « Je pensais qu'ils avaient plus de considération par rapport aux gens qui avaient apporté quelque chose à la maison. Avant on estimait une maison pour l'ancienneté de ses employés. Maintenant, quand on est vieux, on est jeté comme un kleenex. Et pourtant j'ai toujours donné le meilleur de moi-même. Alors j'ai dit : il n'y a plus qu'à s'en aller, c'est la seule solution » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-quatre ans d'ancienneté).

Ces individus ont refusé de recourir aux dispositifs d'aide au reclassement mis en place par l'entreprise au bénéfice des partants. Mais s'ils espéraient retrouver un emploi en quittant l'entreprise bancaire, aucun n'en occupe un au moment de l'enquête. Tous ont pris conscience de la difficulté de se reclasser, non seulement en raison de leurs exigences financières sur lesquelles ils sont prêts à faire quelque concession, mais surtout parce qu'ils recherchent des entreprises légitimant leur système de valeurs fondé sur la réciprocité et la reconnaissance mutuelle (II k). Ne pouvant vivre leur situation en termes de chômage, ils revendiquent de pouvoir mettre leurs compétences au service d'entreprises, et activent leurs réseaux sociaux afin de concrétiser ces aspirations (II l). Ces tentatives restant vaines, ils s'investissent parallèlement dans des activités bénévoles ou familiales qui leur permettent d'assouvir leur désir d'utilité sociale (II m).

(II k) « Ce que je cherche c'est un travail qui m'intéresse dans une entreprise qui me plaise. Moins bien payé c'est sûr. Mais je vois les assurances, là-dedans les cadres commerciaux c'est de l'abattage. Il n'y a pas de respect des personnes. Et le client non plus. Je ne veux pas me faire avoir comme ça » (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(II l) « J'ai travaillé toute ma vie, et j'ai un diplôme d'ingénieur de la banque. Je pense qu'avec ça je peux apporter un plus à des entreprises qui veulent mieux gérer leur trésorerie. Donc j'ai gardé des contacts avec mes anciens clients. Aussi certains à qui je suis allé proposer mes services. Bon, ils n'ont pas besoin de moi pour le moment. Mais qui sait, j'ai toujours conservé de très bons contacts » (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-deux ans d'ancienneté).

(IIIm) « Je ne l'ai pas choisi. J'ai travaillé pendant trente-huit ans et demi, et j'ai travaillé dur. Je ne suis pas un fainéant. J'ai pas de honte. Si j'ai pas un travail de bonnes qualités, j'irai jusqu'au bout de mes avantages sociaux. J'ai fait mon plan financier : ce qui peut m'arriver de mieux et ce qui peut m'arriver de pire. En diminuant mon train de vie je m'en sors encore. Et puis j'ai mes petits enfants, c'est presque une découverte. J'en viens à dire qu'il n'y a pas que le travail dans la vie. C'est à mon âge que je m'en rends compte » (homme, cadre, 52 ans, trente-huit ans d'ancienneté).

### DES SPÉCIALISTES MENACÉS ET CONTRAINTS AU CHANGEMENT

Les individus de ce troisième groupe ont mené dans l'entreprise une carrière sans éclat, s'organisant des niches, le plus souvent dans des services connexes. Sentant leurs compétences, souvent spécifiques et extérieures aux métiers de la banque, menacées, ils refusent le changement et optent pour un départ, dont ils soulignent les avantages financiers. Ils ne se confrontent alors guère au marché du travail et préfèrent s'orienter vers la reprise de commerce, à moins qu'ils n'attendent la retraite.

Agés de 42 à 55 ans et comptant entre dix et trente-trois ans d'ancienneté, les individus regroupés dans ce troisième type ont néanmoins certaines caractéristiques socioprofessionnelles en commun : ils occupent des fonctions administratives assez périphériques par rapport à l'activité bancaire et situées dans des services annexes (courrier, mutuelle, inspection générale, magasins...), et rares sont ceux qui ont suivi les cycles de formation institutionnelle. Ainsi, même si leurs itinéraires professionnels sont assez diversifiés, certains ont progressé au sein de leur service, d'autres n'ont jamais changé de poste, tous restent relativement à la marge dans l'entreprise.

