



## Les usages sociaux de l'argent

---

### L'origine de l'argent : marquage social et préférence organisationnelle dans les relations commerciales entre clients et conseillers de la Banque Postale

Nadège Vezinat

Les conseillers financiers de La Poste ont constitué la première force de vente postale ayant des objectifs individualisés à atteindre tout en restant, en même temps, également ceux qui reçoivent les allocataires de minimas sociaux, les sans-papier ou encore les gens du voyage, c'est-à-dire toutes les populations vulnérables peu rentables et donc peu reçues par les banques classiques. En recevant les populations vulnérables, les conseillers financiers de la Poste respectent le droit au compte bancaire puisque la loi bancaire du 24 janvier 1984 interdit de refuser l'ouverture d'un compte de dépôt ou d'un compte d'épargne. Mais ils doivent néanmoins aussi vendre les produits financiers de la Poste sur lesquels ils sont commissionnés et portent leurs objectifs.

Tous les clients ne se valent donc pas et tous les types d'argent non plus. La typologie de Viviana Zelizer (2005) va nous permettre de saisir comment les conseillers financiers d'une banque s'affirment et perçus comme moins marchande que les autres sont pourtant amenés à privilégier l'argent « domestique » et « des dons » à celui « de la charité ». Le but de cette communication n'est donc pas de savoir comment les populations bénéficiaires défavorisées se réapproprient ces types de monnaies mais d'appréhender comment les conseillers financiers d'une banque se définissant comme sociale – c'est-à-dire dont les missions portent principalement sur l'argent de la charité – sont amenés à privilégier les autres types de monnaies : l'argent domestique prioritairement ainsi que l'argent des dons dans une moindre mesure.

Au lieu de nous appuyer sur la dichotomie classique en sociologie du travail entre travail prescrit et travail réel, nous identifierons deux « prescrits » (Vezinat, 2010) dans le travail du conseiller financier de la Poste. Le prescrit public s'appuie sur les valeurs du service public, il prend sens au travers des missions d'intérêt général que remplit l'organisation postale. Le prescrit privé prend, à l'inverse, sa source dans des valeurs de performance, de mesure de l'activité, de rentabilité. Un « prescrit » renvoie à une forte incitation de l'entreprise à faire quelque chose. Ce qui a conduit à ce choix est qu'il ne s'agit pas véritablement d'une injonction puisque ce que nous allons nommer « prescrit » ne revêt pas toujours le caractère d'une obligation, mais plutôt celui d'une recommandation qui se

réfère, explicitement ou implicitement, aux valeurs associées à l'entreprise et à un marquage de l'argent des clients (I).

N'y a-t-il cependant pas une préférence pour l'une des monnaies en fonction du prescrit qui prédomine (II) ? Ou, à l'inverse, n'est-ce pas cette préférence pour l'un des types d'argent qui induit une certaine priorité entre les différentes pratiques professionnelles des conseillers financiers et les « prescrits » (III) ?

## I. Tensions organisationnelles et marquage de l'argent des clients

Il ressort des tensions organisationnelles que l'activité de conseil n'est pas en soi suffisante, qu'une incitation à vendre se fait de plus en plus forte pour les conseillers financiers (A) et que cette dernière passe dans la pratique par un marquage de l'argent des clientèles financières (B).

### A. Des impératifs contradictoires pour La Poste : l'existence de « prescrits »

Il existe un double discours sur les missions postales. Quand la culture de « service public » implique pour les conseillers financiers de recevoir tout le monde sans distinction aucune et d'être « une banque à part », la culture « bancaire » leur enjoint de faire de la vente de produits financiers, d'être « une banque à part entière »<sup>1</sup>... Une dissociation des priorités au niveau de l'organisation se répercute à tous les niveaux de l'entreprise postale et se ressent à travers les discours tenus par chacun aux agents de la Poste.

Le conflit de rôles entre le « prescrit public » (renvoyant à la notion de service public, à l'intérêt du client) et le « prescrit privé » (la productivité, l'intérêt de l'entreprise) apparaît à chaque niveau postal du siège au bureau de poste. Au niveau du siège social, le président du directoire de la Banque Postale la définit ainsi comme « *une banque 'comme les autres', efficace, professionnelle et rentable... et une banque 'pas comme les autres', animée de valeurs postales de proximité et de service au plus grand nombre* ». <sup>2</sup> Et, au niveau du conseiller financier, le livret « Mon métier, sa déontologie », document interne de 1996 remis à la ligne vendeurs, affirme dès l'introduction que « *sa mission est donc double : remplir ses missions de Service Public, assurer la réalisation de ses objectifs commerciaux dans un environnement concurrentiel* ». La Banque Postale deviendrait donc progressivement, et à son corps défendant, une banque transactionnelle (Zollinger, Lamarque, 1999)<sup>3</sup> au sein de laquelle les conseillers financiers ne seraient que des « vendeurs chargés de placer auprès de la clientèle le plus grand nombre de produits possibles » (Piotet, 2002, p.136).