Ces individus n'expriment pas d'aspiration de carrière au sein de l'entreprise. Y définissant leur place, ils insistent sur la médiocrité de leur insertion, voire sur le caractère marginal de leur situation, que les raisons en soient des difficultés avec la hiérarchie (IIIa), une embauche tardive impliquant une conversion professionnelle après une période de chômage (IIIb), etc.

N'ayant jamais pris d'initiative, ils présentent leur position comme le produit des contraintes propres à une institution fortement structurée et où les marges de manœuvre sont faibles. Jamais ils ne sont entrés en négociation avec la hiérarchie à propos de leur carrière (IIIc), et même ceux qui ont progressé le long des filières décrivent leur trajectoire promotion-

nelle plus comme le produit de l'organisation que comme le résultat de leurs propres stratégies (IIId).

(IIIa) « J'avais un travail pas très intéressant. On était constamment surveillé. Et en plus ça n'allait jamais, on avait des machines qui tombaient toujours en panne. C'était des conditions de travail déplorables. J'ai été remarqué par les chefs parce que ça n'allait jamais. J'ai eu quelques problèmes de ce côté là (...) J'ai trouvé la solution, je me suis mis en marge. Je travaillais dans mon coin, et quand ça n'allait pas, je faisais semblant de travailler. C'était le seul moyen de ne pas se faire remarquer » (homme, employé, 42 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

(IIIb) « J'ai une carrière succincte. Je suis entré en 1979, et je suis sorti en 1988. Je me suis trouvé là par hasard, et surtout pas par choix. J'avais passé un an au chômage. Alors dans ces cas-là, on ne choisit pas » (homme, employé, 46 ans, BEPC, neuf ans d'ancienneté).

(IIIc) « Ils ne m'ont jamais fait changer de poste. J'ai toujours fait la même chose. De toutes façons c'est les circonstances de la vie qui ont fait que je me suis retrouvé là » (homme, employé, 46 ans, BEPC, neuf ans d'ancienneté).

(IIId) « Au début j'avais un poste pas très intéressant. Mais ils s'en sont rendus compte. Ils m'ont poussée à passer les examens de banque. J'ai été encouragée par mes supérieurs qui m'ont fait évoluer » (femme, cadre, 48 ans, BEPC, vingt-neuf ans d'ancienneté).

La réorganisation impliquant le déplacement géographique ou la restructuration de leur service, ils se sentent contraints à des bouleversements de leur propre routine (IIIe), et vivent ainsi les mutations internes comme une remise en cause du petit monde qu'ils étaient parvenus à construire au sein de leur entreprise et une menace pour leur indépendance (IIIf). Cette pression, vécue comme un nouveau départ à zéro, est d'autant plus forte qu'ils estiment que les possibilités de conversion interne seront faibles dans la mesure où, effectuant des activités périphériques au métier de la banque, ils se représentent eux-mêmes comme n'ayant pas les attributs typiques de l'employé de banque (IIIg, h), de sorte qu'ils s'identifient peu à l'activité principale de l'entreprise<sup>14</sup>.

(IIIe) « A ce moment-là tout était complètement désorganisé. On avait une partie du service qui était concentrée à Paris, et à terme c'était ça, un regroupement complet. Moi, c'est pas quelque chose qui

<sup>14</sup> On peut penser, à la suite de plusieurs acteurs, qu'a contrario le contact avec la clientèle (types II et IV) entraîne une identification professionnelle plus valorisante ou plus structurée que les tâches administratives (types I et III) ; cf. Friedmann G. (1963) et pour le cas des employés de banque Guelland F. et Pitrou A. (1984).

m'enchantait. J'aime bien les choses qui sont carrées, pour s'organiser il faut ça. Mais depuis une ou deux années, c'était plus possible, les procédures étaient remises en cause tout le temps. On ne savait plus sur quel pied danser » (homme, technicien, 43 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

(III f) « J'étais indépendante. Je n'étais pas ennuyée. Je pense que je faisais bien mon boulot et donc on me laissait tranquille. Le problème de tout ça c'est qu'avec le regroupement des services, on aurait été intégré dans un autre département. Bon, voyant ça j'ai essayé de savoir si on pouvait pas faire autrement. Mais la direction était vraiment décidée » (femme, cadre, 48 ans, BEPC, vingt-neuf ans d'ancienneté).

(III g) « Au magasin on classe et on prépare les commandes pour les grosses succursales, tout ce qui est les formulaires, les publicités. C'est un emploi annexe à la banque (...) On a le statut de banque, on a les mêmes avantages, mais on n'est pas comme eux, on est des petits employés » (homme, employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(III h) « Je ne suis pas de formation bancaire, je suis entré il y a cinq ans. C'est un peu particulier. Donc au niveau mutation et tout ça, c'est pas possible. Ça bloque » (homme, technicien, 55 ans, CAP, cinq ans d'ancienneté).

Ces individus présentent leur départ de l'entreprise comme le résultat d'un calcul rationnel, de type coûts/avantages. Dans la plupart des cas, leur emploi n'était pas directement menacé par les restructurations mais, anticipant une mobilité géographique forcée du fait des réorganisations internes, ils rejettent cette mobilité ou tout effort d'adaptation à un éventuel nouveau poste et optent pour les garanties, particulièrement financières, attachées au départ, à l'exclusion des dispositifs d'accompagnement (III i). Dans cette perspective, certains tentent de négocier des conditions de stabilité d'emploi au sein de l'entreprise ; mais, ne les obtenant pas, ils décident de partir, ce qui leur paraît alors l'alternative la plus avantageuse (III j).

Ce sont tout autant les garanties financières offertes que leur faible investissement dans l'entreprise qui permettent à ces individus d'envisager leur départ comme un choix logique et sensé. Non seulement le choix du départ apparaît serein, calculé, dénué de toute passion, neutralisé, à l'image du rapport au travail, mais cette interprétation du départ comme pur produit d'une décision individuelle est revendiquée par certains comme un cas de figure marginal dans l'ensemble des départs (III k).

(III i) « J'aurais pu rester si j'avais accepté d'être mutée (...) Mais je ne voulais pas. J'ai ma maison

ici, et puis j'ai 53 ans, si j'étais plus jeune encore (...) Il faut dire aussi que financièrement, les conditions n'étaient pas mauvaises, pas mauvaises du tout » (femme, cadre, 53 ans, CAP, trente-sept ans d'ancienneté).

(III j) « A 51 ans, aller à Y (une ville de la banlieue parisienne), c'est pas évident. J'ai demandé une garantie d'emploi de cinq ans. Mais ils ne pouvaient pas. Seulement deux ans. Et donc j'ai pas voulu partir là-bas. Les plus jeunes ils sont partis, parce que eux ils avaient des années à tirer avant la retraite (...) Mais moi, du coup qu'ils pouvaient pas me garantir cinq ans, je ne suis pas parti » (homme, employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(III k) « J'aurais pu avoir une place à Paris. J'en ai pas voulu. C'est moi hein. Alors je garde une bonne image, mais c'est un cas à part. Y en a d'autres qui là, vraiment, on les a mis dehors. C'est pas moi. Moi c'est un divorce par consentement mutuel si vous voulez. En fait c'est un peu ça » (homme, cadre, 45 ans, BEP, vingt-sept ans d'ancienneté).

Les individus de ce groupe déclarent avoir, avant même de quitter l'entreprise, préparé l'avenir ou du moins cherché à garantir leur situation matérielle, car la reprise d'un emploi salarié est absente de leurs stratégies. Les plus âgés avaient pris la décision de ne plus retravailler, leur départ étant vécu comme l'entrée dans une retraite anticipée, permise par le montant de la prime (III l). Les autres avaient, là aussi avant même de quitter l'entreprise, le projet de reprendre un commerce (III m). Dans tous les cas, ils se replient hors du salariat et hors du chômage et cherchent à mettre en place des solutions matérielles personnelles, propres à garantir leur indépendance et à éviter toute confrontation avec le marché du travail. Mais ceux qui peuvent investir des statuts d'inactivité semblent en meilleure posture car, pour les autres, aucun projet d'établissement à son compte n'était concrétisé au moment de l'enquête.