La tension entre les deux prescrits n'est pas encore résolue au niveau organisationnel puisque, malgré les changements statutaires allant dans le sens du prescrit privé, le contrat de plan et le rapport à l'État réaffirment le prescrit public. Les différents métiers postaux sont ainsi contraints de résoudre eux-mêmes les dissensions auxquelles ils sont confrontés

---

<sup>1</sup> Slogan de la Banque Postale, à sa création en 2006.

<sup>2</sup> Patrick Werner, document Intranet La Banque Postale, Juin 2006

<sup>3</sup> Par opposition à la banque relationnelle, qui met en avant sa fonction de conseil, la banque transactionnelle est axée sur les résultats en termes de ventes effectuées. Cette distinction permet de dissocier les banques mutualistes et coopératives des banques commerciales.

dans l'exercice de leur métier. Mais rien ne prouve que les différents groupes professionnels soient à même de gérer ce qu'ils considèrent être des injonctions paradoxales.

Le dernier contrat de plan signé en juillet 2008 que La Poste a choisi d'appeler le « contrat de service public » prend ici toute son importance. Loin de résoudre cette tension, il entretient l'ambiguïté entre ces prescrits puisqu'il semble que La Poste a décidé de faire de son insertion dans le monde concurrentiel, le moyen du maintien de ses missions de service public. Ces dernières doivent en effet être financées en partie par l'entreprise, or, même après compensation de l'État, les quatre missions de service public du contrat de plan coûtent encore 816 millions d'euros par an à La Poste. Et de fait, on assiste bien à l'établissement d'une complémentarité financière du public et du privé, le dernier finançant le premier. Ce sont d'ailleurs les services financiers de la Poste qui ont permis le maintien de la présence postale sur une partie du territoire français puisqu'ils « *représentent de 60% à 80% de l'activité des petits bureaux de poste* ». <sup>4</sup>

Si la rentabilité peut servir – en le maintenant – le service public, on peut se demander si le service public n'est pas, ou ne sera pas, contaminé par la rentabilité, si l'un des prescrits ne va pas primer sur l'autre dans le travail quotidien des salariés. Dans les procédures managériales mises en place par l'organisation, il transparait assez bien que seul le résultat immédiat du rendez-vous avec le client est comptabilisé ; la question de la qualité se pose ici. Est-ce qu'une fidélisation confortée sans vente n'est pas un bon rendez-vous ? Est-ce qu'un rendez-vous pour du service après vente ne fait pas aussi partie des missions du conseiller financier de la Banque Postale ? Si, qualitativement, cela fait évidemment partie de son travail, ces éléments ne paraissent être que très peu pris en compte quantitativement.

Ainsi un parallèle peut être fait entre ce que décrit Bruno Latour dans le monde de la recherche et les conseillers financiers de La Poste : « Un groupe de recherche qui prendrait plaisir à des expériences de grande qualité mais qui n'en engendrerait aucun article perdrait vite sa réputation – à moins qu'il n'abandonne la recherche fondamentale pour la mise au point de procédés industriels » (Latour, 2004, p.214). De la même façon, le conseiller financier qui ferait preuve d'une capacité d'écoute importante et donnerait au client des conseils personnalisés de bonne qualité, mais qui au final ne vendrait pas du tout de produits deviendrait rapidement un mauvais conseiller financier pour sa hiérarchie.

Dans ce contexte, les conseillers financiers qui conseillent d'autres produits financiers que ceux de la Poste sont en voie d'extinction et l'égalité de traitement des usagers cède la place à une égalité de traitement des situations comparables : toutes les clientèles financières ne se valent plus et ne seront pas traitées de la même façon.

## **B. L'argent des clients « marqué » pour les conseillers financiers ?**

Viviana Zelizer (2005) étudie la dichotomie entre marché et relations personnelles pour démêler les différents usages et significations de l'argent. A l'inverse des économistes qui caractérisent la monnaie comme fongible et divisible, elle étudie les liens entretenus par la monnaie avec les phénomènes sociaux et envisage l'argent comme facteur d'objectivation et d'homogénéisation de la vie sociale. Viviana Zelizer nuance en effet cette approche d'un argent neutre et a développé une théorie selon laquelle l'argent qu'on gagne est traité très différemment en fonction des réappropriations et subjectivations qu'il subit : « les acteurs

---

<sup>4</sup> Rapport d'information du Sénat, n°344, 2002-2003, « La Poste : le temps de la dernière chance », p. 7

sociaux distinguent, dans leurs pratiques quotidiennes, différentes formes de monnaies (pensons aux tickets-restaurant), en restreignent les utilisations ou encore établissent des sources et des destinations précises en fonction de ces formes monétaires (l'argent des allocations est préaffecté à certaines dépenses, par exemple) » (Dufy, Weber, 2007, p.52).