(III l) « J'attends, je vais pas perdre mes avantages alors que j'ai trente-quatre ans de Sécurité sociale. Je gagne 4 800 F par mois et on me propose un travail à 4 000. Pas question. En plus je perds la mutuelle, parce que tant qu'on n'a pas d'emploi on peut garder la mutuelle. Je perds l'assurance sur mon crédit voiture, et en plus on n'a plus de garantie d'emploi. C'est pas mon intérêt de retravailler dans ces conditions-là » (homme, employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(III m) « J'étais parti avec mon petit projet. Je voulais monter une entreprise de taxi-colis, messagerie rapide. Mais j'ai pas eu les financements (...) Je vais reprendre un café, parce que retravailler pour un patron, non, je pourrais plus. Mais je cherche une petite affaire, parce qu'il faut pouvoir assumer tout

seul » (homme, employé, 42 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

### DES INDIVIDUALISTES CONCRÉTISANT UN PROJET HORS DE L'ENTREPRISE

Les individus composant ce quatrième groupe sont des jeunes commerciaux qui ont de fortes aspirations à la réussite professionnelle. Privilégiant leurs projets personnels sur les dynamiques collectives, ils ont perçu la possibilité du départ comme une étape dans la poursuite de leur carrière professionnelle, et ont résisté aux tentatives de la direction pour les retenir. Hors de l'entreprise, ils ont retrouvé un emploi dans lequel ils pensent pouvoir réaliser leurs aspirations.

L'âge de ces individus se situe autour de la quarantaine. Leur niveau de formation initiale est relativement élevé, et ils ont pour la plupart intégré l'entreprise immédiatement après le baccalauréat, il y a quinze ou vingt ans. Recrutés comme employés, ils ont suivi les cycles de formation interne au moins jusqu'à la fin du brevet professionnel et ont ainsi pu bénéficier d'une progression professionnelle, d'autant qu'ils ont développé des stratégies de mobilité géographique et entre les postes. Au moment de leur départ, ils occupaient des emplois intermédiaires ou de cadres opérationnels dans des fonctions commerciales ou, du moins, dans le secteur de l'exploitation.

Ayant de fortes aspirations de réussite professionnelle, ces individus ont toujours cherché à exploiter les opportunités offertes par l'entreprise. C'est leur objectif personnel de progression hiérarchique qui organise leurs comportements au sein de l'entreprise (IVa). S'ils utilisent instrumentalement les règles internes, ils n'y adhèrent guère, et affirment tout au contraire leur individualité, leur autonomie et leur prise de distance par rapport à l'organisation. C'est ainsi qu'ils opposent leurs propres conceptions du métier (celui de commercial) aux méthodes valorisées par l'entreprise (IVb) ou aux pratiques de leurs collègues, qui sont stigmatisées (IVc).

Ce hiatus sur le métier reste toutefois tolérable dans la mesure où celui-ci est présenté comme une activité indépendante, autonome par rapport à l'organisation et à la hiérarchie, compatible avec l'individualisme qu'ils revendiquent (IVd).

(IVa) « *Ce qui s'est présenté c'est que je faisais l'affaire à mon poste. Je suis rentré comme employé de banque et au bout de deux ans ou trois j'ai demandé de l'augmentation, j'ai demandé à être gradé. On m'a dit : oui, mais pas où vous êtes, ça va pas. Je leur ai dit : Vous me mettez où vous voulez du moment que ce soit pour être gradé, je veux faire ce que vous voulez pour être gradé* »

(homme, chargé d'encadrement, 40 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVb) « *On ne s'occupait pas trop de moi. De toutes façons le style de vente ne me plaisait pas, le style de relation avec le client ne me plaisait pas (...) Je n'ai jamais voulu travailler comme ça. On ne me l'a jamais reproché, ceci dit, non, c'était une façon de travailler qui ne me plaisait pas. Moi ce qui m'intéresse c'est les relations privilégiées avec la clientèle, c'est le partenariat. C'est avoir un client, mais avoir tout de ce client un petit peu à la fois* » (homme, prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVc) « *J'aimais bien prospecter à X (l'entreprise d'enquête). J'étais peut-être un des seuls à aimer prospecter (...) Quand je travaillais à Y (un établissement de l'entreprise), les collègues partaient en prospection avec des souliers de plomb, alors que moi j'ai toujours aimé prendre des risques, aller de l'avant* » (homme, chargé d'encadrement, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté).

(IVd) « *Quand vous avez un poste de chargé de clientèle, dans le secteur commercial, l'ambiance importe moins, vous travaillez seul, dehors (...) Mais enfin, quand on travaille seul, on décide de l'organisation de son travail. Mais travailler seul, ça dépend du caractère. Moi je suis individualiste plutôt. C'est pas un problème* » (homme, prospection clientèle, 42 ans, bac, vingt-deux ans d'ancienneté).

Pour ces individus, les mutations internes pouvaient apparaître comme une possibilité d'amélioration de leur situation professionnelle, d'autant que l'accent était mis sur les activités commerciales, et qu'ils s'estimaient jusque-là victimes de règles en vigueur, comme celle de l'ancienneté, qui pouvaient les bloquer dans leur ascension professionnelle (IVe).

De plus, ils n'apparaissent guère parmi les catégories à exclure prioritairement : ils sont jeunes, mobiles, bien formés, travaillant à l'exploitation. De fait, ces partants ont souvent été retenus par la direction<sup>15</sup>, avec laquelle ils ont dû négocier, parfois longuement, pour convaincre une hiérarchie réticente (IVf). Si les projets de ces individus ont toujours été étrangers aux dynamiques collectives, l'appel au volontariat ouvre un espace de rupture possible avec l'entreprise et offre une possibilité de réaliser des aspirations plus ou moins latentes (IVg).

(IVe) « *Il y a eu si vous voulez une démotivation. Une démotivation liée au fait, c'est difficile à dire, mais disons que les promotions étaient accordées... On*

<sup>15</sup> La consultation de l'ensemble des dossiers des partants nous a permis de constater que, dans certains cas, la direction avait refusé la candidature au départ de salariés ayant ce profil, et parfois à plusieurs reprises, jusqu'à l'accepter devant l'insistance des intéressés.

ne tenait pas nécessairement compte du résultat. Il y a avait ceux qui étaient bien avec la direction qui passaient les premiers, bon, et puis l'ancienneté qui jouait. Je ne me sentais pas à l'aise dans un système comme ça » (femme, prospection clientèle, 37 ans, bac, treize ans d'ancienneté).

(IVf) « Quand j'ai déposé ma demande (de départ), le directeur m'a proposé une école de démarche (...) Mais ma décision était prise. Je ne voulais pas revenir là-dessus, c'était trop tard » (femme, secrétaire de direction, 34 ans, BTS, quatorze ans d'ancienneté).

(IVg) « Je suis resté neuf mois à X (un établissement de l'entreprise) dans une très mauvaise ambiance. Un passage dans le service comptabilité qui m'a marqué. Je suis tombé sur la vieille garde (...) pour qui je n'étais qu'un bachelier, mais qui n'en savait pas plus pour autant. Ils m'ont pris en grippe... Je me suis dit je ne resterai pas là (...) J'avais toujours gardé l'idée de m'en aller » (homme, prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

L'appel au départ est ainsi considéré comme une opportunité pour quitter une entreprise où ils ne parviennent pas à satisfaire toutes leurs ambitions, et une possibilité de continuer ailleurs leur carrière et d'améliorer leur position professionnelle (IVh). Appropriées dans cette perspective, les conditions de départ offertes par l'entreprise (dispositif d'accompagnement et prime) sont jugées très favorables et fortement incitatives (IVi).

Si ces conditions jouent le rôle de déclencheur, ces individus préparent leur sortie, peaufinent leur projet de reclassement, et instrumentalisent ainsi l'offre de l'entreprise afin de concrétiser leurs ambitions personnelles, mises au point par ailleurs (IVj).

(IVh) « Le salaire ça a été une motivation au départ. Je touchais un salaire forfaitaire, et il n'avait pas bougé depuis trois ans. Je me sens capable de gagner plus d'argent, en travaillant à la commission, et tout en travaillant de la façon dont je l'entends » (homme, prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVi) « Les promotions étaient bouchées. Les gens en poste sont jeunes, et les possibilités d'évoluer sont amoindries depuis pas mal de temps (...) C'est pas très motivant, il vaut mieux choisir le départ avec les avantages qui étaient proposés en plus » (homme, prospection clientèle, 42 ans, bac, vingt-deux ans d'ancienneté).