L'argent est approprié différemment selon qui le gagne et selon d'où il vient : loin d'être impersonnel et neutre, l'argent serait donc socialement marqué (earnmarking). Ainsi, dans cette optique, « la monnaie gagnée par les femmes reste très souvent perçue comme une monnaie d'appoint, destinée à effectuer des dépenses accessoires. Ici non plus, la monnaie n'est pas homogène : elle acquiert une signification différente selon qu'elle est gagnée par les hommes ou par les femmes » (Dufy, Weber, 2007, p.53) et également selon qui la gère : les femmes conseillers financiers de la Poste s'occupent de l'argent du foyer – idée des femmes davantage compétentes en tant que juges de la famille ? – alors que les conseillers clientèle et spécialisés, plutôt des hommes, s'occupent de celui des affaires.

La monnaie n'étant pas neutre, Zelizer explore les significations attribuées à l'argent en identifiant trois sortes de monnaies : l'argent domestique, l'argent des dons et l'argent de la charité. Une correspondance peut être faite entre chacune de ces sortes de monnaies et les clients que reçoivent les conseillers financiers de la Poste tout au long de leur journée de travail. Ainsi l'argent domestique, celui des revenus du foyer, peut être envisagé comme celui des actifs, des retraités voire des rentiers. Il s'agit de la monnaie préférée des conseillers financiers puisque les individus disposant de cet « argent domestique » constituent la plus importante et la plus riche des trois catégories.

L'argent des dons tel que définit comme « la transformation de l'argent en cadeau de mariage, d'anniversaire, ou à l'occasion d'autres célébrations » (Weber, 2006, p.130) peut être envisagé comme renvoyant aux dons d'argent entre ascendants (parents) et descendants (enfants) effectués pour aider quelqu'un de sa famille à un moment donné de sa vie - problème financier ponctuel, chômage, période de RSA qui commence à durer... - pour donner un pouvoir d'achat à des enfants et/ou adolescents en leur versant sur un compte une somme isolée pour une occasion particulière ou des montants réguliers pour constituer un petit capital à un enfant qui vient de naître, ... L'argent des dons que j'ai ainsi identifié lors des observations en bureaux de poste consiste généralement en une transmission monétaire de parent à enfant – je n'ai pas vu la situation inverse qui doit cependant également exister. Dans le cadre de la Banque Postale, le public des jeunes est important car il constitue la clientèle de demain. Pour cette raison, l'Observatoire de la Confiance de La Poste a mené une étude sur les jeunes (les 15-25 ans) et l'argent. Dans le cadre, sont dissociés l'argent « autonomie » gagné par le biais de petits boulots, de ventes sur internet... et l'argent « dépendance » versé par les parents : l'argent de poche.

Cet argent des dons peut donc tout à fait se cumuler à la dernière sorte de monnaie définie par Zelizer, l'argent de la charité. Ne me posant pas, comme le fait pourtant Zelizer, la question de « la tension permanente entre aides en liquide et aides en nature dans la politique américaine d'aide sociale » (Weber, 2006, p.130), rentre pour la France dans cette catégorie l'argent des différentes aides (familiales, sociales...), bourses (étudiantes,...) et autres allocations (chômage, RMI-RSA, APA - Allocation Personnalisée d'Autonomie (pour personnes âgées dépendantes), API - Allocation Parent Isolé (pour les mères célibataires), AAH - Allocation Adulte Handicapé, RMA - Revenu Minimum d'Activité...) dont peuvent bénéficier les populations les plus vulnérables. Quant à savoir comment les populations bénéficiaires défavorisées se le réapproprient, c'est une question que je ne poserais pas ici.

Ces types de monnaies correspondent à un mode de gestion des prescrits. Avec la prédominance grandissante du prescrit privé, on apprend aux conseillers financiers à ne pas s'attarder sur l'argent de la charité mais à privilégier l'argent domestique et l'argent des dons. L'argent domestique est intéressant en lui-même pour une banque puisqu'il augmente son niveau de collecte. L'argent des dons, quant à lui, constitue un moyen de regrouper toute une famille dans une même institution bancaire (si le client qui bénéficie de cet argent n'a pas vraiment de potentiel direct pour l'établissement bancaire, ses ascendants peuvent en avoir et être intéressants à « rapatrier » comme clients, surtout s'ils sont domiciliés dans une autre banque).

## II. Les prescrits à l'origine d'une préférence pour l'une des monnaies ?

L'articulation des prescrits passe par différentes phases : une de coexistence des tensions (A) qui s'achève généralement par une hiérarchisation des prescrits en faveur de l'un ou de l'autre (B). Le « vendeur » qui défend le prescrit privé s'intéresse ainsi plutôt à « l'argent domestique » alors que le « conseiller » qui se reconnaît davantage dans le prescrit public s'occupe plus facilement de « l'argent de la charité ». Pour les conseillers financiers, et du fait de la différence entre collecte brute et collecte nette, il est également important de savoir d'où vient l'argent déposé à la Banque Postale. S'il vient d'un autre bureau de poste, il a moins de valeur – et apporte moins de commissionnement – que s'il s'agit de l'argent issu d'une autre banque qui est rapatrié à la Banque Postale.