(IVj) « Mon départ ? Ça s'est très bien passé, on ne peut mieux (...) Ils connaissaient mes défauts et mes qualités, c'est-à-dire en l'occurrence la persévérance. Et comme j'ai continué à travailler mon dossier de création d'entreprise, je l'ai étoffé, je savais où je voulais l'implanter, et je savais comment. Et puis ils

m'ont dit : comme vous êtes mûr pour le projet, on ne va pas vous en empêcher, on vous laisse monter votre dossier » (homme, cadre, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté).

Au moment de l'enquête cinq des six individus regroupés dans ce groupe exercent une activité professionnelle, soit en tant que salarié, soit après avoir créé leur propre entreprise. Ils se déclarent satisfaits d'avoir quitté la banque et ont, après leur départ, rapidement concrétisé leur projet professionnel. Ils voient dans leur nouvel emploi des perspectives de carrière intéressantes (IVk) mais, plus encore, ils trouvent dans leurs nouvelles activités la possibilité de se réaliser et d'avoir une pratique professionnelle en accord avec ce pour quoi ils estiment être faits (IVl).

(IVk) « J'aime convaincre, j'ai le contact facile. Pour un vendeur, quand on passe bien ça permet de décrocher des affaires. Mais, en échange, il faut avoir une progression question salaire et plan de carrière qui suive les résultats. Je crois que chez X (son nouvel employeur) les choses vont bien se passer » (homme, chargé d'encadrement, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté).

(IVl) « On est des commerciaux depuis un siècle et demi dans la famille. C'est notre truc, c'est comme ça qu'on prend notre pied. Le problème c'est qu'il faut pouvoir vendre comme on l'entend. Après tout c'est le résultat qui compte. Et maintenant j'ai plus de champ. Je me sens plus libre et alors plus efficace » (homme, prospection clientèle, 34 ans, niveau bac, quinze ans d'ancienneté).

\*  
\*\*

Si le recours à un appel au volontariat pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel permet de contourner les catégorisations rigides, institutionnelles et fixées par la convention collective, il permet aussi de canaliser l'expression de logiques salariales différenciées. Loin de constituer une simple annonce ou une simple offre par rapport à laquelle tout salarié pourrait se positionner librement et sans contrainte, ce système apparaît plutôt comme un lieu de compromis entre d'une part les exigences de la direction de l'entreprise concernant à la fois la contraction et la recomposition du personnel, et la mise en place d'un nouvel ensemble de règles de gestion stratégique et humaine ; et d'autre part les systèmes d'attitudes et de valeurs des salariés en fonction desquels ils réinterprètent, réévaluent et anticipent leur place dans l'entreprise.

La règle du volontariat au départ permet à la fois de cibler des catégories de salariés dont la direction pense qu'ils ne correspondent pas au nouveau type

de relation salariale qu'elle cherche à établir et de repérer les individus qui n'adhèrent pas à ces nouvelles normes. Ainsi, à des logiques classiques visant à éliminer des fractions de personnel en fonction de catégories de statuts (âge, ancienneté, sexe, niveau de formation ou de qualification), s'ajoutent des logiques de sélection en situation, fondées sur l'adhésion aux règles et pratiques organisatrices de la vie de l'entreprise, et non sur des critères d'efficacité ou d'investissement dans le travail qui restent toujours visibles *a priori*.

Du côté des partants, nous avons tenté de dégager des logiques de départ en fonction de processus de structuration d'identités professionnelles dans l'entreprise et de réactions aux changements internes et aux catégorisations à l'œuvre dans la politique de l'entreprise.