### A. La coexistence des prescrits : une situation provisoire

Le fait de recevoir malgré le prescrit privé les populations les plus « pauvres », celles qui ne permettent pas au conseiller financier de « faire ses chiffres », montre une certaine réussite dans la coexistence des deux prescrits. Ce serait la première manière de conjuguer les deux prescrits : avec cette notion de coexistence, il faut entendre un conseiller financier qui essaie de tenir les deux prescrits même si ces derniers peuvent parfois se trouver en situation de friction l'un par rapport à l'autre.

Le lieu d'implantation du bureau de poste et la situation générale de la clientèle ont cependant très vite un impact important dans la définition de la relation aux prescrits que le conseiller financier met en place. Les caractéristiques sociales de la clientèle sont donc déterminantes dans le rapport que les conseillers ont avec les deux prescrits. Quand je demande à Agathe<sup>5</sup> qui a changé de bureau de poste récemment comment cela se passe pour elle, elle m'explique que :

*« C'était différent ! A [X, petite ville résidentielle de province située en zone mi-rurale, mi-urbaine] il y a beaucoup de clients qui demandent des compétences, il faut être très pointu, il y a des gens de profession libérale, de l'Éducation nationale, des militaires, donc c'est des gens avec qui il faut être vraiment attentionné, extrêmement compétent. Il faut faire très attention. A [Y, préfecture du département, quartier populaire], je ne veux pas dire qu'on pouvait faire des erreurs, loin de moi cette idée, mais ce n'est pas le même*

---

<sup>5</sup> Dans un souci d'anonymat, les prénoms des personnes interviewées ont été modifiés.

*domaine, il y a beaucoup de gens qui sont dans le besoin, qui sont endettés, c'est autre chose, c'est plus du service après vente. Il faut peut être plus d'attention humaine à [Y] qu'ici ! On ne vend pas les mêmes produits non plus, donc les résultats sont totalement différents d'un bureau à l'autre. C'est pourquoi, lorsque les objectifs sont similaires pour tout le monde, c'est une aberration ! »*

**(femme, née en 1967, fonctionnaire, niveau BAC, entrée à la Poste en 1986, guichetière en 2000, conseiller financier en 2005, ancienne syndiquée CFDT, divorcée, père artisan plombier, mère institutrice)**

En fonction des clients qui dépendent du bureau de poste, le travail quotidien du conseiller financier n'est pas le même et le prescrit qui prédomine non plus. Ainsi quand le conseiller financier rencontre des actifs ayant une bonne « capacité d'épargne disponible » c'est-à-dire un fort potentiel financier, il peut leur conseiller des produits variés ; quand il ne reçoit que des inactifs, il les rencontre mais sans pour autant réaliser de ventes :

*« [...] de pauvres gens et des marginaux, qu'est-ce que vous voulez leur placer ?! Ils ne viennent que pour du SAV [Service Après Vente] : la carte qui est avalée, qui ne donne plus d'argent ; parce qu'ils sont à découvert et qu'il faut régler le problème ! »*

**(homme, fonctionnaire, conseiller financier depuis plus de 20 ans, bureau en zone sensible, même s'il n'est pas déclaré comme tel)**

La coexistence des prescrits sera plus ou moins sereine ou heurtée en fonction de la situation géographique et économique du lieu où se trouve le bureau de poste, de la clientèle du bureau et de la situation économique de cette dernière.

C'est la mutation du conseiller financier vers un autre bureau de poste – comme cela a été le cas pour Agathe – qui modifie le rapport aux clients et aux prescrits et qui le laisse désappointé vis-à-vis de son travail posant le problème de son identité professionnelle. La coexistence des prescrits semble ainsi n'être qu'une situation temporaire qui n'est pas amenée à durer du fait de la tension récurrente entre les prescrits.

Il semble cependant évident que « *la confrontation avec la misère sociale de certains quartiers rend parfois les notions de vente et de chiffre d'affaire très anachroniques, ajoutant aux difficultés psychiques des [conseillers financiers] : accueillir des populations socialement défavorisées sollicite en effet des compétences et un registre très différents de ce qui doit être mobilisé pour vendre. Dans certains cas, cette distorsion peut même contribuer à l'émergence d'incivilités : l'injonction de faire du chiffre d'affaire ne favorise pas, en effet, la disponibilité envers des populations manifestement désargentées, s'exprimant mal, et qui ont parfois besoin d'une aide pour remplir des documents...* ».<sup>6</sup> Ce médecin du travail parle dans son rapport des guichetiers, mais en remplaçant « guichetiers » par « conseillers financiers », la situation décrite correspond assez bien au vécu résultant de cette phase de tensions des prescrits. Cette dernière est vécue de manière d'autant plus délicate que ce sont les conseillers financiers débutants – jeunes diplômés ou promus internes – qui y sont confrontés. S'agissant cependant d'une phase *a priori* transitoire, la coexistence des

---

<sup>6</sup> DRH LP, Médecine de prévention professionnelle, Rapport annuel d'activité, Département de l'enquête de terrain, Année 2005, p.31.

prescrits peut déboucher sur un autre cas de figure, celui de la contradiction, avec hiérarchisation, des prescrits.

## **B. La contradiction – et hiérarchisation – des prescrits**

Dès leur formulation (« privé » et « public »), une certaine opposition se fait jour entre ces exigences qui entrent en conflit et peuvent entraîner une hiérarchisation faisant pencher la balance d'un côté ou de l'autre.

D'une part, le prescrit privé peut prendre le pas sur le prescrit public et donner une certaine prépondérance à l'identité de métier (Dubar, 2000 [1991]). Les conseillers financiers pour qui la contradiction des prescrits se fait en faveur du prescrit privé sont ceux qui refusent les rendez-vous pour du service après vente et les reportent sur les guichetiers, ceux qui ne cherchent pas, voire annulent, les rendez-vous pris par l'antenne téléphonique avec des clients, selon eux, « à faible potentiel ». Ils développent une identité professionnelle de vendeur, une identité de métier (Veziat, 2009). Le prescrit privé peut aussi s'imposer aux conseillers financiers qui veulent montrer de quoi ils sont capables à leurs supérieurs hiérarchiques et à leur entreprise :

*« Oui, un petit peu, oui j'ai eu des difficultés par rapport à une pression que je ne savais peut être pas gérer à l'époque, surtout que lorsqu'on est conseiller financier débutant, on veut faire tout de suite ses preuves. On veut montrer qu'on sait vendre, qu'on est capable de faire beaucoup, et par rapport aux clients on ne sait pas assez dire non. On oublie certaines règles, pour essayer de faire plus de chiffre quoi, on doit prouver qu'on sait vendre, et on sait que la hiérarchie attend des résultats, et bien je n'ai peut-être pas su assez dire non à certains clients. »*

**(homme, né en 1967, fonctionnaire, BTS Travaux Publics, entré à France Télécom en 1983, guichetier à la Poste en 1989, cofi en 1994, cocli en 2003, syndiqué CFDT, marié, 2 enfants, parents petits commerçants)**

La prédominance du prescrit privé peut également résulter de la contradiction insoluble pour le conseiller financier entre les diverses demandes organisationnelles. La pression le conduit à effectuer une hiérarchisation en raison de la pression ressentie dans son travail :

*« C'est le Siège qui fixe les objectifs pour toute la France, et ensuite on fait une division en fonction du nombre de bureaux de Poste. Et quand on regarde les objectifs ou quand on est en challenge, là si on a 1200 KE à faire sur tel produit, tout le monde a 1200 KE, et quelle que soit la situation du bureau de Poste ! Et puis après quand on est dans la pratique du métier, on se rend compte que, il y a une totale opposition entre l'idée même de réaliser les objectifs et l'idée même de répondre aux besoins de la clientèle. Par exemple un client va avoir besoin d'un livret, mais il n'a pas forcément besoin d'ouvrir un PEA, or on nous demande d'ouvrir tant de PEA, alors il faut surtout vendre ça ! Et pourtant on nous dit vous n'êtes pas des vendeurs, vous êtes des conseillers, vous êtes là pour répondre aux besoins des clients, mais c'est un double discours. Donc ça, ça ne va pas ! Cette pression comme ça qui tombe ! Et voilà ! »*

**(femme, née en 1967, contractuelle, BEPC Comptabilité, entrée à La Poste en 1993 au guichet, CEV en 2001, cofi en 2006, vit en concubinage, 1 enfant, père garagiste puis fleuriste, mère employée à la sécurité sociale)**

Les objectifs étant fixés de manière descendante, l'impression de subir les prescrits et le rejet du prescrit privé peuvent être accentués. Le rapport aux deux prescrits n'étant pas figé, il peut rester identique tout au long de la carrière du conseiller financier ou évoluer dans un sens ou dans l'autre selon l'affectation dans tel ou tel bureau, la population et son rapport aux collègues. Mais la hiérarchisation peut s'inverser, l'identité organisationnelle de postier (Vezinat, 2009) peut être davantage marquée que celle de vendeur et, dans ce cas, la contradiction peut être en faveur du prescrit public :

*« C'est-à-dire que je ne me sens même plus postier finalement. Je ne devrais pas dire ça, parce que la Poste au départ, c'était un groupe presque familial, avec beaucoup de solidarité entre nous, et puis aujourd'hui ce n'est plus ça. Je n'ai plus la notion de service public comme je l'avais avant. Il faut davantage vendre que conseiller. Et les clients, il faut tout le temps leur faire des contrats. Même s'ils n'en veulent pas, il faut quand même essayer ! Aujourd'hui je n'ai plus la notion de service public, mais la notion d'une banque ! »*

**(homme, né en 1964, fonctionnaire, BEPC, entré à la Poste en 1982 comme facteur en 1995, cofi en 1999, cocli en 2000, divorcé, union libre, 2 enfants, parents fonctionnaires à France Télécom)**

Ce conseiller financier, malgré (ou en raison de) son discours désabusé, est également celui qui va, lors d'une observation, chez une de ses clientes âgées pour l'aider à installer internet sur son ordinateur. La trajectoire de ce conseiller financier, qui a commencé comme facteur à la Poste, génère d'abord un attachement à son entreprise et ensuite seulement à son métier.