Quatre configurations ont été repérées, qui constituent des formes typiques de rencontre entre sélection de la main-d'œuvre et volontariat au départ :

— des exécutants administratifs, stabilisés par le système traditionnel de gestion du personnel, ont été jugés sans potentiel et, face à la suppression de leur poste ou à la recomposition de leur service, se sont sentis dans une situation d'exclusion virtuelle. Le départ correspond alors à l'absence de toute perspective au sein de l'entreprise ;

— des cadres promus le long des filières anciennes mixant formation institutionnelle et engagement pour l'entreprise ont vécu une rupture brutale de ce cercle vertueux. Jugés dépassés et soumis à des pressions directes pour quitter l'entreprise, ils ont trouvé dans le départ une manière — la seule possible — de garder leur fierté et de répondre à la trahison qui leur est faite ;

— des individus spécialisés dans des fonctions connexes à la banque et qui s'étaient aménagés des niches dans l'organisation ancienne ont été sollicités pour réaliser des conversions ou des mobilités. Ceux qui optent pour le départ y trouvent un moyen de se soustraire à cette demande de changement quasi obligé, qui conditionne leur maintien dans l'entreprise ;

— des salariés assez jeunes, engagés dans des filières commerciales, mais aspirant à une progression professionnelle plus rapide, ont instrumentalisé l'offre de l'appel au volontariat, sans doute pas faite pour eux, pour quitter l'entreprise et réaliser des projets professionnels personnels.

Si la procédure ne peut se structurer autour d'une désignation unilatérale des partants, elle ne signifie pas pour autant un renoncement à toute sélectivité, car les départs ne sont pas non plus le pur résultat de rationalités individuelles. La décision de quitter

l'entreprise doit être considérée comme une construction conjointe, comme l'aboutissement des transformations de la relation salariale et comme le produit d'interactions spécifiques entre le salarié et les hiérarchies. Elle constitue autant de formes d'ajustement entre les logiques de la direction qui pose de nouvelles exigences, renouvelle ses critères de gestion, organise une procédure, et les revendications identitaires des individus qui se fondent sur leurs trajectoires antérieures, leurs expériences de la relation salariale ancienne et des anticipations des changements en cours.

En ce sens, la proposition de départ volontaire est, du point de vue de la direction, une tentative pour intégrer les objectifs de conversion interne et la compression des effectifs ; et le départ est, pour les individus, une forme de résistance, un moyen — peut-être le seul possible dans les nouveaux cadres promus par l'entreprise — de tenter de préserver leurs identités professionnelles.

Anne Chérain, EDHEC-Lille et  
Didier Demazière,  
LASTREE-CLERSE, Université de Lille I

#### Bibliographie

Chérain A. et Demazière D. (1989), *Analyse des processus de conversion de licenciés économiques : le cas de deux entreprises, tertiaire et industrielle, proposant les conventions de conversion*, doc. ronéo, LASTREE / CLERSE, Université de Lille I, décembre.

Conseil national du crédit (1989), « Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit », *Documents Liaisons Sociales* n° 85, 17 août.

Cossalter Ch. (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, Collection des études n° 53, CEREQ, février.

Cossalter Ch. et Hézard L. (1983), *Nouvelles perspectives de l'informatisation dans les banques et les assurances*, Collection des études n° 4, CEREQ, septembre.

Enclos P. et Marraud C. (1989), « La reconversion : concept juridique ? Technique et problématique » in Villeval M.-C. et alii, *La reconversion de la main-d'œuvre, bilan des problématiques (1950-1988)*, doc. ronéo, Nancy, mars, pp. 57-81.

Eskl R. (1987), *Analyses et réflexions sur l'évolution de l'emploi dans le secteur bancaire des pays de la CEE*, rapport à la Commission des communautés européennes (DG 5), septembre.

Friedmann G. (1983), *Où va le travail humain ?*, Gallimard, Paris.

Guelland F. et Pitrou A. (1984), *Les relations entre les situations de travail et la vie hors-travail. Le cas des*

*employés de banque et des PTT*, doc. ronéo, LEST, Aix-en-Provence.

Leclercq R.-J. (1983), « Les conflits du secteur bancaire français depuis 1974 : de la revendication organisationnelle à l'action contestataire », *Sociologie du Travail* n° 1, pp. 79-92.

Linhart D. (1984), « Crise et travail », *Les Temps Modernes* n° 450, janvier, pp. 1284-1315.

Vrain P. (1990), « Reconversion et recomposition des collectifs de travail dans les grandes entreprises », communication au colloque *Les mutations économiques et sociales et la reconversion de la main-d'œuvre*, Pont-à-Mousson, 10 et 11 janvier 1990.