Les conseillers financiers qui se trouvent le plus confrontés à une opposition des prescrits en faveur du prescrit public semblent être ceux qui exercent en zone rurale. Afin d'éviter toute poursuite pour abus de faiblesse, la direction de la Poste n'autorise pas le conseiller financier à se rendre au domicile de ses clients. N'ayant pas le droit de s'y rendre<sup>7</sup>, les conseillers financiers ne disposent plus de véhicule de service, ni de défraiements pour les kilomètres parcourus, ni d'assurance. Or, dans la réalité des pratiques, le conseiller financier utilise son véhicule personnel pour se rendre chez ses clients : lors de l'observation, dans une journée de 4 rendez-vous, un seul avait lieu au bureau de poste. Pour le conseiller financier qui donne du sens à son travail grâce à la mission sociale de la Banque Postale, il est normal de se déplacer et nous nous sommes rendus chez une dame de 82 ans (15 min de voiture), chez un couple de retraités (20 min) et chez une adulte handicapée (5 min), tous étant sans moyen de locomotion et/ou incapables de conduire.

Ces conseillers financiers sont le plus souvent des promus internes qui défendent le statut public de la poste et sont engagés syndicalement. Néanmoins on ne peut pas dire que

---

<sup>7</sup> La CGT œuvre pourtant pour « avoir des véhicules de fonction et la prise en charge du surcoût des primes d'assurance et l'indemnisation des frais revalorisée en tenant compte des prix réels du carburant et de l'usure du véhicule. » (Source : CGT, FAPT, « Les commerciaux, avec : un vrai salaire... un vrai emploi... pour un vrai Service Public ! », 10 octobre 2006)

seuls les plus altruistes et les plus engagés privilégient le prescrit public. Si, dans tous les entretiens effectués, tous les conseillers financiers se défendaient de vendre des produits financiers inadaptés à leur clientèle (aucun n'a revendiqué être un « vendeur aux dents longues » dans les entretiens et les observations), les raisons invoquées peuvent être différentes. Ainsi le conseiller financier à qui je demande :

*« - Ça ne t'es jamais arrivé, pour un challenge, un temps fort, de vendre à quelqu'un, quelque chose qui ne lui convenait pas, qu'il n'avait pas besoin... ?*

*- Non. Moi, je le fais parce que ça convient, sinon je ne le fais pas, parce que s'il y a une réclamation, c'est notre carrière. Et là, si on nous dit ça ne correspondait pas au client, on le fait parce que ça correspond, et moi, je dis que si on a de la conscience professionnelle, on ne fait pas ce genre de choses. Voilà ! Au jour d'aujourd'hui, on a une campagne, il faut vendre tel produit, on le vend mais au public concerné, aux clients à qui ça convient. A une personne âgée, on va lui faire n'importe quoi, pour avoir ensuite les héritiers sur le dos. Donc c'est de la conscience professionnelle aussi. Mais ce n'est pas facile, parce qu'il y a les objectifs, la clientèle, la gamme de clientèle dans mon portefeuille, donc c'est vrai que ce n'est pas facile et il est là le problème. Ce n'est pas toujours facile de faire la part des choses, par rapport à ce qui nous est demandé et par rapport aux gens qu'on accueille et aux possibilités. Car d'un bureau à un autre, les possibilités ne sont pas les mêmes, le contexte, la clientèle ne sont pas les mêmes. »*

**(femme, née en 1978, contractuelle, entrée à la Poste en 1998 au guichet, assistante commerciale en 2000, cofi en 2001, syndiquée CFDT, mariée, 2 enfants, père responsable de dépôt, mère cantinière en mairie)**

Certains enquêtés disent préférer le prescrit public, non pas pour respecter des valeurs particulières, mais simplement pour éviter les désagréments liés aux pratiques de ventes abusives, qu'ils considèrent être attachées au prescrit privé.

Ce serait donc la prédominance d'un prescrit qui déterminerait le rapport du conseiller financier à l'argent (marqué socialement) de sa clientèle. Mais on peut aussi se demander dans quelle mesure la demande organisationnelle sur un type d'argent plutôt qu'un autre n'entraîne pas une hiérarchisation particulière des prescrits.

### **III. Un marquage de l'argent qui amène l'un des prescrits plutôt que l'autre**

L'hypothèse testée dans cette communication consiste, dans le cadre d'une étude sur la Banque Postale, à dire que les conseillers financiers femmes de la Poste s'occupent de l'argent du foyer – idée que les femmes sont davantage compétentes en tant que juges de la famille – alors que les conseillers clientèles et spécialisés, plutôt des hommes, s'occupent de celui des affaires. Il n'y aurait pas vraiment de préférence des prescrits mais plutôt des types d'argent. Cette dernière passerait par une répartition genrée des prescrits sur des emplois dissociés de conseillers financiers (B) permise par la segmentation préalable des clientèles financières postales (A).

## A. Un marquage social de l'argent des clients permis par les systèmes d'informations qui segmentent les clientèles financières de La Poste

Il existe à la Poste des segmentations de clientèles qui catégorisent les clients selon des normes de rentabilité pour l'entreprise (Vezinat, 2011). Grâce au développement de l'informatique, des outils d'analyse des attentes et des potentiels clients sont mis en place à partir des années 1980 à la Poste. En 1997, un logiciel de segmentation de la clientèle (De La Burgade, 2006, p.118) est instauré pour découper les clients des services financiers de la Poste en familles de profils proches. La politique de segmentation des clientèles financières postales permet de classer les clients dans l'une des catégories de clientèle répertoriées. Le profil permet d'appréhender tous les types de relations clients-conseillers financiers en fonction des caractéristiques personnelles du client (âge, situation professionnelle, ...), de sa surface financière, de ses projets, etc. Il a pour but de « *donner une bonne connaissance des attentes [des] clients avant même de les avoir rencontrés* ». <sup>8</sup>

Mais est-ce que cette transmission d'informations des clients à une base de données centralisée par l'organisation ne dépersonnalise pas d'autant la relation commerciale et ne favorise pas l'un des deux prescrits ? En faisant remonter les informations soumises au secret professionnel au niveau de l'organisation, les clients deviennent davantage ceux de la Banque Postale que du conseiller financier. Les conseillers financiers ont l'obligation de transmettre les informations obtenues sur leurs clients en remplissant la base de données client et en faisant remonter les informations. Cependant tous les commerciaux en contact direct avec les clients ne transmettent pas nécessairement l'ensemble des informations dont ils disposent. Cette rétention leur permet de développer un sentiment de propriété vis-à-vis de leur clientèle au risque, s'ils quittent l'entreprise, d'emmener avec eux leurs clientèles, ce que cherche à tout prix à éviter La Poste.

Cette standardisation des procédés présente néanmoins quelques avantages, elle permet de mettre en œuvre une égalité de traitement des clients. Elle peut également s'avérer utile quand le conseiller financier est absent ou parti : si chaque contact avec le client a été consigné informatiquement, le conseiller financier remplaçant peut prendre connaissance des informations recueillies, des demandes du client, des réponses faites par le conseiller et la transmission du portefeuille se fait ainsi plus en douceur pour le nouveau conseiller. Ces bases clients ainsi constituées permettent également à l'organisation de procéder au recoupement des informations afin de les utiliser dans le cadre de phoning par le centre d'appels postal, de mailings ciblés sur certains produits...

Les outils de fichage reconfigurent donc la relation avec la clientèle dans la mesure où un renversement organisationnel dans les identités et pratiques valorisées chez les conseillers financiers peut s'opérer sur cette base. En fonction de leur rapport aux clients, les conseillers financiers peuvent développer deux types de carrières : l'une qui se caractérise par une conformité aux exigences postales de ventes en opposition à l'identité professionnelle plus axée sur le conseil et l'autre qui préserve son rôle de conseiller mais le soumet à une stagnation professionnelle.

Le rapport à la carrière de conseiller financier et au type d'argent géré au quotidien est également distinct en fonction du sexe des conseillers financiers.

<sup>8</sup>

Intranet La Poste : <http://e-atouts.sf.intra.laposte.fr>

## **B. Une répartition genrée des compétences des conseillers financiers qui induit la hiérarchisation entre les prescrits**

Si on considère que la distribution des compétences des conseillers financiers est sexuée et directement en rapport avec un marquage social de l'argent de leurs clientèles, on peut se demander si les différentes pratiques professionnelles des conseillers financiers ne découlent pas plus de la préférence organisationnelle pour un type d'argent plutôt que du rapport de force entre les « prescrits ».

Les conseillers financiers gérant les petits portefeuilles sont en effet plutôt des femmes et les conseillers clientèles (ceux qui gèrent les plus gros portefeuilles) plutôt des hommes. On peut supposer que cette différenciation n'est pas seulement liée à l'arrivée tardive des femmes sur le marché des services financiers postaux mais qu'elle est inhérente aux différentes caractéristiques attachées aux genres masculin et féminin. Pour faire de la gestion de comptes, la confiance dans son conseiller financier suffit alors que la gestion de patrimoine nécessite davantage de compétences. En effet, « [...] les caractéristiques personnelles des travailleurs du secteur tertiaire deviennent partie intégrante de la prestation de service et une importante partie de leur travail consiste à produire des relations sociales. [...] même lorsque femmes et hommes occupent les mêmes postes, il se peut qu'ils aient à combler des attentes très différentes qui influencent à leur tour leurs conditions de travail » (Forseth, Dahl-Jorgensen, 2003, p.74).

Les femmes, qui se concentrent sur les métiers financiers les moins valorisés dans les grilles hiérarchiques (ceux de gestionnaires clientèle et conseillers financiers), sont marquées comme bénéficiant – ou étant handicapées – de spécificités liées à leur féminité sociale. Cette dernière les amènerait à s'adresser aux clients issus des classes populaires et à s'occuper principalement de gestion de comptes alors que les hommes, plus nombreux dans les métiers de conseillers clientèle et conseillers spécialisés, s'adressent aux clients issus des milieux aisés et gèrent des patrimoines.

Les femmes « conseillers financiers » doivent se montrer à la fois fiables sur tout ce qui touche aux questions d'argent et, en plus des hommes, présenter les qualités « féminines » attendues : capacité d'écoute, de réconfort, de patience, de compassion, de tact... dans la gestion au quotidien de l'argent de la charité. La pratique professionnelle liée à ce type d'argent, issu des aides sociales, renvoie au prescrit public, il s'agit de proposer de l'équipement en services bancaires de base, du service après vente et de l'accompagnement social dans la gestion de budget. A l'inverse, l'argent domestique et des dons renverrait plutôt au prescrit privé ce qui le conduit à relever d'une pratique différente, celle de la production de conseils financiers vis-à-vis d'un portefeuille complexe où il s'agit de diversifier et d'optimiser en fonction des besoins et projets du client ses avoirs financiers. Ce serait donc moins les prescrits que le marquage social de l'argent des clientèles financières postales qui conduirait les conseillers financiers de la Poste à développer une pratique professionnelle plutôt qu'une autre.

## **Conclusion**

La Poste financière tente de maintenir sa mission d'accessibilité bancaire tout en se transformant en une banque de plein exercice. Il en ressort des tensions organisationnelles pour les salariés contraints de ne plus seulement conseiller mais aussi de vendre. Des

classifications des clientèles financières et un marquage social de leur argent sont dès lors apparus pour ordonner les pratiques professionnelles des agents.

La préférence organisationnelle constatée pour l'argent domestique est-elle cependant liée au prescrit privé qui en vient à prédominer ou, à l'inverse, n'est-ce pas cette préférence qui conduit progressivement à une certaine hiérarchisation des « prescrits » ? Il semblerait que le marquage social de l'argent des clientèles financières postales participe clairement au développement de pratiques professionnelles des conseillers financiers de La Banque postale plus ou moins centrées sur l'un ou l'autre des prescrits.

Nadège Vezinat, EHESS, Centre Maurice Halbwachs  
Nadege\_vezinat@yahoo.fr

## Bibliographie :

De La Burgade Emmanuel, 2006, « Répondre aux besoins des clients dans un système orienté client » in De La Burgade Emmanuel, Roblain Olivier, « *Bougez avec La Poste* », *Les coulisses d'une modernisation*, Paris, La Dispute, p.113-131.

Dubar Claude, 2000 [1991], *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

Dufy Caroline, Weber Florence, 2007, *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte.

Forseth Ulla, Dahl-Jorgensen Carla, 2003, « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, n°9, p.73-97.

Latour Bruno, 2004, *La fabrique du droit. Une ethnographie du Conseil d'État*, Paris, La Découverte.

Piotet Françoise (dir.), 2002, *La révolution des métiers*, Paris, PUF.

Vezinat Nadège, 2009, « Le conseiller financier de la Banque Postale : entre identité organisationnelle et identité de métier ? » in Causer Jean-Yves, Durand Jean-Pierre, Gasparini William, *Identités et identifications au travail. Catégories d'analyse, enquêtes et controverses*, Toulouse, Octarès, p. 173-185.

Vezinat Nadège, 2010, *Une professionnalisation inachevée : socio-histoire des tensions vécues par le groupe professionnel des conseillers financiers de la Poste (1953-2010)*, Thèse de sociologie, Paris, EHESS.

Vezinat Nadège, 2011, « Ficher les clients pour contrôler les professionnels. Étude de cas des conseillers financiers de la Banque Postale », *Sociologies pratiques*, Paris, Presses de Sciences Po, N°22, p.35-47.

Weber Florence, 2006, « Viviana Zelizer, l'argent social », Entretien avec Florence Weber », *Genèses*, N°65, Vol.4, p.126-137.

Zelizer Viviana, 2005, *La signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil.

Zollinger Monique, Lamarque Éric, 1999, *Marketing et stratégie de la banque*, Paris, Éditions Dunod.